



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***Empoderamiento del nuevo liderazgo ingresante a la compañía en un
contexto de hiper-crecimiento***

Autor: Josefina Puliti
DNI/Pas: 37248069
Director del Trabajo: Ariel Kievsky

Mayo 2023

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción	4
2. Contexto	6
2.1 La Empresa	6
2.2 Contexto Interno	10
2.3 Contexto Externo	12
2.4 Stakeholders	14
3. Marco Conceptual	16
3.1 Onboarding	16
3.2 Liderazgo y sus competencias	22
3.3 Capacitación	26
3.4 Habilidades Interpersonales de gestión	27
3.5 Desarrollo del compromiso	28
3.6 Gestión Del Cambio	30
4. Análisis Diagnóstico	31
4.1 ¿Cuál Es La Situación Actual Del Programa De Onboarding?	31
4.2 Situación actual desde la mirada de los líderes de subáreas	32
4.3 Situación actual desde la mirada de la población impactada	35
4.4 Rol de Recursos Humanos frente al onboarding	36
4.5 Conclusiones Diagnósticas	37
5. Plan De Acción	38
5.1 Propuesta de valor	38
5.2 Plan de Implementación	48
5.3 Factores clave de Éxito	48
6. Conclusiones	50
7. Bibliografía	51
8. Anexos	54

Resumen Ejecutivo

Este trabajo final de maestría analiza el empoderamiento del liderazgo en un contexto de hiper-crecimiento, enfocándose en el proceso de onboarding como herramienta para la colaboración, intercambio de información y experiencias, y upskilling de los nuevos empleados. El estudio se lleva a cabo en la filial de Argentina del área de Estrategia & Consultoría de una compañía global de consultoría empresarial.

El trabajo destaca la importancia de identificar los momentos clave en la experiencia del nuevo empleado y cómo medir la efectividad y adopción del proceso de onboarding. Además, se enfatiza en la necesidad de tener un sponsor relevante en la organización y en el equipo de trabajo de Estrategia & Consultoría para diseñar e implementar el proceso de onboarding con éxito.

En el marco teórico se aborda como principal concepto el onboarding siendo el foco de análisis del trabajo. A su vez, se investiga sobre el liderazgo y sus competencias teniendo en cuenta el contexto de hiper-crecimiento y la industria en cuestión. También, se trabaja sobre los conceptos de capacitación, habilidades interpersonales de gestión, desarrollo del compromiso y gestión del cambio.

A partir del relevamiento de campo se plantea un modelo de proceso de onboarding de duración de 90 días con foco en la experiencia del empleado, comprendiendo a detalle cada momento de verdad y como mitigarlo. Se subraya la importancia de una currícula sólida de capacitación para el liderazgo en consultoría, que incluya habilidades en consultoría, liderazgo, gestión de proyectos, comunicación efectiva, desarrollo de negocios y desarrollo de equipos. Esto permite que los líderes de consultoría tengan éxito en la gestión de proyectos complejos y en la construcción de relaciones sólidas con los clientes.

1. Introducción

El foco del presente Trabajo Final de Graduación es el empoderamiento del liderazgo en un momento de hiper-crecimiento en una organización de consultoría con base en Buenos Aires Argentina. Con foco principal en uno de los momentos de verdad más clave para el empleado: su onboarding.

El proceso de Onboarding, cuenta con las actividades e instancias en las cuales el colaborador va a tener que participar dentro de sus primeros 90 días en la compañía. Es muy importante la creación y gestión de esta instancia con un foco centrado en la experiencia del empleado. Este paquete, que el empleado recibe como bienvenida a la compañía, tiene que facilitar que el nuevo colaborador se integre de manera eficaz, y gane agilidad, autonomía y productividad.

Algunos de los principales beneficios de generar con éxito esta instancia son: acelerar la curva de aprendizaje, sentido de pertenencia desde el primer momento, se detectan fácilmente las dificultades iniciales de sus roles, se le notifica con claridad al nuevo empleado la expectativa y se logra una mayor integración con el resto de sus compañeros.

La compañía, empresa global de consultoría, objeto del presente Trabajo Final de Graduación, está transitando (2022) un momento de hiper-crecimiento. Más del 70% de los líderes tienen menos de un año en la compañía (filial local argentina), por lo que se encuentran transitando (o han transitado recientemente) su proceso de onboarding y adopción de la cultura de la empresa.

Al trabajar en consultoría, es importante para el empleado estar asignado a proyectos para pasar de ser un costo a un activo operativo, es decir, un recurso operativo que genera ingresos para la compañía. Entonces, el empleado en sus primeros momentos en la compañía no solo se encuentra entendiendo sus procesos, políticas y conociendo al resto de su equipo, sino que también se ve forzado a adentrarse a un proyecto. Eso conlleva entender la solución que se le brindó al cliente, su cultura y las personas que la componen.

A su vez, un empleado que llega para formar parte del Management, se espera que en poco tiempo se transforme en líder de equipo y en lo que se le llama en la organización "People Lead". Esto se refiere a que tenga una o más personas directamente a cargo y sea la persona que acompañe, guíe y de soporte en todo lo que necesiten estos colaboradores. Además, es la

persona encargada de presentar a sus colaboradores en las distintas instancias de evaluación de desempeño.

Hay una tendencia, de consideraciones post pandémicas, que lleva a las personas a momentos de mucho estrés y hasta sufrir consecuencias en su salud emocional, como por ejemplo episodios de ansiedad o ataques de pánico. Esto es una nueva normalidad que se está presentando a nivel global. Por esto, es muy importante la capacitación de gestión frente a este tipo de problemáticas, las cuales son importantes de incorporar en los materiales de onboarding, identificando todos los momentos de verdad del “viaje del empleado”, y cuáles son las herramientas que necesitan los líderes para afrontar esos momentos.

Entonces, el **objetivo** de este Trabajo Final de Graduación es construir una solución de onboarding para el Management ingresante al equipo de Estrategia y Consultoría de la organización, promoviendo el nivel de conocimiento, la toma de decisiones alineada a las necesidades del negocio y la gestión, en relación con las expectativas de la compañía. Es decir, desarrollar el onboarding y el upskilling de los líderes ingresantes.

Para el desarrollo del trabajo, estas preguntas son las que utilicé como orientadoras:

- ¿Qué debe contemplar un proceso de onboarding efectivo?
- ¿Cómo se mide si un proceso de onboarding fue efectivo?
- ¿Cómo se deben tomar en cuenta las comunidades de aprendizaje para un proceso de onboarding efectivo?
- ¿Cuáles son los requisitos y requerimientos de la compañía en el onboarding de los nuevos líderes ingresantes?
- ¿Cuáles deberían ser los contenidos de las capacitaciones para el desarrollo de las capacidades de un líder en la consultoría?

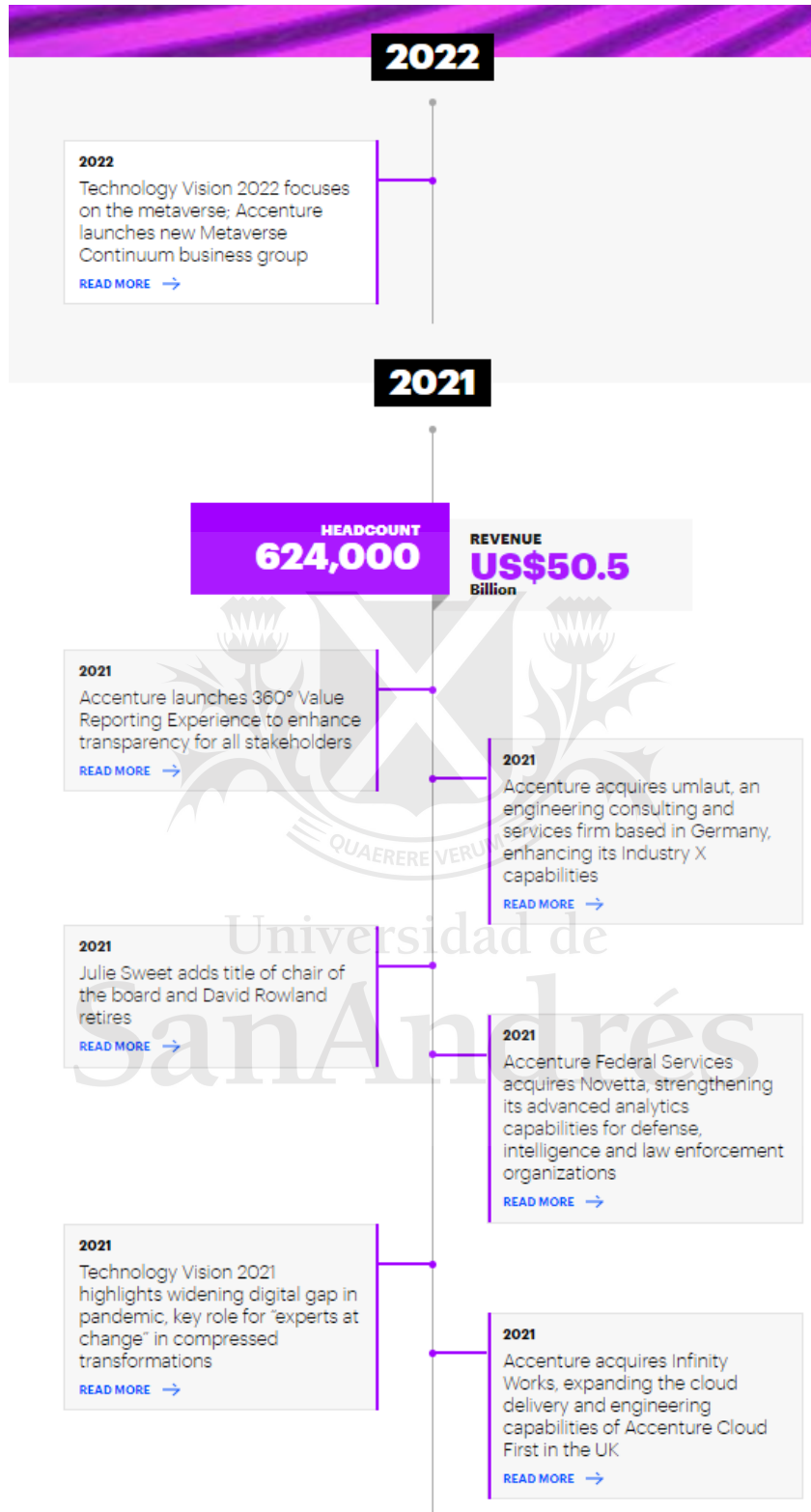
2. Contexto

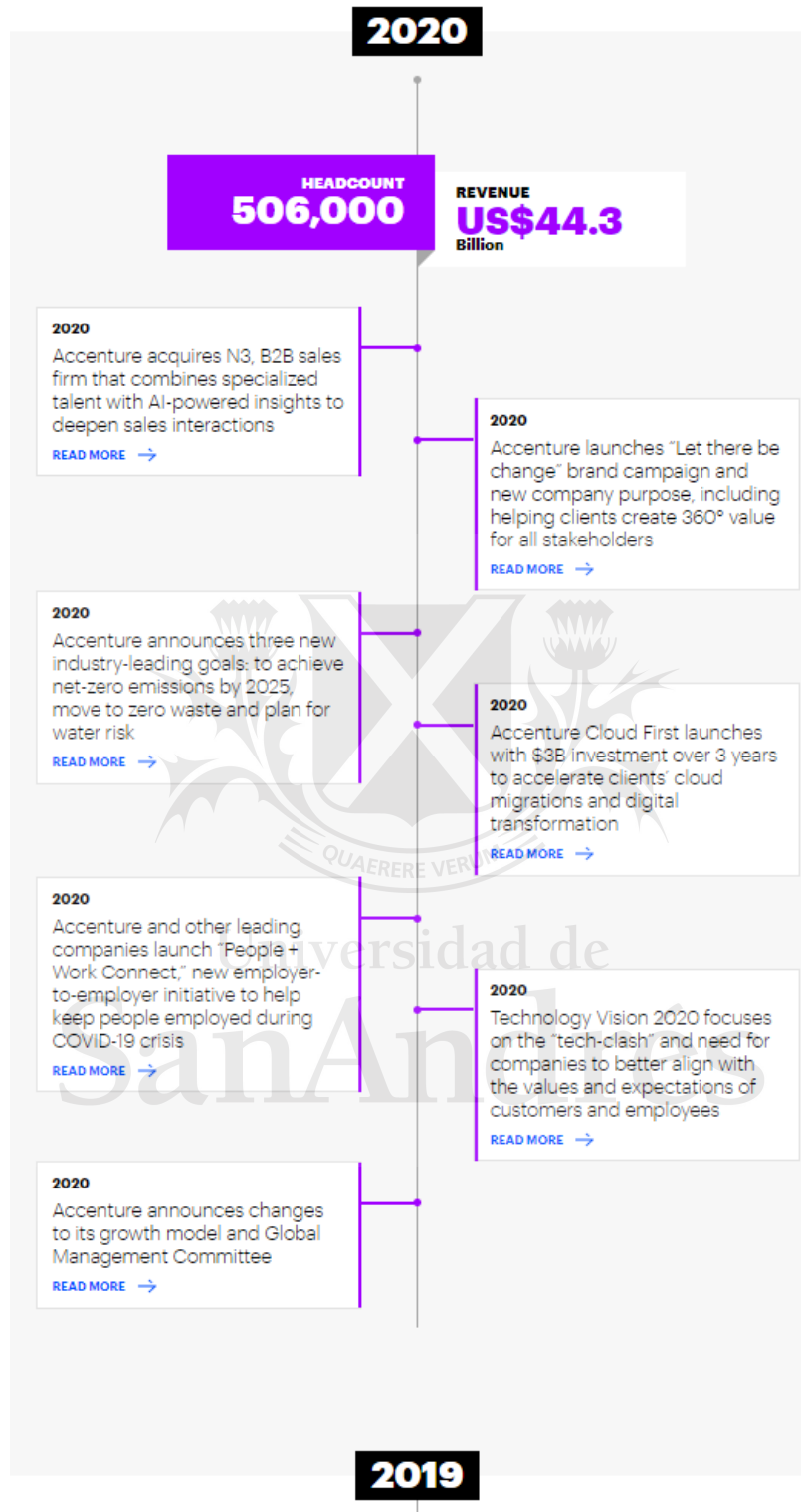
2.1 La Empresa

La Empresa en la cual encararemos este Trabajo Final es una compañía global que tiene más de 50 centros de entrega en todo el mundo, con oficinas y operaciones en más de 200 ciudades en 51 países. Brinda más de 25 servicios en 19 industrias claves para el mundo, entre ellas: Consumo Masivo; Retail; Comunicación, Medios y Tecnología; Energía, etc. En cuanto a los servicios tienen dentro de su cartera los siguientes: automatización; comercio digital; industria X; Metaverso; Change Management, etc.

En relación con su historia, en el siguiente gráfico podemos observar una línea de tiempo que muestra como fue cambiando su visión y estrategia con relación a las necesidades y tendencia del mercado. Así, siempre manteniéndose actualizada y competitiva.







Fuente: Sitio Oficial de la sede de la organización en la Argentina

Poniendo foco en **Argentina**, la misma tiene como objetivo principal: “Adoptamos el poder del cambio para crear un valor duradero en todas las direcciones para nuestros clientes, personas y comunidades”.

Hoy la compañía tiene 11.400 colaboradores en la Argentina. Es una compañía que le da mucha importancia a la diversidad, con un 51% de mujeres, el 53% de sus cargos ejecutivos son ocupados por mujeres, el 49% del reclutamiento es mix de género y 103 colaboradores son parte del programa “Sin barrera”, es decir con alguna discapacidad.

A su vez, la organización se encuentra definida por tres puntos clave que construyen su cultura. El primero, **creando valor 360°**, donde trabajan para integrar la sostenibilidad en todo lo que hacen, con todas las personas con las que trabajan, para crear valor empresarial e impacto sostenible. En segundo lugar, **ética y gobernanza**, donde su compromiso con la ética, los derechos humanos y el gobierno corporativo es un motor clave de la estrategia empresarial y la base sobre la que construyen la confianza. Por último, los **valores fundamentales** que guían a toda la comunidad:

- Creación de valor para el cliente: permitir que los clientes se conviertan en empresas de alto rendimiento y crear relaciones a largo plazo mediante la capacidad de respuesta y la pertinencia, así como la entrega constante de valor.
- Una Red global: aprovechando el poder de la visión global, las relaciones, la colaboración y el aprendizaje para ofrecer un servicio excepcional a los clientes donde quiera que hagan negocios.
- Respeto por el individuo: valorar la diversidad y las contribuciones únicas, fomentar un entorno de confianza, abierto e inclusivo y tratar a cada persona de una manera que refleje los valores de la compañía.
- Los mejores talentos: atraer, desarrollar y comprometer a los mejores talentos para nuestro negocio, desafiando a nuestra gente, demostrando una actitud de "sí se puede" y fomentando un entorno de colaboración y apoyo.
- Integridad: ser éticamente inflexible y honesto e inspirar confianza diciendo lo que queremos decir, ajustando el comportamiento a la palabra y asumiendo la responsabilidad de los actos.
- Corresponsabilidad: cumplir con la obligación de construir una empresa mejor, más fuerte y duradera para las generaciones futuras, proteger la marca de la empresa, cumplir el compromiso con los grupos de interés, actuar con mentalidad de propietarios, desarrollar a la gente y ayudar a mejorar las comunidades y el medio ambiente global.

A su vez, la empresa en su modelo organizacional cuenta con cuatro unidades de negocio. **Tecnología**, el cual libera el poder de la tecnología teniendo proyectos como implementación de sistemas, mantenimiento, etc. **SONG**, en donde se repiensa el negocio de nuestros clientes teniendo proyectos como investigación de mercado, elaboración de productos digitales, etc. **Operaciones**, el cual ejecuta los procesos y el negocio de nuestros clientes, el famoso outsourcing, teniendo proyectos con temáticas como reclutamiento, cuentas a pagar/cobrar, contabilidad, etc. Por último, **Estrategia y Consultoría**, donde se transforma y modela el negocio de nuestros clientes. En esta última unidad de negocio, es en la que voy a enfocar el presente trabajo.

Hoy, **Estrategia y Consultoría** se encuentra formada por aproximadamente 1.000 empleados. Dividida en cinco áreas: Capability Network (consultoría funcional), Applied Intelligence (data science), Industries (consultoría especializada por industria), Technology Strategy & Advisory (consultoría especializada en tecnologías) y Industry X.0 (consultoría focalizada en las tendencias). Todos los servicios se conectan con las distintas industrias que integran la organización (Ver apéndice 1).

2.2 Contexto Interno

Estrategia y Consultoría en los últimos años ha sido un área que brindaba servicios, tanto local como globalmente, en especial a los Estados Unidos. Se dividía en un 90% de demanda local, es decir que proviene de Argentina y 10% de demanda global, es decir que se vende en los Estados Unidos y se utiliza recursos locales de Argentina para brindar servicios en los distintos proyectos. Con la llegada de la pandemia y el aislamiento a nivel global en 2020, se vio la oportunidad de trabajar 100% remoto y ampliar los servicios prestados desde Argentina hacia el mundo. Esta situación lo que produjo fue acelerar el offshoring de servicios profesionales de consultoría, confirmando que se puede desarrollar proyectos de forma 100% remota. Por una decisión del Comité ejecutivo de la organización global se definió que inicialmente un 30% de los servicios de consultoría podrían venir de locaciones remotas.

Así, Argentina fue seleccionada como el centro de operaciones preferente para brindar servicios a los Estados Unidos. Esto se debió en primera instancia al análisis del mapeo de talento que se realizó en todos los países, teniendo en cuenta la distribución geográfica, las capacidades y los

años de experiencia (ver apéndice 2). Por otro lado, se tuvo en cuenta que Argentina se encuentra en el mismo o cercano huso horario lo que producía un mayor acercamiento con el negocio. En el país, se obtenía talento disponible y, por el tipo de cambio a Estados Unidos le resultaba rentable, por lo cual se realizaban propuestas más competitivas a los clientes. A su vez, en Argentina se puede encontrar talento con experiencia trabajando en inglés. Por último, las culturas entre países son más afines que con otros países de Asia, por ejemplo, que tienen características similares a las de Argentina. De esta forma, se planteó la necesidad desde Argentina de afrontar una estrategia de hiper-crecimiento. Teniendo que contratar a docenas de personas por semana y plantear una adaptación y up-skilling acelerado de los nuevos ingresantes.

La estructura organizacional plantea diversos niveles que constituyen a la vez los planes de carrera, estos son: Managing Director (Socio), Gerente senior, Gerente, Consultor y Analista. Cada Gerente senior suele tener a cargo una práctica y ser el que lleva y se ocupa del desarrollo de ese equipo de trabajo. A su vez cada empleado tiene un People Lead, es decir, quien es responsable de acompañar a sus colaboradores (o counselees, como se lo llama) en el desarrollo de sus carreras, informar y aconsejar sobre asignaciones a proyectos, definir prioridades y acciones para proyectos e iniciativas internas y, brindar feedback constructivo y continuo que le agreguen valor. Estos, pueden ser personas que estén en el nivel de carrera de consultor, Gerente, Gerente Senior o Managing Director, quienes ya tienen una madurez organizacional para poder ayudar a las personas en sus desafíos y aspiraciones profesionales. Por otro lado, en la consultoría se suele trabajar por proyectos, entonces hay otro rol clave para la carrera de los profesionales que es el Líder de Proyecto, quien es el responsable de dar la bienvenida a los proyectos y gestionarlos. Define prioridades y responsabilidades, actúa como un coach para acompañar a las personas en su desarrollo en un proyecto. A su vez, debe estar en contacto con el People Lead de las personas que participan en el proyecto para proporcionar feedback.

Hoy el área Estrategia & Consultoría tiene una población estructurada de la siguiente manera:

Rol	Cantidad
Analista	546
Consultor	333
Gerente	103
Gerente Senior	15
Socio (MD)	8
TOTAL	1005

2.3 Contexto Externo

2.3.1 Pandemia de Covid-19

En marzo del 2020 comenzó el aislamiento preventivo el cual conllevó medidas restrictivas a la libertad personal. Se tomaron acciones como el confinamiento, uso obligatorio de mascarillas y distanciamiento social. Produjo una necesidad mayor de que las personas se mantengan en las casas con su círculo íntimo, logrando la necesidad de una conexión virtual constante. Así, teniendo dependencia constante de una buena conexión de internet para poder mantenerse conectado con el mundo y sus novedades. Esto trajo a que las empresas se tengan que adaptar con rapidez y fluidez a las nuevas necesidades de los empleados. Como, por ejemplo, la necesidad de materiales para trabajar remoto desde sus hogares como una computadora, conexión a internet, escritorio, entre otras.

Las organizaciones respondieron a las necesidades con rapidez. Dado, un conjunto de medidas de corto plazo resulta particularmente importantes para proteger a sus empleados y clientes, promover el trabajo desde el hogar y manejar las expectativas de nivel de servicio de clientes y socios. Estos pasos prácticos fueron y son fundamentales para lograr efectividad en el corto plazo y minimizar las interrupciones en las operaciones.

Simultáneamente, en medio de la incertidumbre, las organizaciones de servicios necesitaron mayor flexibilidad con foco en la preparación para alcanzar el éxito en un mundo donde la emergencia reinante ha cambiado de plano la manera de hacer negocios.

2.3.2 Situación político-económica en Argentina

La Argentina en 2022 se encontraba en una crisis económica en donde no había crecimiento, tenía un 90% aproximadamente de inflación anual, una brecha cambiaria notable y sufrida por los ciudadanos. La Argentina tiene un dólar, moneda en la que se maneja el mundo, con un tipo de cambio oficial de 167\$ (30 de noviembre del 2022) que es irreal ya que todos los ciudadanos y empresas se manejan al tipo de cambio blue de 294 o turista 335, aumento del 50% aproximadamente, el que se encuentra elevado con grandes impuestos entre ellos: país, ganancias e ingresos brutos.

A su vez, hoy la Argentina se encuentra en una crisis política de legitimidad. El país está dividido en dos grupos muy marcados que se enfrentan y luchan según sus convicciones. Así, logrando rivalidades en vez de trabajar hacia un fin que mejore la situación del país y lo posicionen aún más competitivo.

2.3.3 Contexto del Mercado Laboral

A raíz de la pandemia, el mercado laboral se vio impactado. Lo que era antes un beneficio como “el teletrabajo” ya era un normal de todas las compañías. La compañía fue una de las empresas pioneras en implementar este beneficio, el cual llamaba mucho la atención de los empleados y era una gran carta de participación. Con el cambio de paradigma, la compañía se tuvo que parar e investigar cual era un paquete de beneficios atractivo para los colaboradores. Se preguntaba entre otras cuestiones:

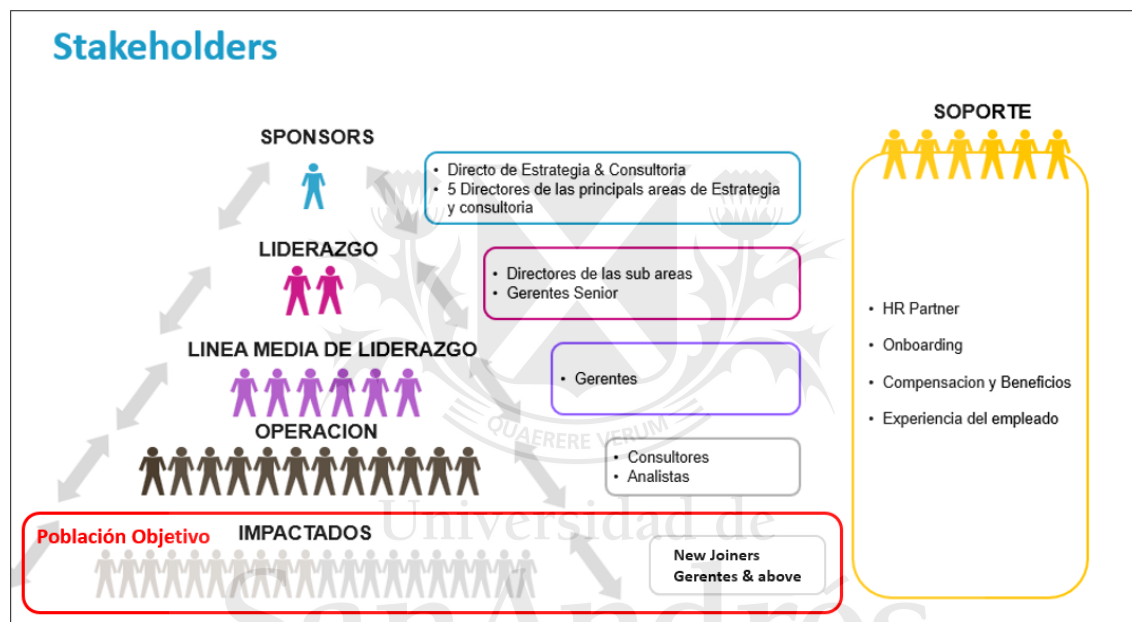
1. ¿Qué espera hoy el empleado de su empleador?
2. ¿Necesita ayuda con los quehaceres de su casa?
3. ¿Le ayudaría al empleado un beneficio de almuerzo?
4. ¿El empleado quisiera tener plata para entretenimiento?
5. ¿El beneficio de guardería para niños, es algo que sigue en vigencia?
6. ¿El empleado sigue queriendo ir al gimnasio o prefiere entrenar en su casa?

La organización tuvo que trabajar en reevaluar su marca empleadora y el sentido de pertenencia de sus empleados. Se encontraba en una situación en donde la competencia (laboral) era muy fuerte, como, por ejemplo, Mercado Libre, que salió durante toda la pandemia el mejor empleador. Ellos ofrecían una experiencia que ningún empleado había visto o experimentado, como, por ejemplo, dio beneficios monetarios para setear el home office en sus hogares y créditos en mercado pago para poder afrontar los gastos de almuerzo, entre otras. Se supieron adaptar con agilidad, transparencia y empatía a cuáles eran las necesidades reales de sus empleados.

Entonces la organización se vio forzado a cambiar y a adaptar su experiencia de empleado, con todo lo que eso conlleva: paquete de beneficios, momentos clave del empleado, etc. Así, poder atraer y generar compromiso en sus empleados para poder afrontar el hiper crecimiento de la compañía.

2.4 Stakeholders

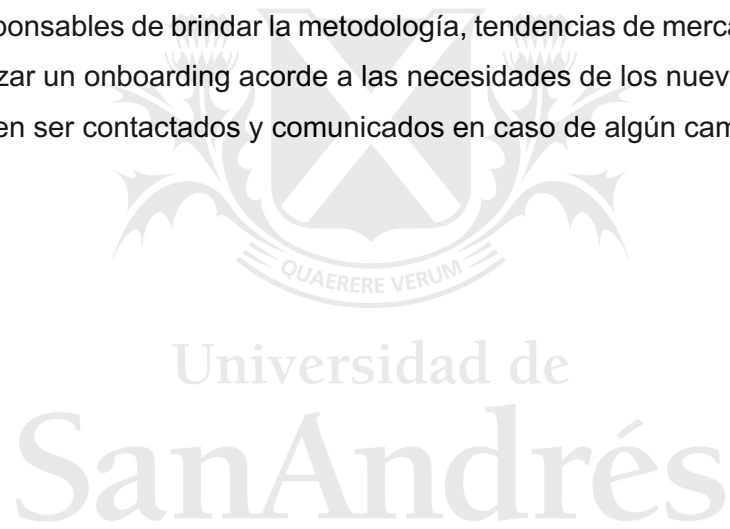
Como mencioné previamente, en este trabajo me voy a estar focalizando en desarrollar una propuesta de mejora del proceso de Onboarding para la Unidad de Negocio de Estrategia y Consultoría de la organización basada en Argentina. A continuación, podemos encontrar un mapa de stakeholders (desarrollo propio) que son clave para comenzar, comprender e implementar la solución al problema que hoy se está concurriendo.



Cada uno de ellos tienen un rol clave para la mejora e implementación de la solución de onboarding de nuevos líderes, con foco en el upskilling para el perfil de la consultoría. A continuación, podemos ver el detalle y enfoque actual de cada uno de los stakeholders:

1. Sponsors:
 - a. Es responsable de revisar y aprobar el proceso de Onboarding
 - b. Debe ser el principal patrocinador de este proceso y dar el ejemplo en cuanto a comunicación y acompañar el Onboarding de sus nuevos líderes
2. Liderazgo:
 - a. Es responsable de guiar a los usuarios impactados a través del cambio.
 - b. Debe saber cómo y dónde dirigir para reducir la resistencia.

- c. Si no está alineado y en continua comunicación con los demás roles y partes clave, no podrá influir positivamente en la percepción de la organización.
- 3. Línea media de Liderazgo:
 - a. Es responsable de acompañar en el onboarding a los nuevos ingresantes quienes pueden ser pares o no
 - b. Debe permanecer en contacto con los nuevos ingresantes para realizar puntos de contacto informales si es necesario
- 4. Operación:
 - a. Debe ser comunicado de los ingresos de los nuevos ingresantes
 - b. Estos pueden ser parte de los equipos de proyectos de los nuevos ingresantes o conselees (terminado explicado anteriormente)
- 5. Soporte:
 - a. Responsables de brindar la metodología, tendencias de mercado, entre otras para realizar un onboarding acorde a las necesidades de los nuevos ingresantes
 - b. Deben ser contactados y comunicados en caso de algún cambio de proceso



3. Marco Conceptual

3.1 Onboarding

Como se menciona en el Talent Solutions, LinkedIn: “La primera impresión es la que cuenta”. El 4% de los nuevos empleados abandona el empleo después de un primer día desastroso. El 22% de la rotación se produce durante los primeros 45 días. Los costos para la empresa son al menos el triple del sueldo del antiguo empleado. Un buen plan de integración no solo facilita la transición de candidato a empleado: también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado.” (s.f.)

Este concepto es el eje central de la solución a la temática a tratar en este Trabajo Final de Maestría, definido como **“... la serie de actividades diseñadas para ayudar al nuevo empleado a adquirir los conocimientos, habilidades, comportamientos y conexiones necesarias para convertirse en un miembro eficaz de la organización”** (Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Jari J. Hakanen, Despoina Xanthopoulou, Journal of Educational Psychology, 007, Vol. 99, No. 2, 274–284).

Como menciona Leyre Soto (2022), la experiencia de Onboarding comienza desde la etapa de selección, cuando se decide que la persona tiene las cualidades para formar parte de la compañía. Una vez que el candidato acepta la oferta, debe comenzar el proceso de Onboarding que conlleva varios objetivos:

1. Asegurar que el candidato se incorpore finalmente a la compañía y que no se desvincule del proceso en el último momento.
2. Hacer que su experiencia sea memorable aprovechando este momento de gran motivación por parte del nuevo empleado
3. Crear una red de networking que permita a ese futuro empleado conocer a los miembros de la organización lo antes posible, mejorando los canales de comunicación.
4. Acelerar la curva de aprendizaje, necesaria para que nuestro nuevo empleado alcance altos niveles de desempeño en el menor tiempo posible.

A su vez, en el sitio web de Gallup (2019), se expresa 7 problemas que suceden en los programas de onboarding. El primero, es creer que es una actividad únicamente de Recursos Humanos y está comprobado que cuando el gerente toma un rol activo la eficacia es mayor en 3.4 veces. En segundo lugar, el programa de onboarding suele ser muy corto, por lo cual “las organizaciones

deberían considerar la incorporación como un viaje mucho más largo” (Gallup, 2019). En tercer lugar, el no conectar el onboarding con la cultura de la compañía, es por eso por lo que las organizaciones tienen que proveer experiencias más inmersivas con foco en lograr que el empleado sienta los valores y no solo los nombre. En cuarto lugar, a los nuevos empleados no se les suele dar una perspectiva de futuro, por lo cual no se sienten motivados por la nueva compañía a la que pertenecen, ya que los talentos quieren trabajar donde haya posibilidades. En quinto lugar, para lograr un programa efectivo y consistente, los líderes de HR tienen que **diseñar una experiencia creativa, inmersiva y comprometedora para generar el efecto motivador en los nuevos empleados**. En sexto lugar, es muy importante tener en claro cuáles van a hacer las métricas a utilizar para la medición de la adopción del programa. Por último, hay que no perder de vista que un proceso de incorporación disfuncional hace perder talentos, tiempo y dinero.

Talent Solutions de LinkedIn (s.f.) establece que una de las actividades clave para el Onboarding es la preparación de materiales para la fase previa, la cual es una introducción al proceso completo de incorporación y una forma de establecer una relación con el nuevo empleado antes de la sesión de orientación. Para ello, se recomienda enviar al nuevo ingresante una lista de tareas por correo electrónico. A continuación, se muestra un ejemplo de esta lista (Talent Solutions, s.f.).

Lista de tareas para la incorporación del nuevo empleado

Logística antes de su primer día:

DEPARTAMENTOS A LOS QUE RECURRIR

- Recursos humanos
- Nóminas
- Prestaciones
- Informática

COSAS QUE DEBES SOLICITAR

- Preparar la mesa del nuevo empleado.
- Instalar el software/hardware para las funciones específicas que vaya a realizar.
- Añadir la nueva cuenta de correo al directorio de empleados y a listas de distribución.
- Configurar el teléfono y el buzón de voz.

TAREAS NECESARIAS

- Preparar documentación de nóminas y prestaciones del nuevo empleado.
- Organizar una comida para el primer día.
- Imprimir etiquetas con nombres para la sesión de orientación.
- Reservar un tiempo para preparar la tarjeta de identificación y hacer fotos del empleado.
- Preparar la información y los trámites para el aparcamiento en la empresa (en su caso).
- Crear la hoja de horas (optativo).

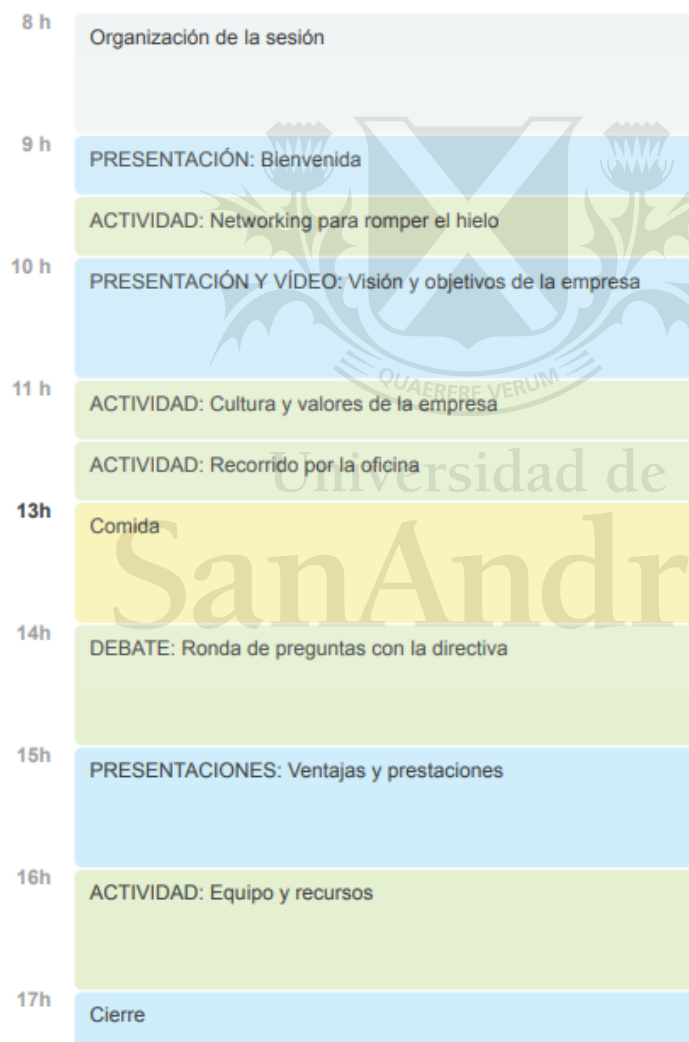
Extras para sorprenderle y causarle buena impresión:

- Comprar una tarjeta de bienvenida y pedir al equipo de RR. HH. que la firme.
- Colocar flores en la mesa del nuevo empleado.
- Encargar un desayuno para la sesión de orientación.
- Planificar actividades para romper el hielo durante la sesión de orientación.
- Encargar material promocional de la empresa: camisetas, cuadernos, bolígrafos, tazas, etc.
- Enviarle a su casa una camiseta y una nota de bienvenida.
- Pedir al responsable de contratación y a los compañeros que escriban un mensaje de texto o de correo electrónico al nuevo empleado para decirle que están deseando empezar a trabajar con él.
- Copiar en un dispositivo de memoria USB vídeos de bienvenida, vídeos sobre las ventajas de trabajar en la empresa y una guía de bienvenida. Enviárselo al nuevo empleado a su casa una semana antes de su primer día.
- Organizar una reunión entre los responsables de contratación y el nuevo empleado después de la sesión de orientación.
- Organizar una sesión para responder preguntas con alguien de la directiva.
- Pedir al responsable de contratación que identifique a empleados con responsabilidades similares para que ayuden al nuevo empleado los primeros días.

Fuente: LinkedIn Talent Solutions. (s.f.). Onboarding in a Box [PDF]. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf

1. El primer día: tener un simple, claro y fácil programa de bienvenida con foco en la interactividad y la diversión para el nuevo empleado. Debajo un ejemplo de plantilla de programa para el primer día del nuevo ingresante:

Plantilla de programa para el primer día



Fuente: LinkedIn Talent Solutions. (s.f.). Onboarding in a Box [PDF]. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf

2. Lo imprescindible para el primer mes: debajo mostrando un ejemplo de listas de tareas del buen líder:

Lista de tareas del buen jefe

Logística para las dos primeras semanas:

Extras para sorprender al nuevo empleado y causarle buena impresión:

PREPARA EL TERRENO	DALE UNA BUENA BIENVENIDA	
<input type="checkbox"/> Explicarle las funciones y responsabilidades del puesto.	<input type="checkbox"/> Preparar el programa de la primera semana.	
<input type="checkbox"/> Explicarle el estilo de trabajo y las expectativas del superior.	<input type="checkbox"/> Organizar la comida para el primer día del nuevo empleado.	
<input type="checkbox"/> Indicarle los objetivos de rendimiento.	<input type="checkbox"/> Pedir al equipo que firme una tarjeta de bienvenida.	
<input type="checkbox"/> Organizar reuniones con los compañeros con los que va a trabajar.	<input type="checkbox"/> Regalar al empleado material promocional: camiseta, cuaderno, termo, taza, etc.	
<input type="checkbox"/> Mencionar los programas de software más habituales y sitios web útiles.	<input type="checkbox"/> Enviar un mensaje de correo de bienvenida con copia a todo el personal.	
<input type="checkbox"/> Explicarle el sistema de reserva de salas de reuniones.	<input type="checkbox"/> Presentarle a sus compañeros de trabajo.	
<input type="checkbox"/> Darle acceso al directorio de empleados.	<input type="checkbox"/> Presentarle a sus superiores y a la directiva.	
<input type="checkbox"/> Explicarle la distribución de los puestos de trabajo y cómo pedir el material que necesite.	<input type="checkbox"/> Entablar una conversación informal con el empleado (por ejemplo, dando un paseo por los alrededores) para conocerlo mejor.	
<input type="checkbox"/> Planificar sesiones personales semanales.	<input type="checkbox"/> Proponer una partida de ping-pong o algún juego similar en la sala de descanso.	
<input type="checkbox"/> Añadirle a las reuniones periódicas de equipo.	<th>INVIERTE EN EL EMPLEADO</th>	INVIERTE EN EL EMPLEADO
<input type="checkbox"/> Confirmar que ha recibido y leído las políticas y procedimientos de la empresa.	<input type="checkbox"/> Decidir las actividades de formación que deben impartirse al nuevo empleado durante los próximos seis meses. Inscribirle en las actividades correspondientes.	
<th>MUÉSTRALE EL TERRITORIO</th> <td> <input type="checkbox"/> Proponerle personas influyentes a las que puede seguir en LinkedIn Pulse. </td>	MUÉSTRALE EL TERRITORIO	<input type="checkbox"/> Proponerle personas influyentes a las que puede seguir en LinkedIn Pulse.
<input type="checkbox"/> Cocinas	<input type="checkbox"/> Regalar al nuevo empleado un mes de suscripción a lynda.com.	
<input type="checkbox"/> Cuartos de baño	<input type="checkbox"/> Establecer objetivos profesionales cuantificables para los próximos meses o años.	
<input type="checkbox"/> Salas de reuniones		
<input type="checkbox"/> Fotocopiadoras y faxes		
<input type="checkbox"/> Políticas de material y compras		
<input type="checkbox"/> Transporte y aparcamiento		
<input type="checkbox"/> Botiquín y material de primeros auxilios		

Fuente: LinkedIn Talent Solutions. (s.f.). Onboarding in a Box [PDF]. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf

- Herramientas para el primer trimestre: siendo los primeros 90 días esenciales para determinar el éxito del nuevo empleado. Se le proporciona una lista de preguntas para que el líder le realice a su subordinado así permitirá crear una relación laboral abierta con fofo en el fortalecimiento de los vínculos. A su vez, el líder debe crear objetivos cuantificables de largo y corto plazo con su subordinado, debajo un ejemplo:

Guía de planificación de objetivos

OBJETIVOS	RESULTADOS		RETROSPECTIVA
Qué	Cómo	Cuándo	Estado/Comentarios
Objetivo 1			
¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
Objetivo 2			
¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
Objetivo de desarrollo personal			
¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados

Fuente: LinkedIn Talent Solutions. (s.f.). Onboarding in a Box [PDF]. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf

4. Evaluación final: es importante tener mediciones para eficacia del programa de onboarding. En este artículo menciona la herramienta de evaluación como una encuesta de satisfacción a los empleados.

3.2 Liderazgo y sus competencias

Este concepto es clave por tratar en este Trabajo Final de Maestría, ya que **la población objetivo es el Management del equipo de trabajo, los que conllevan una responsabilidad de constituirse en líderes para sus subordinados.** Como menciona Ernesto Gore, "ninguna organización puede nombrar líderes, solamente puede nombrar autoridades: jefes, gerentes, directores o como quiera llamarlos, pero los líderes no surgen a dedo, son emergentes" (Gore, 2019, p. 1).

En el camino hacia el logro de la creación de líderes, hay momentos en que las organizaciones en vez de atraerlos y retenerlos lo que producen es el efecto contrario, tal como describe Gore, E. (2017). Aislar a una persona de alto potencial puede ser letal y la realidad es que no siempre la gente valiosa se encuentra bien conectada. En algunas organizaciones, por ejemplo, ha sido posible observar que el 38% de estos altos potenciales se encontraba en la periferia de la red. Aquí, se expone la importancia de las redes sociales y como uno si se encuentra bien conectado va por el camino del éxito logrando no únicamente ir en cuestión a su crecimiento, sino que acompaña y apoya el éxito de los integrantes de su equipo.

TABLE 1-2 Best Manager Behaviors

Google's Project Oxygen found the following 8 behaviors make managers most effective:

1. Be a good coach
2. Empower your team and don't micro-manage
3. Express interest in employees' success and well-being
4. Be productive and results-oriented
5. Be a good communicator and listen to your team
6. Help your employees with career development
7. Have a clear vision and strategy for the team
8. Have key technical skills, so you can help advise the team

Source: Adam Brvant. "Google's Quest to Build a Better Boss," *New York Times*, March 12, 2011.

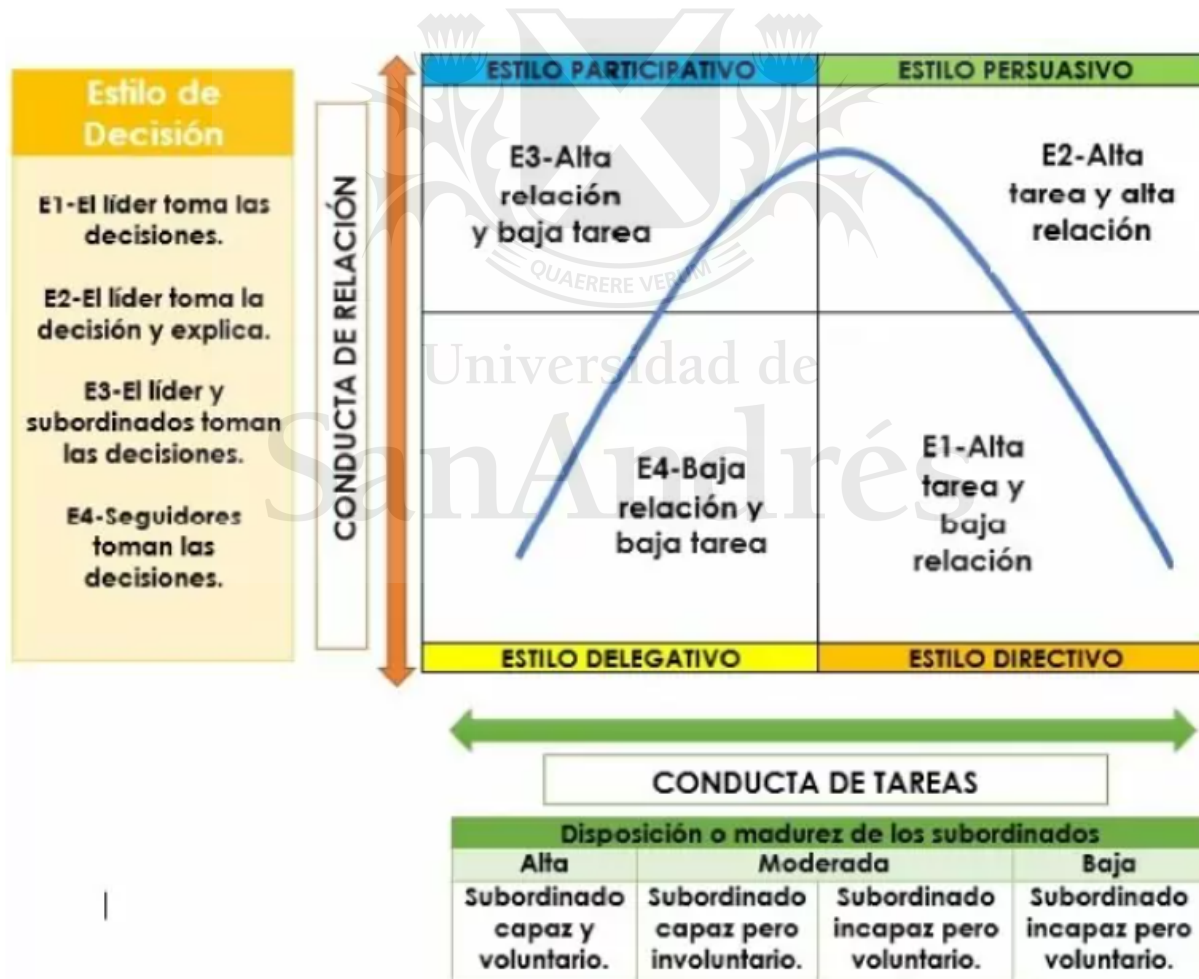
Fuente: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.

Por lo cual, lleva a la reflexión que el liderazgo proporciona "las posibilidades de tomar buenas decisiones e innovar se incrementaba en la medida en que el conocimiento y el expertise de los participantes de la red se hacía más visible. Algunas ideas para que estos sean posible: ... Es importante involucrar a líderes de opinión y expertos en el desarrollo de la idea..., buscar feedback de diferentes fuentes, sectores de interés y audiencias..., aprovechar y recombinar el conocimiento ya existente..., mostrar vulnerabilidad, ser genuino, pedir ayuda..., los talentos se desperdician cuando ... se los carga con tareas para las que no son los mejores ..." (Gore, 2017).

Trice y Beyer (1993) señalan que no existe un modelo o tipo de liderazgo universalmente superior, sino que el líder debe elegir el que mejor se adapte al estilo de la organización que dirige y a su visión. Es importante considerar el momento en que se encuentra la organización, ya sea en su fase de fundación, consolidación, crisis o expansión, ya que cada estilo de liderazgo tiene un impacto y alcance diferente en cada situación. Los autores definen cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

En relación con los distintos modelos planteados para el liderazgo, se refieren a las características propias del líder, fundamentalmente la visión, compromiso, y la capacidad de

entender el momento y lugar en que toma una decisión, sabiendo que lo que funciona en una situación no significa que lo haga en otra diferente. Por lo cual, muchos autores nos brindan modelos para la definición del liderazgo. Entre ellos el que más se relaciona con la temática a tratar en este Trabajo final de Graduación es el modelo clásico de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard, el cual menciona: “el contexto organizacional influye tanto en lo que los líderes deben hacer como en lo que pueden hacer. No existe una única fórmula de como ejercer el liderazgo para la gama de situaciones tan amplia y variada que los líderes potenciales pueden enfrentar. El modelo desarrollado por Hersey & Blanchard usa las dos dimensiones básicas del Grid gerencial: las tareas y la gente. Los autores combinan ambas dimensiones de una matriz, en donde aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo” (Del Prado,1998).



Fuente: PMP/CAPM, PROJECT MANAGEMENT, 2014

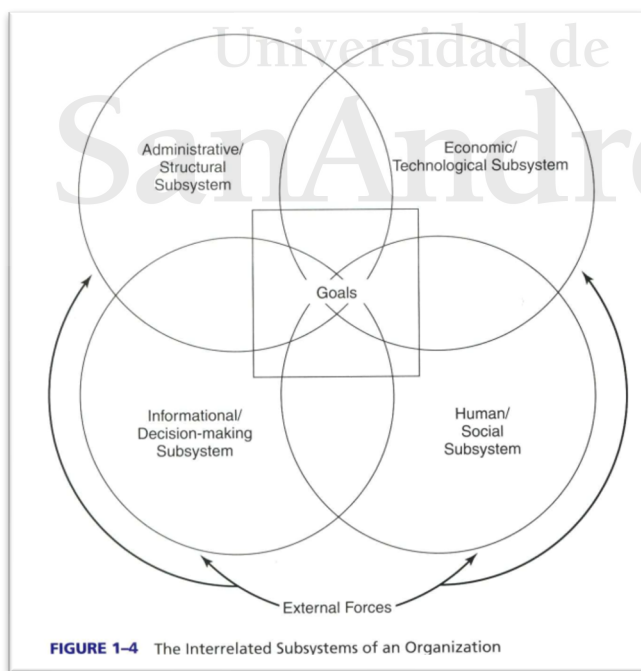
Para entender el modelo, tenemos que partir de la base que existen dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo. (PMP/CAPM, Project Management, 2014)

- Comportamiento directivo: el líder define las funciones y tareas; indicar como llevarlas a cabo y controla el resultado.
- Comportamiento de apoyo: El líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.”

El líder puede utilizar uno o ambos estilos, dando como resultado cuatro estilos posibles de liderazgo:

1. Dar órdenes (E1)
2. Persuadir (E2)
3. Participar (E3)
4. Delegar (E4)

Por último, teniendo en cuenta el modelo de liderazgo situacional a su vez se sabe que es necesario un liderazgo abierto a oportunidades de cambio, así el modelo provisto por Hersey, Blanchard y Johnson sobre la interrelación del subsistema de la organización nos da un marco de como todo se relación en pos de un objetivo en común.



Fuente: Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (9th ed.). Pearson.

3.3 Capacitación

Armstrong (2017) define la capacitación como el uso de actividades con instrucciones sistemáticas y planeadas para promover el aprendizaje. Según Martínez E. y Martínez A. (2009), su objetivo primordial en las organizaciones es mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado (p. 27).

Por su parte, los especialistas de entrenamiento deben seguir el modelo ADDIE, que incluye la evaluación de necesidades, el desarrollo de un diseño de capacitación, la implementación de la capacitación, la evaluación de la capacitación y el rediseño y reevaluación según sea necesario (Goldstein, 1980 citado en Armstrong & Landers, 2018).

FASCE (2006) establece que, según Knowles, las características del aprendizaje para los adultos son

- “concepción personal del aprendizaje: (...) El adulto es capaz de establecer sus propias necesidades de aprendizaje y de encontrar los medios para alcanzarlas.
- Rol de la experiencia: (...) La experiencia previa constituye una base de sustento para el nuevo aprendizaje el cual se consolida en forma más significativa. Además, crea un adecuado contexto para la adquisición de conocimiento y habilidades.
- Orientación a la aplicación del aprendizaje: (...) Los adultos otorgan más valor a los aprendizajes que se vinculan como aquellas demandas inherentes a su quehacer en la vida cotidiana.
- Aprendizajes orientados (con propósito): (...) Los adultos valorizan más el aprendizaje que puede ser aplicado a las situaciones reales que les toca enfrentar.” (p. 70)

Ariza (2010) sostiene que el aprendizaje experimental combina aspectos formales e informales, ya que involucra al individuo en una interacción directa con aquello que se está estudiando. Según Dewey, el aprendizaje experiencial se basa en la experiencia concreta, seguida de la reflexión, la conceptualización abstracta y la aplicación. En este modelo, la última fase implica la capacidad de transferir el nuevo conocimiento a otras situaciones.



Figura 2. Modelo aprendizaje experiencial, Dewey en (Ariza, 2010, pag.91)

3.4 Habilidades Interpersonales de gestión

La audiencia foco de este trabajo es **el segmento de liderazgo de la compañía que va desde: Gerentes hasta Managing director**, por lo cual esta temática es clave para el desarrollo de las cualidades de gestión con foco en la generación de buenos equipos de trabajo. Jim Collins (2011) menciona **5 niveles de Liderazgo**, haciendo referencia que el estadio ideal es el **5, el cual es la combinación perfecta entre humildad y voluntad:**



Para lograr ser un líder de nivel cinco, primero se tiene que entender **cuál es su propósito por lo cual generar autoconfianza, satisfacción, calidad de vida e integridad**. Así, poder trabajar las cualidades interpersonales y lograr un equipo que gestione a través de la confianza, la colaboración y el respeto mutuo; el cual impacta directamente en los resultados, efectividad y productividad de uno mismo y de los integrantes de sus equipos. Como se menciona en el mismo libro, “Uno puede lograr cualquier cosa en la vida siempre que no le preocupe a quien se atribuya el mérito. – Harry S. Truman” (2011).

Un líder tiene como objetivo ayudar a su coachee a expandir su capacidad de respuesta a los desafíos que enfrenta, trabajando sobre sus interpretaciones de la realidad. (Senge, P., 2006). Senge plantea tres niveles de intervención, el primero siendo la visibilidad de tener, es decir, el resultado deseado. En segundo lugar, el apalancamiento de hacer, haciendo referencia a los comportamientos, competencias y habilidades. Por último, el ser siendo los valores, motivaciones, modelos mentales y la cultura que acompaña a los colaboradores. Por lo cual, es de suma importancia tener conversaciones uno a uno con los integrantes de sus equipos utilizando la escucha activa como el principal factor de éxito.

3.5 Desarrollo del compromiso

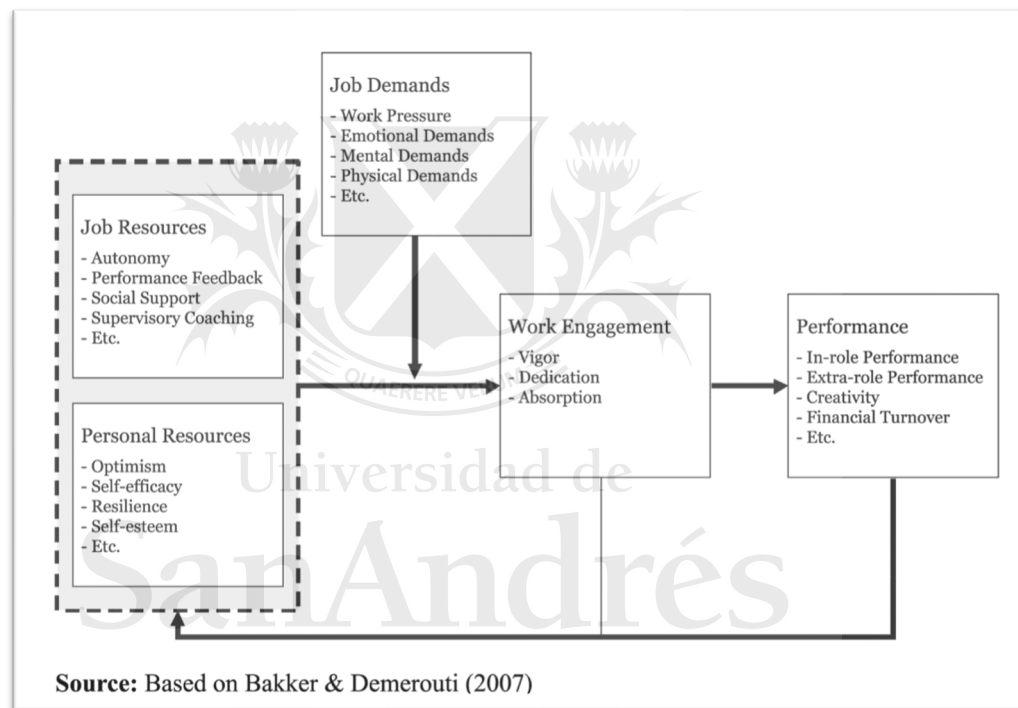
Esta temática se la relaciona directamente con este Trabajo Final de Graduación, ya que un líder necesita realizar sus acciones con compromiso y transmitir motivación a los equipos de trabajo. Así, logra un equipo de trabajo que actúa con compromiso y contagia motivación.

Según A. Bakker, E. Demerouti y D. Xanthopoulou (2011), el compromiso se define como "...un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo". Es por ello por lo que en las organizaciones es importante el manejo de la emocionalidad laboral teniendo en cuenta cuestiones como: el negocio, en donde un buen estado emocional es una condición necesaria para lograr buenos resultados, valores, logrando un clima laboral en donde todas las personas puedan trabajar con libertad de expresión y sintiéndose escuchados, y por último, de contexto, siendo que hoy en las organizaciones coexisten distintas generaciones trabajando en conjunto, las cuales tienen diferentes expectativas (p. 50).

En el mismo artículo, los autores hacen referencia a un estudio en el cual "... han confirmado que las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el engagement, especialmente cuando se trata de un puesto que supone un

reto para el individuo. En consecuencia, se puede sostener que la organización juega un papel fundamental en la promoción del engagement, presentando trabajos desafiantes y provistos de recursos." (2011) Por ello, es de suma importancia que las organizaciones entiendan a sus colaboradores y sepan cuáles son sus expectativas y necesidades, a su vez cuál es su estadio a nivel personal ya que una persona es una y es muy difícil que lo que esté transitando en su vida personal no impacte en la profesional y viceversa.

A su vez, tal como se muestra en el Job Engagement Model proporcionado por Backer & Demeruti, en donde se muestra con claridad la relación entre compromiso y motivación con desempeño y resultados.



Así, como se menciona en el Modelo anterior (Backer & Demeruti, 2007, p.275), las organizaciones deben tener presentes las siguientes cuestiones que impactan directamente en el compromiso:

- Reconocimiento y valoración puede ser de forma pública y/o privada
- Justicia y equidad, la meritocracia que premia el esfuerzo y perseverancia
- Credibilidad y confianza logrando un ámbito buen trabajo en el cual las personas se sienten cómodas para expresar sus pensamientos
- Consideración y respeto
- Preocupación por el bienestar

- La comunicación interna, mostrarse transparente es el foco hacia una relación de confianza, y credibilidad,
- Autoridad y poder, logrando ser un líder en vez de jefe, mostrando el liderazgo de un lado más colaborativo en vez de impositivo

3.6 Gestión Del Cambio

El concepto de gestión del cambio es el factor que acompaña el éxito de la implementación de la propuesta a tratar en este Trabajo Final de Maestría. De como trabajar la gestión en momentos de incertidumbre, la resistencia al cambio, la importancia de un análisis de impacto como factor clave para realizar una estrategia y plan de cambio.

Como menciona, King & Anderson “debemos dejar de ver a los miembros de una organización como actores que se resisten a tomar su medicina; la resistencia también puede ser vista como un mecanismo de defensa contra los patógenos del cambio” (2002). A su vez, “la resistencia al cambio no es solo normal. Sino también deseable” (Schön, 1960), y “es una respuesta humana natural, como un mecanismo de defensa, que debe ser respetada” (Burke, 2008).

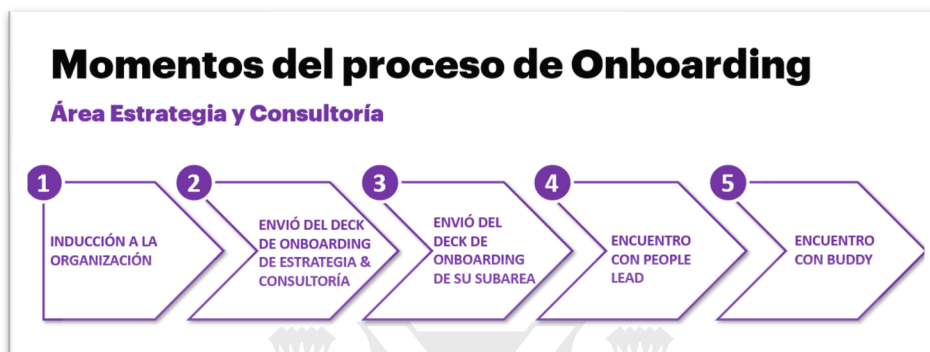
Entonces, para abordar este frente se debe trabajar con claridad los factores claves para estar listos hacia el cambio, siendo: tener un mensaje claro, conciso, simple que guíe e informe a los impactados de lo que les espera. Tener una estrategia de influencia, es decir identificar con claridad cual es la red de stakeholders, quienes son los sponsors, los impactados y los famosos agentes de cambio. Con este último, se debe trabajar la credibilidad, confiabilidad, sinceridad y experiencia. Son los primeros en enterarse del cambio y quienes serán actores clave que acompañen y soporten a sus colegas.

A su vez, es de suma importancia lograr un plan de comunicación que contenga todos los frentes impactados. Por último, crear una estrategia y plan de medición de la adopción así asegurarse la efectividad del plan implementado, contando con métricas cualitativas y cuantitativas. Como menciona William Thomson Kelvin, “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

4. Análisis Diagnóstico

4.1 ¿Cuál Es La Situación Actual Del Programa De Onboarding?

El proceso actual de Onboarding en el área de Estrategia & Consultoría basada en Argentina, cuenta son **cinco grandes momentos**:



Siendo el primero la puerta de entrada a la organización, **el primer día en donde el nuevo empleado tiene que ir presencialmente a las oficinas** en búsqueda de sus elementos para trabajar y para participar de un día de presentaciones. En esa sesión se encuentran personas de todos los niveles jerárquicos y de toda la organización, no solo quienes ingresan en el área de Estrategia & Consultoría. Quienes guían la sesión son los referentes de Onboarding de Recursos Humanos y algunos otros presentadores que se enfocan en distintas partes del material a recorrer: se revisa la composición de la organización, su misión, visión, valores, etc. A su vez, se explican los beneficios que brinda la empresa y se hace hincapié en los bancos en los que la organización deposita los sueldos y cuál es la propuesta de cada uno.

En segundo lugar, el nuevo empleado en su segundo día recibe en su casilla de mail una **presentación de onboarding** que él tiene que recorrer y entender. también, reciben en su mail una presentación de la subárea (ej. Capability Network, Talento & Organización) a la que va a pertenecer. Este tiene una modalidad de autoservicio, en donde se espera que el nuevo ingresante recorra las presentaciones y tome nota de sus preguntas para posteriormente realizárselas a su People Lead, Líder del área, a un compañero o colega.

En tercer lugar, tenemos el encuentro con su **People Lead**, si recordamos lo mencionado en el capítulo 2. Contexto, ésta es la persona que acompañará al nuevo empleado a lo largo de su carrera, es con quien uno genera el círculo de confianza y discute sus expectativas, metas, logros, feedbacks a lo largo de los años. Este encuentro, es informal y cada una de las personas, guían y transmiten el mensaje a su estilo. Sabiendo que estas son personas que ya vienen con

un recorrido en la compañía, pero no hay nada que guíe cuál es el mensaje que deberían dar en su primer encuentro. Esto lleva a una desalineación de las expectativas y mensajes que se le dan a cada una de las personas. Lo mismo, se relaciona con el modelo explicado en el marco teórico de Hersey, Blanchard y Jhonson, sobre la interrelación del subsistema de la organización. Llevando a la reflexión de la importancia de tener una clara visión de cuáles son los objetivos y que es lo que se necesita para llegar a lo mismo.

Por último, está el encuentro con el **“buddy”**, una persona asignada para acompañar al nuevo ingresante, quien es el punto de contacto sobre las actividades a completar en las primeras semanas, ej. Seguro Médico, trainings, contraseñas, etc. Esta persona es clave para el nuevo ingresante, ya que uno recibe mucha información y se suele perder en donde realmente hay que poner foco.

Utilizando los 7 Errores planteados por Gallup para analizar el proceso podemos ver que este onboarding tiene muy en claro cuáles son los momentos que el empleado tiene que seguir, pero no hay claridad en el seguimiento. No hay indicadores donde se mida la efectividad de los momentos, su adopción, por lo cual, no hay forma de poder mejorar según el feedback de las personas que están viviendo o vivieron esos momentos en el corto plazo. A su vez, en las presentaciones se puede encontrar mucho contenido, pero se espera que cada persona lo entienda a su manera, sin tener sesiones específicas en las cuales recorrerlo y despejar las dudas en vivo. Por último, el material enviado es el mismo para todos sin discriminar niveles, en donde se esperan distintas cosas de cada nivel de liderazgo. Por lo cual, es un proceso disfuncional en donde no se tienen en cuenta todas las aristas de este tipo de programa.

4.2 Situación actual desde la mirada de los líderes de subáreas

Con foco en diagnosticar la situación actual según la mirada de los socios, se realizaron 6 entrevistas a socios (MDs) del área Estrategia y consultoría, cuyo detalle se puede encontrar en el ANEXO 3.

Se hicieron 5 preguntas para saber qué entienden por programa de onboarding y cuál es su expectativa frente al programa:

1. En primer lugar, se les preguntó cuál creen que son los objetivos del programa de onboarding relacionado al área de Estrategia & Consultoría. Las respuestas obtenidas identificaron: acercamiento a la cultura de la organización, trabajar la motivación y sentido

de pertenencias, entendimiento de las formas y metodologías de trabajar, las cuales podemos ver relacionadas directamente con el Job Engagement Model de Backer & Demeriuti, abordado en el marco teórico, en el cual se habla de la relación directa entre el compromiso y el desempeño.

2. Por otro lado, se indagó sobre cómo se definiría el éxito de un nuevo programa de onboarding, frente a lo cual se plantearon las siguientes expectativas: la disminución del nivel de rotación, la performance de los nuevos ingresantes, el nivel de compromiso y motivación de los mismos. Esto se puede medir con indicadores duros como el KPI de attrition, o mediciones soft como encuestas de satisfacción en los distintos “momentos de verdad” del empleado.
3. A su vez, se discutió cuál es su rol como sponsors de este programa. Las respuestas obtenidas por parte de los líderes hacen foco en que un líder tiene que ser buen coach, empoderar a su equipo, expresar interés en los empleados y su bienestar, ser proactivo, orientado a resultado, ser un buen comunicador y trabajar con escucha activa. Así mismo, enfocarse en comunicar con claridad cual es las expectativas de ellos hacia sus empleados, y que es lo que pueden aspirar como carrera en la organización.
4. En cuarto lugar, se indagó sobre cuál es el valor para el negocio de este programa, obteniendo respuestas muy similares entre los distintos entrevistados: si se logra un buen onboarding se tiene motivado a los empleados, que es la primera carta de entrada a la organización, y se facilitara el recruiting de nuevos ingresantes.
5. Por último, y como un aspecto clave, se indagó sobre cuál es su expectativa con el rol de Recursos Humanos frente a este programa. Los entrevistados, esperan que ellos sean los protagonistas del programa, quienes los guíen y les den herramientas a los líderes en cómo es la mejor forma de llevar este proceso. Como también, sean el primer contacto con los nuevos ingresantes. Acá no hablan de Recursos Humanos como un ente aparte, sino un referente de onboarding que se ocupe en la experiencia de los nuevos ingresantes al área de Estrategia & Consultoría.

A su vez, se realizó una **entrevista personal con el MDs – Socio del área de Estrategia & Consultoría** con foco en detallar desde su punto de vista qué debería contemplar el proceso de onboarding, cuál sería el resultado esperado para categorizarlo con éxito y cuáles serían el set de herramientas básicas para que un nuevo empleado pueda desempeñarse en el ámbito de la consultoría.

El MDs – Socio del área de Estrategia & Consultoría planteó que los objetivos del programa de Onboarding se deben basar en 3 grandes ejes.

1. Un eje inicial destinado a la visión del área de estrategia y consultoría destinado a explicar que hacemos (tipos de proyectos, principales temáticas, etc.) y como lo hacemos (dinámicas de trabajo, conformación de equipos, principales activos de conocimiento).
2. Un segundo grupo destinado a explicar la relación con los clientes; como definimos el éxito en un sentido amplio y como nos relacionamos internamente (tanto en el equipo del proyecto como en la red global de la compañía).
3. Por último, una introducción a las fuentes de conocimientos (cursos, metodologías de proyecto, estrategias de ventas, casos de éxito, etc.) con foco en como acceder, cuando consultarlas y para qué sirven.

A su vez, consideraría que el éxito en un proceso de onboarding está dado por dos cuestiones principales:

- I. Que el nuevo empleado sepa a donde ir a buscar una respuesta para sus futuras inquietudes que surgirán a medida que comience a trabajar. Es decir que, frente a una pregunta o inquietud, el “new joiner” cuente con la herramienta necesaria para poder encontrar una respuesta (i.e. una herramienta específica, un portal, un equipo en particular, etc.)
- II. Sentimiento de pertenencia / concordancia con la cultura. Del proceso de onboarding el empleado debe llevarse una sensación de alegría y de satisfacción personal sabiendo que comparte los principios y la forma de vivir/trabajar de la empresa en la cual acaba de ingresar. Mas allá del rol específico, el empleado debe sentirse satisfecho con los principios culturales de la organización, y es fundamental que sienta esa primera aproximación durante la inducción.

Como set de herramientas básicas para el nuevo empleado, planteó que se debería contemplar lo siguiente:

- I. Repositorio de proyectos pasados, donde los nuevos ingresantes puedan acceder y revisar:
 - a. Problemáticas comunes de clientes
 - b. Como se resolvieron los problemas
 - c. Que salió bien y cuáles son las lecciones aprendidas
 - d. Referentes y puntos de contacto según industria/área funcional/tipo de cliente

- II. Repositorio con metodologías de trabajo, por ejemplo:
 - a. Actividades para hacer en grupo
 - b. Formas de solicitar información
 - c. Dinámicas de trabajo según estereotipo de cliente
- III. Seguimiento cercano por parte de un tutor senior de la empresa durante los primeros 6 meses en el puesto:
 - a. Reuniones periódicas
 - b. Acciones a seguir documentadas
 - c. Feedback constante y obligatorio

4.3 Situación actual desde la mirada de la población impactada

Para relevar la situación actual desde la mirada de la población foco de este trabajo, **el liderazgo de la organización que comienza desde el nivel de carrera Gerente hasta Managing director**, realicé una encuesta a 126 personas, la cual se puede encontrar en el ANEXO 4. En ella, se evaluó si tenían experiencia de consultoría previa al ingreso a la compañía, si los materiales proporcionados en el proceso de onboarding fueron de ayuda para desempeñar su rol, y qué parte del proceso se podría mejorar.

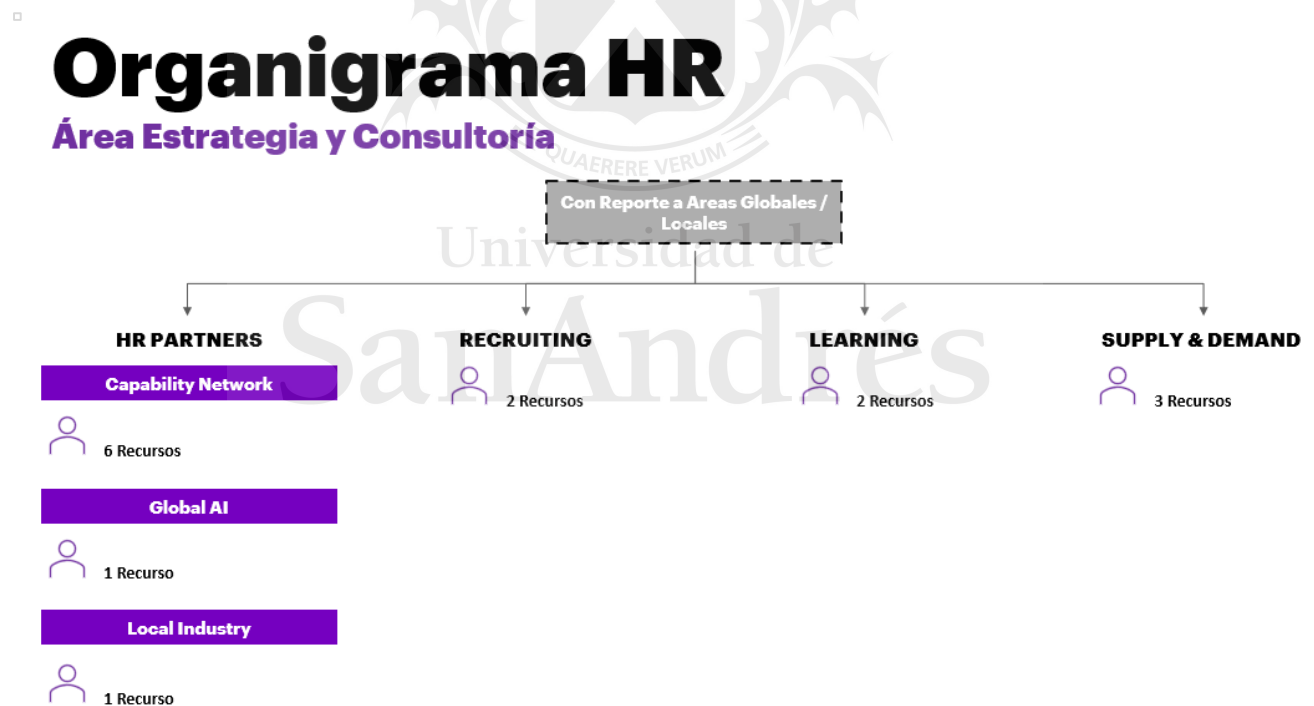
1. En función de las respuestas obtenidas podemos llegar a la conclusión que el **75% de los empleados con roles de liderazgo no tenían experiencia en la consultoría previamente** al ingreso a la organización. Lo que conlleva un desafío mayor, ya que el onboarding de esta población en E&C debería ser detallado y con un fuerte foco en la capacitación en las formas de trabajar. En la situación actual el onboarding es igual para cualquier tipo de ingreso, sin importar su experiencia pasada.

2. El **57% de las personas respondieron que, en relación con el proceso actual de onboarding, estaban muy insatisfechos o insatisfechos con los materiales e instancias** proporcionadas. Si uno analiza en detalle los materiales, tienen toda la información, pero se les da a los empleados en su primer día sin tener una instancia de presentación del material ni un seguimiento de como vienen abordando los temas. Si bien, se le pone mucho énfasis y expectativa al rol de People Lead, ellos a veces no están preparados ni tienen tiempo para hacerle el seguimiento a las personas en los materiales, capacitaciones, charlas, etc., de onboarding.

3. Por último, el **61% de las respuestas** con relación a mejoras posibles, **creen que se debería profundizar en las “ways of working” de consultoría**. Esto hace referencia directa con la cantidad de empleados que no tenían experiencia previa en este tipo de trabajos al ingreso a la organización.

4.4 Rol de Recursos Humanos frente al onboarding

Hoy Recursos Humanos, en relación con onboarding tiene un área que se ocupa a nivel organización de identificar los momentos clave para los nuevos ingresantes. Ellos se ocupan de mirar la experiencia general con la organización sin enfocarse en las particularidades de cada área. Recursos Humanos, está dividido a su vez por equipos que dan servicio a las distintas áreas de la organización. En particular para Estrategia & consultoría, el equipo contiene:



Podemos ver que no hay personas dedicadas específicamente al onboarding de los empleados, sino que los encargados de forma indirecta son las HR Partner's' teniendo un rol de punto de contacto con los líderes de las subáreas de Estrategia y Consultoría.

A su vez, se está trabajando en un área que está conformada de una forma matricial la cual es responsable de acercar las estrategias globales a la realidad local. Esto conlleva una mirada positiva ya que no se pierde de vista la visión global de la compañía, y a la vez negativa, ya que el foco de los recursos no está puesto 100% en identificar las necesidades del área y buscar alternativas para abordarlas.

4.5 Conclusiones Diagnósticas

Para concluir quisiera sintetizar tres puntos clave de este diagnóstico:

1. En el actual proceso de onboarding están identificados los momentos clave que el nuevo empleado tiene que transcurrir, pero el mismo no se encuentra diferenciado por nivel de carrera ni la experiencia previa. Esto conlleva a un onboarding generalizado sin poner énfasis en las necesidades propias de cada uno de los nuevos ingresantes.
2. Por otro lado, se puede afirmar que los líderes tienen claridad de las expectativas del proceso, pero lo que hoy se está brindando no responde en su totalidad a ellas. A su vez, Recursos Humanos no cuenta con una persona referente del área de onboarding en el área de Estrategia & Consultoría, sino que todo depende del HR Partner, People Lead, Buddy, y líder de la subárea.
3. Asimismo, según el relevamiento que se realizó a los nuevos líderes, se llegó a la conclusión que los materiales e instancias del proceso actual de onboarding no son suficientes. Poniendo énfasis en que en su mayoría coincidieron de que se debería tener un mayor foco en las capacitaciones en las formas de trabajar de la compañía y en la consultoría.

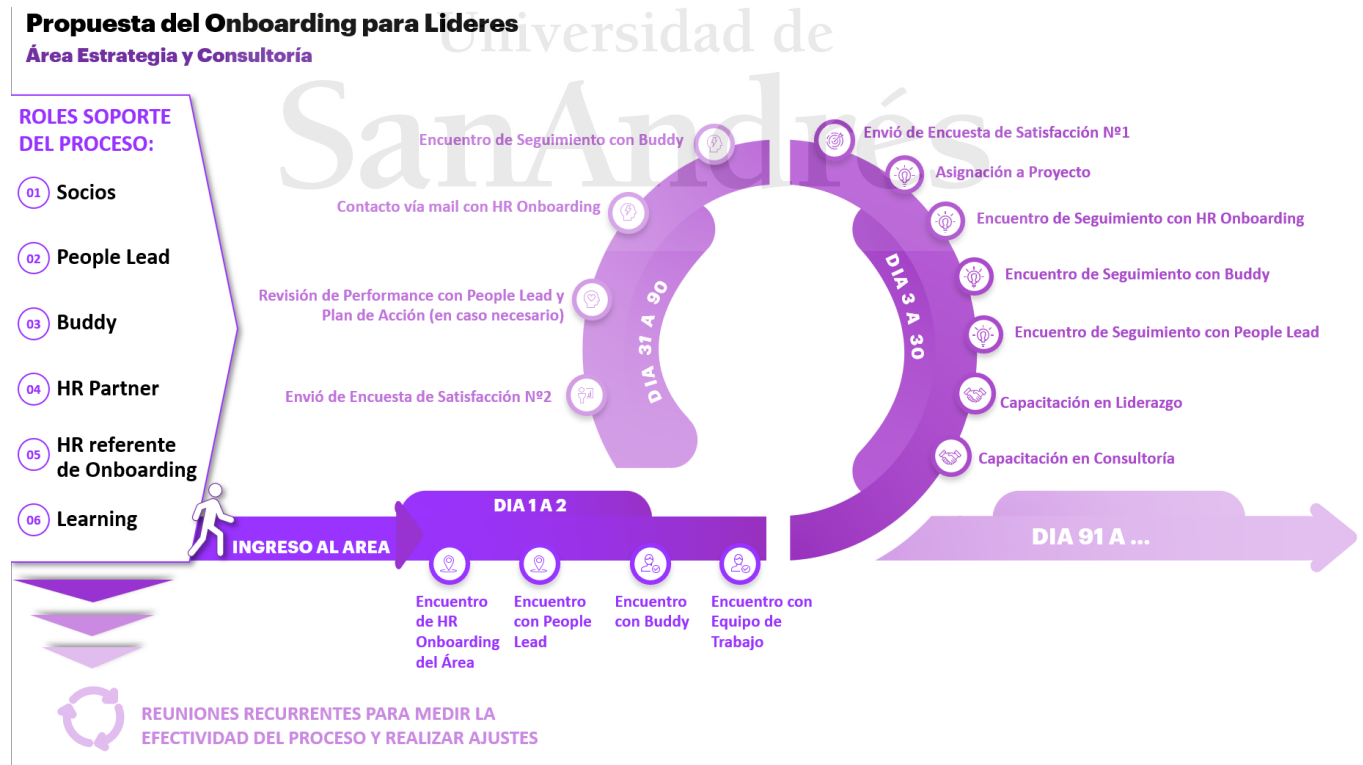
5. Plan De Acción

5.1 Propuesta de valor

Es importante considerar que el nuevo proceso de Onboarding para el área de Estrategia & Consultoría, contará con los siguientes canales de comunicación como soporte a todo el proceso:

1. **Un Teams que se nombrará "Onboarding de Estrategia & Consultoría para nuevos líderes"** donde se guardarán todas las presentaciones, documentación, credenciales de clientes, etc. que se le compartirán al nuevo empleado.
2. **Mail:** como recordatorio posterior a la reunión online con el nuevo ingresante con el detalle de lo recorrido en la sesión y los links clave que lo guiaran al Teams.
3. **Reuniones online de Teams:** estos encuentros se detallarán a continuación.

A continuación, planteamos **los momentos propuestos para la experiencia del nuevo empleado**, específicamente de los nuevos liderazgos ingresantes a la compañía. Esta propuesta fue diseñada con un **enfoque centrado en las necesidades de esto líderes, orientada a resultados y a la incorporación de aprendizajes de la modalidad de trabajo en la consultoría y en el modelo de liderazgo esperado por la compañía.**



El primer elemento clave de este proceso son los roles de soporte. Dentro de los mismos se encuentran los Socios que son los grandes sponsors del programa, quienes les dan una teoría y un marco.

A su vez el rol de People Lead que es exactamente el mismo que se menciona al inicio de este Trabajo Final de graduación, con una particularidad que se les proporcionaría material para sus primeros encuentros, con el fin de así asegurarse de que todos estén alineados con el material a compartir y el mensaje a brindar a los nuevos ingresantes.

Asimismo, el Buddy, es quien lo introducirá a su equipo de trabajo y a través de casos reales le ira contando como son las metodologías y formas de trabajar en la consultoría.

Por otro lado, se encuentran las HR partner que como mencioné en el diagnóstico estos cumplen el rol de HRBP, es decir que tienen una visión holística de los procesos de Recursos Humanos para poder ser ese socio estratégico que los líderes necesitan.

A su vez, el **HR referente de onboarding**, este es el nuevo eslabón de la ecuación, quien se asegurará de que la estrategia y plan del proceso de onboarding local vaya en relación con las necesidades de los nuevos empleados y según los lineamientos globales.

Por último, el equipo de Learning de la compañía, quien ayudará a la creación de una curricula de entrenamiento particular para las necesidades del área para sus nuevos ingresantes con el foco del upskilling acelerado.

Este grupo de roles soporte del proceso de Onboarding, tiene que mantener reuniones mensuales guiadas por el HR referente de Onboarding con foco en evaluar los resultados del proceso a través de las encuestas, realización de entrenamiento, feedback de los proyectos y líderes de práctica y/o socios. Así, mantener una agilidad en el proceso en el que poder evaluar mensualmente su efectividad y realizar cambios siempre que sea necesario.

La propuesta de experiencia para el nuevo empleado inicia con los dos primeros días, los cuales son de mucha entrega de información y conexión con personas clave para su carrera en la compañía. Como un primer y segundo momento, estos se encuentran pautados por la compañía (sin importar del área a donde uno va a ingresar), y se mantendrán de la forma en la que ya están pautados. En ellos se recorre la composición de la compañía, su historia, visión, misión, beneficios, entre otras. Estos momentos no forman parte de la propuesta de valor de este Trabajo Final de graduación y es por eso que no forman parte del gráfico anterior.

El **proceso de Onboarding propuesto para los primeros 90 días** de la experiencia del nuevo empleado en el área de Estrategia & Consultoría, tiene como foco realizar encuentros que lo guíe al nuevo empleado con empatía, colaboración a través del intercambio de información y experiencias. A continuación, se puede observar la definición y propuesta de cada uno de los momentos clave de la experiencia del nuevo empleado:

- **Día 1 a 2:**

- I. **Encuentro de HR Onboarding del área:** este encuentro se realizará el día 2 del empleado y tendrá una duración de tres horas. Es **responsabilidad del HR referente de onboarding**, quien retomará la presentación a nivel empresa dentro de los dos primeros encuentros mencionados anteriormente y aterrizará los conceptos a la realidad del área. La misma constará de la siguiente información: como está compuesta el área, sus líderes, los beneficios por pertenecer a consultoría, los detalles de los niveles de carrea, los momentos de revisión de performance, promociones y bonos. Asimismo, **será invitado el referente de Learning** quien se encargará de presentar la curricula de entrenamiento con foco en la modalidad de consultoría y el modo de liderazgo esperado por la compañía. A su vez, en este encuentro **será invitado el Socio del área Estrategia & Consultoría** con el objetivo de dar el mensaje de cuál es la cultura del área y qué espera de sus líderes. Asimismo, generar un espacio de preguntas y respuestas para lograr esa cercanía de los socios a los nuevos líderes. Al finalizar el encuentro, el HR Referente de Onboarding le enviara un mail a los nuevos líderes con la presentación adjunta que se recorrió en la sesión, mensajes y links clave para tener en cuenta. Por otro lado, el referente de Learning les enviará por correo la curricula de entrenamiento distinguiendo cuales son mandatorios y optativos con la fecha límite de realización de cada uno de los cursos mandatorios.
- II. **Encuentro con People Lead:** este es el encuentro más esperado por el nuevo empleado, ya que esta es la persona que lo va a acompañar a lo largo de su carrera y lo ayudará a definir cuál es su camino para lograr éxito en esta nueva etapa de su carrea profesional. En este primer encuentro, el People Lead tendrá a su disposición para utilizar en el encuentro una diapositiva que mencione qué es lo que el empleado puede esperar de él y mensajes clave que guían el liderazgo dentro de la compañía. Como, por ejemplo, liderar con colaboración, ser empático con cada

situación de los empleados de la compañía, no suponer, sino que siempre preguntar, siempre tiene prioridad el cliente en nuestros calendarios vs las necesidades internas de la compañía, entre otras. Es clave este primer encuentro, que se genere esa cercanía y se empiece a construir el círculo de confianza que un empleado necesita para poder ser exitoso en su carrera en la organización. Es importante comprender, que en la consultoría uno va cambiando de proyecto en proyecto donde tiene distintos grupos humanos a cargo que pueden ser internos de la empresa o personas pertenecientes al cliente. Por lo cual el People Lead cumple un rol clave que es de ser el que escucha y contiene al empleado en las distintas situaciones que tiene que presenciar.

III. **Encuentro con Buddy:** en este encuentro de una hora el Buddy, va a cambiar su definición de rol, ya que en vez de ser el punto de contacto administrativo será quien lo presente y le cuente a través de casos reales cual es la metodología de la compañía y sus formas de trabajar haciendo mención de los cursos propuestos en la curricula de entrenamiento. Para este primer encuentro se le proporcionará al Buddy un material para recorrer en la sesión que contendrá una primera diapositiva para que él le cuente su experiencia en la organización y se genere ese primer acercamiento más personal e informal. Después, seguirá con la metodología FORM que utiliza la compañía y formas de trabajar. A su vez, en la sesión se recorrerá dos casos de proyectos reales, que contendrá información sobre: que se vendió, que es lo que se realizó, con que metodología, que equipo y que se entregó como entregables finales.

IV. **Encuentro con Equipo de Trabajo:** este encuentro es responsabilidad del Buddy, es quien le pedirá al nuevo empleado que se presente con sus compañeros contando desde un lado para personal e informal, cuál es su experiencia, hobbies y alguna particularidad que lo caracteriza.

- **Día 3 a 30:**

I. **Capacitación en consultoría:** esta curricula de capacitación se enfocará en entrenar a los nuevos ingresantes en cómo es trabajar en consultoría, la flexibilidad del cambio, la agilidad a adaptarse a los cambios, la empatía para comprender y a

ayudar a los clientes a llegar a la mejor solución entre otras. Esta constará de dos sesiones presenciales y cursos para realizar de forma personal que se encontrarán en el sitio de entrenamiento de la compañía y el Teams dispuesto al onboarding.

En relación con las sesiones presenciales, estas serán responsabilidad de dos socios del área en foco de análisis de este trabajo y tendrán una duración de dos horas por sesión. La dupla irá cambiando según la disponibilidad de cada uno. Aquí se recorrerán los contenidos de buenas prácticas de cómo se trabaja en consultoría, casos reales de clientes, un ejercicio de role play y feedback en vivo. Es muy importante que los socios den feedback puntual y en el momento el ejercicio así la persona asimilará mejor el error para cuando tenga que ponerlo en práctica.

A su vez, la currícula va a contener cuatro entrenamientos más para poder seguir haciendo role play a través de la realidad virtual. Se realizarán entrenamientos de simulación en donde un coach que le irá proporcionados casos reales de clientes y la persona va a tener que interpretar y solucionar el pedido. El Coach le ira dando feedback a medida que vaya respondiendo el caso.

Por otro lado, tendrán credenciales de clientes pasados guardados en el Teams para que puedan recorrer y analizar de forma personal. Si tienen una pregunta, pueden llevarla a la sesión con el Buddy o el People Lead.

- II. **Capacitación en Liderazgo:** esta currícula de capacitación para liderazgo deberá contener una serie de elementos clave que permitan a los participantes adquirir las habilidades necesarias para liderar proyectos de consultoría de manera efectiva teniendo en cuenta la situación del cliente y de los empleados pertenecientes a su equipo de trabajo. Por lo cual, se proporcionarán entrenamientos que se encontrarán en el sitio de entrenamiento de la compañía de las siguientes temáticas que pueden tener realidad virtual con un coach donde se revisarán y evaluarán la resolución de casos reales. Como también un entrenamiento más tradicional donde se guiará a través de información, videos, simulaciones y quizzes. Las temáticas por tratar serán las siguientes:
1. Habilidades de liderazgo: Una parte fundamental de la capacitación en liderazgo en consultoría debe incluir el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Esto incluye la capacidad de establecer objetivos claros, gestionar equipos y liderar el cambio.

2. Gestión de proyectos: La gestión de proyectos es esencial para el éxito de cualquier proyecto de consultoría. Una currícula completa debe cubrir los principios básicos de la gestión de proyectos, incluyendo la planificación, ejecución y control de proyectos.
3. Comunicación efectiva: La capacidad de comunicarse de manera efectiva es esencial para cualquier líder en consultoría. Esto incluye habilidades para presentar información, comunicarse con clientes y stakeholders, y gestionar conflictos.
4. Desarrollo de negocios: Una parte importante del liderazgo en consultoría es la capacidad de desarrollar y mantener relaciones comerciales. Una currícula completa debe incluir habilidades para la identificación y seguimiento de oportunidades de negocio, la elaboración de propuestas y la gestión de relaciones con los clientes.
5. Desarrollo de equipos: El liderazgo efectivo en consultoría requiere la capacidad de construir y gestionar equipos de consultores de alto rendimiento. Esto incluye habilidades para reclutar, motivar y retener talentos, y para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficaz.

III. **Encuentro de Seguimiento con People Lead**: el foco será seguir construyendo el círculo de confianza y aconsejando al empleado sobre sus acciones, formas de trabajar y sus próximos pasos. La agenda será abierta.

IV. **Encuentro de Seguimiento con Buddy**: este es un encuentro de 30 minutos de duración, en donde la agenda será:

1. Dudas y preguntas de lo revisado en el encuentro anterior y de su experiencia hasta el momento
2. Un caso real de la utilización de la metodología de la compañía aplicada a un proyecto, con sus mejores prácticas y aprendizajes

V. **Encuentro de Seguimiento con HR Onboarding**: el mismo tendrá una duración de 30 minutos con los mismos nuevos ingresantes que la sesión anterior, en

donde el foco estará puesto en dudas de los revisado hasta el momento y relevar como el nuevo ingresante está transcurriendo sus primeros pasos en la compañía. Es decir, como un focus group en donde se medirá la motivación, el sentido de pertenencia y el entendimiento de la cultura de la organización. Esto se realizará con el disparador de tres preguntas:

1. ¿Cómo vienen transitando sus primeros pasos?
2. ¿Qué es lo que más les gusta hasta el momento del proceso?
3. ¿Qué cambiarían?

Así, traer un debate de grupo en una reunión donde a través de la palabra de una persona alienta a la otra a decir lo que piensa.

- VI. **Asignación a Proyecto:** al ser el área de Estrategia & Consultoría, esta trabaja a través de proyectos con un equipo que se encargan del staffing de los proyectos buscando un match entre proyectos en cartera y el skillset de los empleados. Una vez, que se confirme la asignación del nuevo empleado a su proyecto, este recibirá un email por parte de su líder de subárea comunicándole cuál será su proyecto y quien será su punto de contacto.
- VII. **Encuesta de Satisfacción N°1:** esta es una encuesta con foco en la medición de la efectividad del proceso de onboarding. Al recibir las respuestas, se analizan y en caso necesario se realizan ajustes al proceso.

Tópicos a relevar en la 1ra encuesta (enviada a los 10 días del ingreso):

1. Situación ante asignación o no en proyecto
2. Percepciones del colaborador en sus primeros días
3. Desempeño del Buddy
4. Desempeño del HR referente de Onboarding
5. Nivel de softlanding en la compañía para el new joiner

¡Hola **xxxxxx!**

Queremos saber cómo están siendo tus primeros días en el subarea **XXX**. Para eso te pedimos que completes esta breve encuesta. No te va a llevar más de 5 minutos. Tu sinceridad nos ayuda mucho a mejorar la experiencia de los próximos New Joiners.

¡Muchas gracias por tu tiempo!

- 1) ¿Cuál fue tu fecha de ingreso a la subarea **XXX**?

Fecha _____

- 2) ¿Ya tenés fecha de asignación de proyecto?

No

Sí Fecha _____

- 3) En relación a la **información** que recibiste desde tu ingreso sobre la subarea **XXX**, medí el grado de utilidad de la misma, siendo 0 equivalente a "poco útil" y 10 "muy útil":

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poco útil Muy útil

- 4) En cuanto a la **cantidad de la información** que recibiste desde tu ingreso sobre la subarea **XXX**, asigná un puntaje siendo 0 equivalente a "escasa cantidad de información" y 10 a "suficiente cantidad de información":

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Escasa cantidad Suficiente cantidad

- 5) En relación al rol del Buddy ¿Cuán útil te resultó contar con su presencia para resolver las dudas durante tus primeros días? Considerá que 0 equivale a "nada útil" y 10 a "muy útil":

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada útil Muy útil

- 6) En relación al rol del HR referente de Onboarding ¿Cuán útil te resultó contar con su presencia para resolver las dudas durante tus primeros días? Considerá que 0 equivale a "nada útil" y 10 a "muy útil":

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada útil Muy útil

- 7) ¿Cuán útil te resultó contar con la información del deck de "Bienvenid@", siendo 0 equivalente a "nada útil" y 10, a "muy útil"?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada útil Muy útil

- 8) ¿Cuán útil te resultó la curricula de capacitación, siendo 0 equivalente a "nada útil" y 10, a "muy útil"?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada útil Muy útil

- 9) ¿Qué estados describen mejor cómo te has sentido durante estos primeros días? Marcá todas las que consideres pertinente:

Contenido/a

Motivado/a

Ansioso/a

Abrumado/a

Confundido/a

Otra _____

Acompañado/a

- 10) ¿Querés dejarnos comentarios o sugerencias para mejorar o modificar esta experiencia?

- **Día 31 a 90:**

- I. **Encuentro de Seguimiento con Buddy:** este tiene el mismo enfoque que el anterior, con una duración de 30 minutos y en donde se revisara lo siguiente:
 1. Dudas y preguntas de lo revisado en el encuentro anterior y de su experiencia hasta el momento
 2. Un caso real de la utilización de la metodología de la compañía aplicada a un proyecto, con sus mejores prácticas y aprendizajes

- II. **Contacto vía mail con HR Onboarding:** el mismo será un mail para mantener la comunicación abierta entre ambas vías con foco en destapar dudas de los nuevos ingresantes y el relevamiento de cómo están transcurriendo el proceso de onboarding. Se harán las mismas tres preguntas que en la sesión anterior con foco en seguir relevando y acompañando a los nuevos ingresantes.
 1. ¿Cómo vienen transitando sus primeros pasos?
 2. ¿Qué es lo que más les gusta hasta el momento del proceso?
 3. ¿Qué cambiarían?

- III. **Revisión de Performance con People Lead y plan de acción (si es necesario):** esta se realizará aproximadamente a los 90 días del ingreso del empleado. El People Lead tiene que comunicarse con el líder actual de proyecto y/o con quien esté trabajando en una iniciativa interna con la persona para solicitar feedback y buscar cuales son los puntos a destacar de la performance y cuáles son los puntos de oportunidad. Así, una vez obtenida la información y preparado un plan de acción con foco en seguir aprendiendo y mejorando. El People lead realiza una reunión con la persona para conversar al respecto y no solo mostrarle lo que relevo sino escucharlo y ver su punto de vista. El resultado de este encuentro es seguir construyendo el círculo de confianza y alinear en los planes de acción y/o próximos pasos.

- IV. **Encuesta de Satisfacción N°2:** esta es una encuesta con foco en la medición de la efectividad del proceso de onboarding. Al recibir las respuestas, se analizan y en caso necesario se realizan ajustes al proceso.

Tópicos a relevar en la 2da encuesta (enviar a los 45 días del ingreso):

1. Situación ante asignación o no en proyecto
2. Vinculación con el Buddy
3. Vinculación con HR referente de onboarding
4. Nivel de softlanding en la compañía para el new joiner

¡Hola **xxxxxx**!

Queremos saber cómo están siendo tus primeras semanas en la subarea **XXX**. Para eso te pedimos que completes esta breve encuesta. No te va a llevar más de 5 minutos. Tu sinceridad nos ayuda mucho a mejorar la experiencia de los próximos New Joiners.

¡Muchas gracias por tu tiempo!

1) ¿Ya tenés asignación en proyecto?

No

Sí Fecha (desde) -----

2) ¿Qué estados describen mejor cómo te has sentido durante estas primeras semanas?

Marcá todas las que consideres pertinente:

Contenido/a

Ansioso/a

Confundido/a

Acompañado/a

Motivado/a

Abrumado/a

Preocupado/a

Contento/a

Otra -----

3) ¿Qué tan sencillo está siendo tu proceso de adaptación a las formas de trabajo de Estrategia & Consultoría?

Nada sencillo

Muy sencillo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4) En cuanto a los cursos mandatorios de la compañía que debes realizar en los próximos meses (ej. Ethics & Compliance, TQ, etc.) ¿Cuál es tu estado de avance?

Aún no comencé

Completo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5) ¿Estás participando de las reuniones internas de Estrategia & consultoría y tu subarea?

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

Si tu respuesta es "A veces", "Casi nunca" o "Nunca" ¿Por qué razón/es?

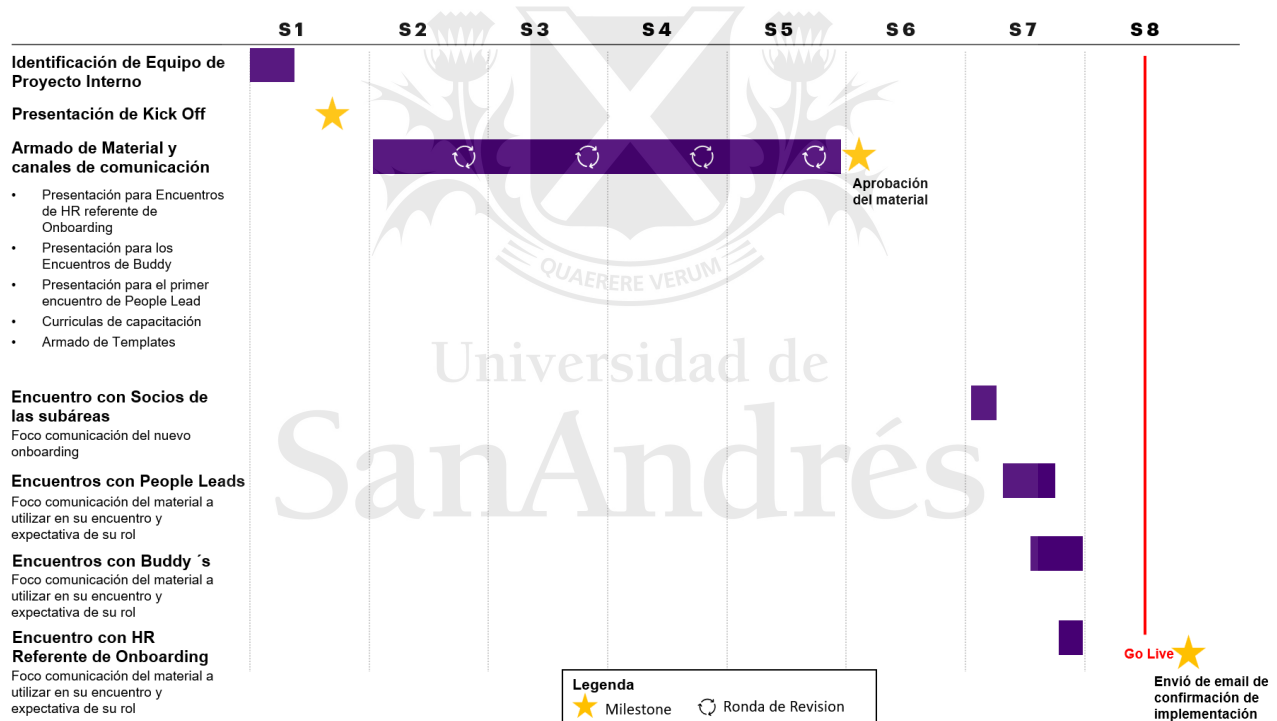
6) ¿Tenés alguna sugerencia para mejorar la experiencia con tu Buddy?

7) ¿Tenés alguna sugerencia para mejorar la experiencia con tu HR referente de Onboarding?

5.2 Plan de Implementación

Como parte de la propuesta de implementación hemos planteado un **roadmap con duración de 8 semanas**. El mismo se llevaría a cabo con un equipo de 14 personas, en donde se encuentra:

- Socio del área como sponsor máximo del proyecto
- 5 gerentes senior con foco en dar la mirada de cada una de sus subáreas
- 1 HR Partner para aportar su mirada como socio estratégico
- 1 gerentes para liderar el proyecto interno y guiar la implementación
- 2 consultores con foco en la creación de los materiales
- 4 analistas con foco en la creación de los materiales



5.3 Factores clave de Éxito

- Para lograr éxito en esta implementación, un factor clave de éxito será conseguir que los socios aprueben el proceso y sean los grandes embajadores del mismo.
- Por otro lado, se debe conseguir a la persona indicada para que ocupe el rol de HR referente de onboarding. Esta persona tiene que ser alguien que hoy ocupe un rol de

relevancia en el equipo local de onboarding de la organización, pasando su foco al onboarding del área de Estrategia & consultoría.

3. A su vez, en relación con los elementos de medición, se necesita que todos los líderes nuevos ingresantes contesten las encuestas de satisfacción en tiempo y forma. Asimismo, que asistan a los encuentros pautados en la experiencia de onboarding, así se puede escuchar su opinión y actuar en caso de que se necesario.
4. Por otro lado, se debe medir la efectividad de la curricula de capacitación, entendiendo quienes la completaron con éxito y sino entender el motivo por el cual no se llegó a completar de la misma manera. Como ayuda a esta medición, se debe tener una relación cercana con los People Leads para tener una noción de cuál es el desempeño del nuevo ingresante en su proyecto. Así, verificar si se adaptó a las nuevas formas de trabajar.



Universidad de
San Andrés

6. Conclusiones

Este Trabajo Final de Maestría ha intentado mostrar la importancia de identificar y comprender cuáles son esos momentos clave para la experiencia del nuevo empleado en su proceso de onboarding. Cada uno de ellos tiene que responder las preguntas: ¿Para qué?, ¿Por qué?, ¿Cuál es el beneficio?, ¿Cuál es el nivel de impacto? y ¿Qué quiero transmitirle?

A su vez, no es únicamente lo mencionado, sino también como se va a medir la efectividad y adopción de este nuevo proceso. Esto me lleva a la reflexión de que, **lo que no se mide no se puede gestionar**, entonces es importante identificar cuáles serán esas medidas para cada momento clave de la experiencia del nuevo ingresante.

Asimismo, es importante que toda implementación tenga un sponsor de gran relevancia frente a la organización y el equipo de trabajo de Estrategia & Consultoría, así a través del ejemplo, las áreas pueden adoptar nuevos procesos de una forma abierta y colaborativa.

También, es de suma importancia destacar que una buena **currícula de capacitación para liderazgo en consultoría** debe incluir una variedad de elementos clave que permitan a los participantes adquirir habilidades en consultoría, liderazgo, gestión de proyectos, comunicación efectiva, desarrollo de negocios y desarrollo de equipos. Con una formación sólida en estas áreas, los líderes de consultoría pueden tener éxito en la gestión de proyectos complejos y en la construcción de relaciones sólidas con los clientes. A su vez, es importante realizar los entrenamientos teniendo en cuenta un mix entre la innovación y lo tradicional.

Entonces, en palabras de Ernesto Gore (2019) **“Una organización sana hoy en día no solamente es un lugar para hacer cada vez mejor lo que ya se sabe hacer sino también un lugar de búsqueda de nuevas posibilidades de acción. Porque es intentando lo nuevo que se aprende lo desconocido.”**

Por lo cual, este trabajo me abrió las puertas a seguir pensando y evaluando cual es el impacto del onboarding en el resto de los procesos de recursos humanos, haciéndome las siguientes preguntas con foco en continuar la investigación.

- ¿El índice de rotación disminuye?
- ¿El índice de marca empleador incrementa?
- ¿La performance de los empleados incrementa?
- ¿La cultura se vive y transmite de una manera más eficiente?

7. Bibliografía

- Armstrong, M. (2017). A handbook of human resources management practice (14th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. (2nd ed). (p.162-169). United States of America: International Journal of Training and Development.
- Arias, J. (2021), Bibliotecas: lo que no se mide, no se mejora. Cengage. Recuperado de <https://latam.cengage.com/bibliotecas-lo-que-no-se-mide-no-se-mejora/#:~:text=Dicen%20que%20fue%20el%20f%C3%ADsico,mejora%2C%20se%20degrada%20siempre%E2%80%9D>.
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). El coste de La excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos? (pp. 39 a 54). España: Ediciones Paidós.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Hakanen, J. J., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high (2nd ed). (p. 274–284). United States of America: Journal of Educational Psychology
- Bakker, A.B., Evangelia Demerouti, Despoina Xanthopoulou (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? Países Bajos: Ciencia & Trabajo.
- Burke W. Warner. (2008). Organization Change: Theory and Practice. (2nd ed). United States of America: Editorial Assistant.
- Cabanas, E. y Sánchez Gonzáles, J.C. (2016). Inverting the pyramids of needs: Positive Psychology's new order for labour succes. (2nd ed). (pp. 107 -113). Germany: Psicothema.
- CEOLEVEL. (2014). PMP/CAPM, project management. Recuperado de <https://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>
- Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. United States of America: HarperCollins Publishers.
- Del Prado, L. (1998). Liderazgo y gestión del personal. Argentina: Fundación Osde.
- FASCE, E. (2006). Andragogía. Revista de educación de ciencias de la salud. Chile: Publicación oficial de Asofamech y Soeducsa.
- Gore, Ernesto y Gingold, Laura. (2017). El talento invisible en las organizaciones. Argentina: Diario La Nación.

- Gore, Ernesto (2019). Sobre el liderazgo y la autoridad en tiempos de incertidumbre. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/sobre-el-liderazgo-y-la-autoridad-en-tiempos-de-ernesto-gore/>
- Grupo Enlace Monterrey. (s.f.). Pinterest. Recuperado de <https://ar.pinterest.com/pin/561542647287787951/>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2012). Management of organizational behavior. United States of America: Prentice Hall.
- King, N., & Anderson, N. (2002). Managing innovation and change: A critical guide for organizations. London: Thomson.
- LinkedIn Learning. (2022). Onboarding new hires as a manager. Recuperado de https://www.linkedin.com/learning/onboarding-new-hires-as-a-manager/your-role-as-a-manager-in-onboarding?autoplay=true&trk=learning-course_tocItem&upsellOrderOrigin=pulse-article_learning-search-bar_search-submit
- LinkedIn Talent Solutions. (s.f.). Onboarding in a box. Recuperado de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Onboarding-in-a-Box_ES_FORMS_FINAL.pdf.
- Martínez, E. E., & Martínez, A. F. (2009). Capacitación por competencia. Principios y métodos. Recuperado de http://www.sence.cl/601/articles-5657_archivo_01.pdf
- Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (6th ed). United States of America: PMI.
- Romero Ariza, M. (2014). El aprendizaje experiencial y las nuevas demandas formativas. Antropología Experimental. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/1970>
- Schenone Sierra, D., & Oliva, M. (2017). La responsabilidad familiar corporativa frente al problema de la conciliación familia trabajo. Tensiones entre el derecho al cuidado y la inversión en capital humano en la Argentina (7th ed). (p. 71-95). Argentina: Cuadernos de Economía Crítica.
- Senge, P. (2006). La Quinta Disciplina. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Soto, L. (2022). Cinco tendencias para un onboarding exitoso. Recuperado de <https://blog.signaturit.com/es/cinco-tendencias-para-un-onboarding-exitoso>.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada (29th ed). (p. 99-106). United States of America: Journal of Work and Organization Psychology.

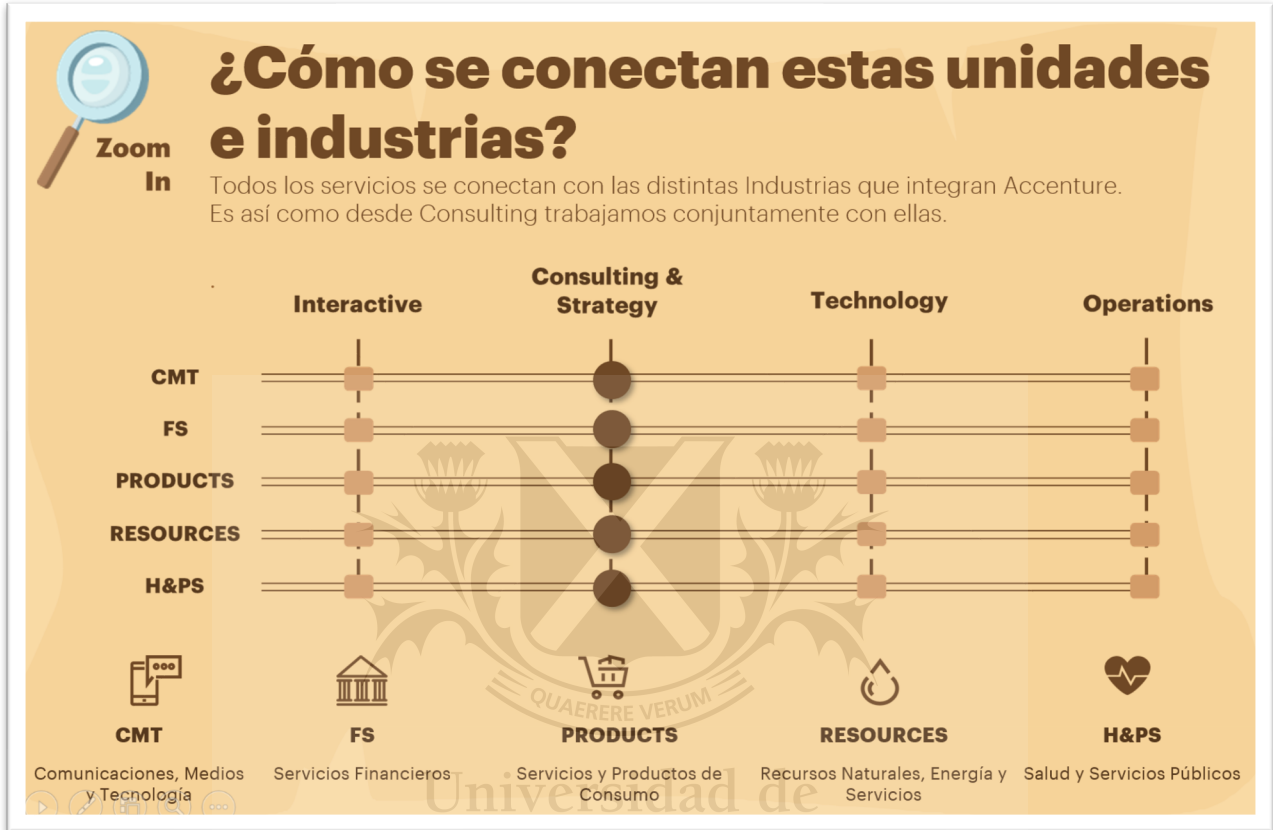
- Wigert, B., & Pendell, R. (2019). 7 problems with your onboarding program. Workplace. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace>.
- Wlosko, M. (2014). Malestar y sufrimiento en el trabajo: El frágil equilibrio. En Transformaciones del trabajo, subjetividades e identidades (pp. 343-367). Chile: Ril Editores.



Universidad de
San Andrés

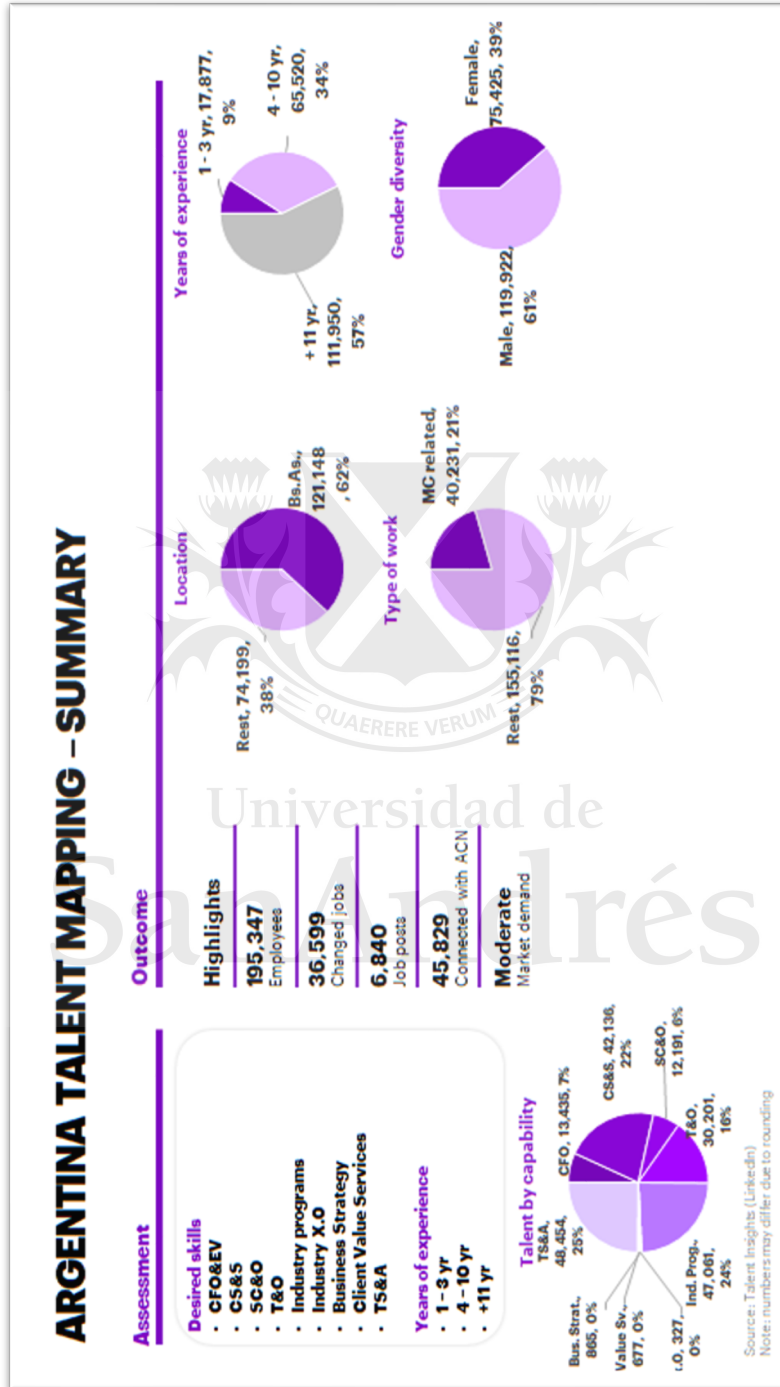
8. Anexos

Anexo 1:



Universidad de San Andrés

Anexo 2: Mapa de Talento en Argentina de la compañía en foco de investigación



Source: Talent Insights (LinkedIn)
Note: numbers may differ due to rounding

Anexo 3: Síntesis de las entrevistas a Socios

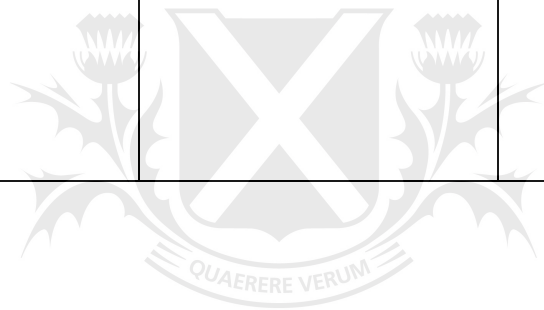
Población Objetiva: Socios (Total: 6 de 8)

Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Respuesta 5	Respuesta 6
<p>1. ¿Cuáles crees que son los objetivos del Programade Onboarding en el área de Estrategia y consultoría?</p>	<p>Que los empleados tengan un acercamiento a la cultura y objetivos de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un sentido de pertenencia - Ayudar a adaptarse - Lograr una comprensión de la cultura 	<p>Los objetivos del programa de Onboarding se basan en 3 grandes ejes. Un eje inicial destinado a la visión del área de estrategia y consultoría destinado a explicar que hacemos (tipos de proyectos, principales temáticas, etc.) y como lo hacemos (dinámicas de trabajo, conformación de equipos, principales activos de conocimiento). Un segundo grupo destinado a explicar la relación con los clientes; como definimos el éxito en un sentido amplio y como nos relacionamos internamente (tanto en el equipo del proyecto como en la red global de Accenture). Por último, una introducción a las fuentes de conocimientos de Accenture (cursos, metodologías de proyecto, estrategias de ventas, casos de éxito, etc.) con foco en como acceder, cuando consultarlas y para qué sirven.</p>	<p>Dar un marco de contención lo suficientemente solido para que la persona se sienta a gusto y motivada de cara a conectar con el equipo, entender el negocio de consultoría y las metodologías de trabajo con los clientes</p>	<p>Los objetivos son acelerar el proceso de adopción de las "ways of working" de la empresa y acompañar al empleado desde lo social en su primera impresión del área.</p>	<p>Poder compartirle a los nuevos ingresos los valores, las conductas deseadas y acercarlos a nuestra cultura. También, darles un contexto general de la forma en la que trabajamos y compartirles los next steps claves en sus primeros días.</p>

<p>2. ¿Cómo definirías el éxito en este Programa? ¿Cómo medirás el éxito para determinar si estos objetivos se cumplieron?</p>	<p>Empleados con conocimiento de la compañía. Se medirán mediante encuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores con un alto nivel de Engagement - Colaboradores con un entendimiento integral de Accenture - Menor tiempo de adaptación en ingresantes 	<p>El éxito del programa se debería medir cuantitativamente, mediante preguntas anónimas y cuantificables que sean de rápida respuesta donde se les pregunte a los ingresantes cuan “confiados/satisfechos/cómodos” se sienten sobre las temáticas presentadas. Idealmente me gustaría que la encuesta sea realizada inmediatamente finalizada la inducción y luego con una periodicidad recurrente durante el primer año en la empresa (por ejemplo, que la encuesta sea respondida al primer mes, al finalizar el mes tres, al finalizar el mes seis y al año).</p>	<p>Lograr generar un equipo que a través del tiempo potencie a sus profesionales. Un 1er manera de medirlo es con el indicador de rotación (estrechamente ligado al attrition y new hiring) y con indicadores de crecimiento de carrera</p>	<p>Si la persona se sintió acompañada, ejemplo: supo a quién acudir y recibió respuesta rápida. Y si absorbió los principios básicos de la cultura del área</p>	<p>Mediante entrevistas a los nuevos ingresos y encuestas anónimas, siendo una parte clave de la experiencia del empleado.</p>
<p>3. Como un sponsor clave de tu área, ¿Qué consideras clave en tu rol para asegurar el desarrollo exitoso del Programa?</p>	<p>Acompañar/Colaborar en la etapa de Onboarding</p>	<p>En las entrevistas a new joiners enfocadas en el learning agility</p>	<p>Considera clave la participación de líderes senior de la empresa, de las industrias y de las distintas prácticas en los procesos de Onboarding. Tienen que ser ellos los que inviertan tiempo en explicar y transmitir en primera persona como trabajamos en el área de estrategia y consultoría. Por otro lado, considero que en cada sesión tiene que generarse el marco de confianza suficiente para que los ingresantes puedan realizar abiertamente preguntas de toda índole.</p>	<p>Liderar de manera positiva, siendo buena persona y compartiendo el mayor conocimiento que pueda basado en la experiencia acumulada en este negocio. Inspirar a las personas a fijar objetivos y cumplirlos en el corto plazo, para mantenerlos motivados</p>	<p>Tener un proceso coordinado por uno de mis líderes. Es decir, tiene que estar supervisado y que se nutra de la experiencia de los últimos New Joiners</p>	<p>Como sponsor del área, y entendiendo que el onboarding es uno de los momentos claves en el ciclo de vida del empleado, considero que tengo que promover esos valores y conductas se destacamos en el programa de onboarding. También estando cerca del proceso para entender cuando debemos aplicar ciertos cambios o formas de comunicar.</p>

<p>4. ¿Qué valor de negocio crees que puede aportar el Programa para tu área?</p>	<p>Una rápida adaptación y crear valor en el menor tiempo posible.</p>	<p>Menos índice de error y retrabajo</p>	<p>El factor fundamental que puede aportar este programa es la base fundacional para la futura generación de valor en los clientes en los cuales cada uno de los ingresantes sea parte.</p>	<p>Cuanto más seguros y solidos se sientan los new joiners de la compañía, más soporte de alto valor podremos brindar a nuestros clientes. Podremos cumplir con la consigna de tener los mejores profesionales en la industria</p>	<p>Marketing interno y bienestar, esto facilita el recruiting y buen rendimiento.</p>	<p>Un proceso de onboarding exitoso, claramente reduce los tiempos de adaptación de los nuevos colaboradores y los motiva a formar parte de la empresa. Además, considero que logra aumentar la fidelización, siendo beneficioso para el negocio ya que a largo plazo disminuye la rotación.</p>
<p>5. ¿Qué expectativas tienes del equipo de Recursos Humanos en términos de: ¿Comunicación, Reportes de avance e interacción con el resto de los equipos?</p>	<p>Comunicaciones mensuales de las métricas y reportes de avance para compartir con el resto de los equipos.</p>	<p>Espero estar informada de los avances de los candidatos y cualquier PP que pudiera llegar a surgir</p>	<p>RRHH es la pieza fundamental para el éxito del programa. Ellos deben ser quienes coordinen la generación del programa, hagan seguimiento del grado de éxito y tomen las acciones correctivas pertinentes para la continua mejora del programa de Onboarding.</p>	<p>En 1er lugar espero un servicio basado en la empatía que este orientado en generar excelentes experiencias para los colaboradores. Por otro lado, que pueda medir todo su desempeño para poder generar iniciativas de mejora y nuevas propuestas que estén basadas en el feedback del programa por parte de los propios new joiners</p>	<p>Expectativas altas. Mi equipo tiene que hacer el onboarding en S&C. La bienvenida a Accenture y procesos de HR tradicionales ya deberían haber sido cubiertos. Me encantaría un sponsor de HR en estos procesos. Dedicado a onboarding.</p>	<p>Como expectativas del equipo de RRHH pretendo que la comunicación sea dirigida, ágil y que no se saturen los canales, sino que se elija la manera de comunicar cada tema según su importancia. En cuanto a la interacción siempre priorizamos la transparencia, y la comunicación constante no dando lugar a especulaciones o malentendidos. Además, como estamos trabajando 100% de manera remota, incentivamos</p>

					algunos días el ir a la oficina porque sabemos hay algo de lo presencial que sigue siendo vital para construir las relaciones entre los equipos.
--	--	--	--	--	---



Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Encuesta a Gerentes, Gerentes Seniors y Socios

□ Poblacion Objetiva: Gerentes and above (Total: 126)

Preguntas	Gerente	Gerente Senior	Socio (MD)		
1. ¿Cual es tu rol dentro de la compania?	103	15	8		
	Menos de un 1 mes	entre 1 y 3 meses	entre 3 y 6 meses	entre 6 y 9 meses	mas de 1 ano
2. Hace cuanto ingresaste a la compania	17	32	34	22	21
	Si	No			
3. Tenias experiencia en consultoria	32	94			
	Respuesta (1 al 5 siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfactorio)				
	1	2	3	4	5
4. ¿Como categorizaras en su totalidad el onboarding proporcionado por la compania?	32	43	23	17	11
5. En relación a la información que recibiste desde tu ingreso sobre la compania, práctica, metodologias, etc: ¿Como lo categorizaras?	46	34	23	14	9
6. ¿Cuán útil te resultó contar con la información del deck de Onboardng?	23	29	39	16	19
7. Una vez finalizado el proceso de onboarding, ¿Te sentiste con todas las herramientas para poder enfrenrar tu día a día?	48	32	26	11	9
	Composicion de la organizacion	Composicion del area Estrategia y Consultoria	Consulting Ways of Working	Case Studies	
8. En pos de mejorar la experiencia del new joiner, ¿Que crees que deberiamos profundizar o incorporar?	7	16	77	26	

