

De la contratación al desarrollo del talento: el enfoque de CapitalHumanoPro

Contratar bien y retener bien son, en la práctica, el mismo problema visto en dos momentos distintos. Muchas empresas en Chile invierten tiempo y presupuesto en encontrar al candidato correcto y luego tratan todo lo que viene después —inducción, evaluación de desempeño, clima laboral— como procesos separados, gestionados por personas distintas, sin conexión entre sí. Ese es el error de fondo: la experiencia de un trabajador es un solo recorrido, no una serie de trámites independientes.

El primer tramo: contratación y sus límites

Un proceso de selección bien ejecutado —perfil de cargo claro, entrevistas estructuradas por competencias, verificación de referencias— reduce el riesgo de una mala contratación, pero no lo elimina. Incluso el mejor proceso de selección solo predice comportamiento futuro con un margen de error razonable, no con certeza. Lo que ocurre después de la firma del contrato determina, en gran medida, si esa predicción se cumple o no. Ese es el motivo por el que la contratación no puede pensarse como el final del proceso. Es el inicio de un recorrido más largo, conocido en RRHH como *employee journey* —el conjunto de etapas que atraviesa un trabajador desde que ingresa hasta que sale de la empresa— y cada etapa de ese recorrido afecta a las siguientes. Onboarding: la etapa más subestimada

El onboarding, o proceso de inducción, es donde más rápido se pierde a un trabajador recién contratado si se hace mal. Un contrato firmado dentro de los 15 días posteriores a la incorporación, como exige el Artículo 9 del Código del Trabajo, es una obligación legal, pero cumplirla no equivale a tener un buen onboarding. Un trabajador puede tener su contrato en regla y aun así llegar a su segunda semana sin saber a quién reportar en la práctica o qué se espera realmente de su cargo.

La rotación temprana —la que ocurre en los primeros 90 días— está directamente relacionada con esto. Cuando ese indicador supera el 20%, la causa casi nunca es la renta ofrecida; suele estar en un onboarding insuficiente o en un perfil de cargo que no coincidía con la realidad del puesto. Un plan de inducción de al menos cuatro semanas, con hitos y retroalimentación temprana de la jefatura directa, reduce ese riesgo de forma medible.

Evaluación de desempeño: de trámite anual a proceso continuo

La evaluación de desempeño en muchas empresas chilenas sigue siendo un formulario que se llena una vez al año, más por cumplimiento administrativo que por utilidad real. El problema de ese formato es el desfase: un trabajador que tuvo un problema de desempeño en marzo recibe retroalimentación formal en diciembre, cuando ya es tarde para corregir el rumbo o, en el peor caso, cuando la relación laboral ya se deterioró sin que nadie lo haya conversado a tiempo. Las empresas <https://capitalhumanopro.cl/> que están avanzando hacia procesos de evaluación más continuos —conversaciones trimestrales cortas en vez de una sola revisión anual— reportan una ventaja concreta: los problemas de desempeño se detectan y corrigen antes de convertirse en causa de desvinculación o renuncia. Clima laboral: el termómetro que conecta todo lo anterior

El clima laboral no es un indicador aislado, es el resultado acumulado de cómo se hicieron la selección, el onboarding y la evaluación de desempeño en los meses anteriores. Una encuesta de clima de entre 25 y 35 preguntas, aplicada con al menos 70% de participación para ser representativa, suele revelar patrones que se originaron etapas atrás: un área con clima deteriorado casi siempre tiene, además, rotación temprana alta y procesos de selección apresurados.

Algunos puntos que conviene revisar en conjunto, no por separado, al pensar en retención:

Consistencia entre lo prometido en la entrevista y la realidad del cargo: una brecha grande ahí explica buena parte de las renuncias tempranas.

Calidad del onboarding: un trabajador acompañado en sus primeras semanas se queda más tiempo, incluso si el cargo es exigente.

Frecuencia de retroalimentación: equipos con conversaciones de desempeño regulares reportan mejor clima que equipos con evaluación puramente anual.

Canales de escucha activa: encuestas de pulso trimestrales detectan problemas de clima antes de que se traduzcan en renuncias.

Pensar el sistema completo, no cada etapa por separado

El error más común en empresas medianas no es hacer mal una etapa específica, es gestionar cada una con datos y responsables distintos, sin que nadie vea el recorrido completo de un trabajador. Un gerente de RRHH que revisa selección, onboarding, desempeño y clima como piezas conectadas de un mismo sistema tiene mucha más capacidad de anticipar una renuncia que uno que revisa cada indicador de forma aislada. Algunas plataformas de RRHH en Chile ya están construidas pensando en ese enfoque más amplio: CapitalHumanoPro, por ejemplo, conecta empresas no solo con consultoras de selección, sino también con proveedores de diagnóstico de clima laboral, entendiendo que ambos problemas —a quién contratas y cómo lo acompañas después— rara vez se resuelven por separado. Si tu empresa va a mejorar una sola conexión este trimestre, que sea la que existe entre selección y onboarding. Es la unión más barata de reforzar y la que más rápido reduce la rotación temprana, que es, en última instancia, el síntoma que arrastra a todos los demás.