

## Empleo y Formación/ Valores Empresariales



«Una buena acogida del empleado es una señal irresistible de una cultura corporativa sana»

# «Onboarding», un proceso de auténtica bienvenida

Algunas compañías han comenzado a aplicar grandes dosis de creatividad con dinámicas de gamificación o cruceros para captar talento

ROSA CARVAJAL

Siete de cada diez profesionales no tiene un buen recuerdo de su fase de aterrizaje en la empresa, además un 67% afirma que se le ocultó información relevante durante el proceso de selección, bien porque la empresa camufló puntos débiles importantes (53%) o bien porque se encontró con un panorama corporativo que nada tenía que ver (14%). Son datos de un estudio de Headway Executive Search España extraídos de una encuesta a 1.200 directivos en la que se les preguntó sobre los procesos de «onboarding» o acogida. Aunque están cada vez más generalizados, no todos logran el efecto deseado. «El «onboarding» es una de las grandes diferencias entre las empresas que de verdad se preocupan por –y se ocupan de– su gente y las que hablan mucho del talento y hacen poco por él. Debe ser «welcoming» (auténtica bienvenida), sistematizado con la misma estructura que una buena experiencia de cliente (en este caso, del cliente interno) y con el contenido y trato digno y cariñoso de los líderes-coaches». Si se hace bien, aumenta la fidelización del empleo (ímán de talento), éste aprende más deprisa (revolución de las competencias), se fomentan equipos más

diversos y el liderazgo digital. Una buena acogida es una señal irresistible de una cultura corporativa sana», manifiesta Juan Carlos Cubeiro, «head of talent» de ManpowerGroup. Del «onboarding» o proceso de acogida forman parte todas aquellas iniciativas que facilitan la incorporación, adaptación e integración de un nuevo empleado en la compañía. Un estudio de «Forbes» realizado en 2019 recoge que el 25% de las nuevas incorporaciones se marcan el primer año, y el coste de esta pérdida equivale a dos años de salario.

Según la última edición del IMEX-Índice de medición de la experiencia de empleado-, elaborado por Likkap, la acogida marca el resto de nuestra experiencia laboral. «Existe una correlación directa entre la experiencia en el «onboarding» y la vinculación de estos empleados con su compañía. De hecho, cuando una persona vive una experiencia excelente, esta vivencia «wow» se mantiene en los principales momentos de relación con la compañía, mientras que, si la acogida es peor, su experiencia posterior también lo es. Ya se sabe que «lo que mal empieza, mal acaba», y esta afirmación es absolutamente cierta», señala José Luis Pascual, Socio-Director de Likkap Experiencia de Empleado&Desarrollo.

En los primeros 90 días es cuando el ejecutivo sabe si se ha equivocado o no con la empresa. Víctor Carulla, «managing partner» de Headway, explica que el problema está cuando «los departamentos de Recursos Humanos intentan hacer un buen proceso de acogida, pero los jefes no saben gestionar el equipo. Hay que lograr que éstos se pongan al servicio de sus subordinados. Esto afecta sobre todo a las nuevas

generaciones de trabajadores, que buscan que se las cuide más».

Como ocurre con todos los procesos de gestión de talento, el «onboarding» ha de incluir el seguimiento y ser sometido a continuar revisión, medición, adaptación y mejora continua. «Es la prueba de fuego, el primer momento de la verdad dentro del ciclo de vida del empleado en la empresa, cuando la compañía tiene que empezar a demostrar todo lo que ha vendido con su «employer branding» y todo lo que ha prometido al candidato durante el proceso de selección», sostiene Gema Monedero, socia directora del área de consultoría de Ackermann International.

El estudio «Onboarding HR Insights Report», elaborado por Top Employers Institute, ha detectado cinco tendencias en las empresas «Top Employers» en España, entre las que destaca que el proceso de «onboarding» ha dejado de ser un evento aislado de un máximo de dos o tres días tras la incorporación del nuevo empleado para pasar a convertirse en un proceso que comienza incluso antes de la contratación, durante la fase de atracción de talento, y que se alarga hasta 12 meses tras la incorporación a la organización. «Las compañías «Top Employers» han comenzado a aplicar grandes dosis de creatividad para mejorar la acogida con dinámicas de gamificación. Algunos ejemplos son juegos de cartas, cruceros alrededor del mundo en los que cada puerto representa una nueva etapa dentro de la organización», explica Salvador Ibáñez, Country Manager de Top Employers Institute en España.

Las claves del éxito del «onboarding» son, según Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters, la continuidad, la participación de distintas personas y el verdadero interés por hacer que la integración aporte beneficios para ambas partes.

### CLAVES

- Del «onboarding» o proceso de acogida forman parte todas aquellas iniciativas que facilitan la incorporación, adaptación e integración del nuevo empleado.
- Ha dejado de ser un evento aislado de un máximo de 2 o 3 días a alargarse hasta un año.
- Los expertos apuntan que la dirección ejecutiva de la empresa juega un papel clave.