

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Junio 2021



La acogida virtual

“Es el momento de repensar cómo debe ser el viaje de la persona recién llegada a una organización.”

Pilar Jiménez

¿Qué es?

No siempre es fácil ser la persona recién llegada a una organización. Debes conocer las instalaciones, a los compañeros y averiguar cómo funcionan las tecnologías usadas por la empresa, por ejemplo. Sin embargo, aún hay un reto mayor: adentrarse en la cultura de la organización y conocer su funcionamiento. Pero el **proceso de onboarding** no solo supone un desafío para la nueva o el nuevo. También lo es para la empresa, que debe gestionarlo y estructurarlo correctamente para aportar coherencia al desarrollo de la *employee experience* desde su primer día.

Cada vez son más las organizaciones que se esfuerzan en proporcionar un buen plan de acogida y en fomentar un buen ambiente en el trabajo, puesto que **los procesos de incorporación influyen directamente en las tasas de retención del talento**. Así pues, está claro que, en un entorno altamente competitivo donde se ha desatado “la guerra por el talento”, las empresas no pueden obviar su relevancia.

- ✓ Este proceso de socialización, ya de por sí complejo, es ahora más desafiante que nunca, ya que muchas organizaciones están optando por realizarlo virtualmente. ¿Por qué? Es cada vez más frecuente que las empresas contraten a *freelancers* o que cuenten en sus plantillas con personas que viven lejos de la sede de la organización, incluso en otro país. A todo ello se le ha añadido el auge del teletrabajo derivado de la pandemia de la Covid-19, que ha acelerado significativamente esta tendencia.
- **¿Qué es la acogida virtual?** Tal y como se define en el post [¿Cómo hacer el plan de onboarding digital de tus empleados?](#), publicado en FactorialBlog, “es un proceso que busca la adecuada integración de los nuevos empleados en la empresa”, con la particularidad de hacerlo *online*. Lo más recomendable es que las empresas cuenten con un **plan de acogida** que les ayude a cumplir con los principales **objetivos de cualquier proceso de incorporación**:
 - ❖ Informar de las políticas internas de la organización.
 - ❖ Transmitir la filosofía de la empresa.
 - ❖ Dar a conocer las funciones del puesto de trabajo.
 - ❖ Ayudar a la persona recién llegada a identificar su posición y la de sus compañeros y compañeras.
- **¿La incorporación remota es igualmente efectiva que la presencial?** No hay cambios en la satisfacción de las personas trabajadoras, según se explica en el artículo [These are the hidden challenges of onboarding in a remote environment](#), publicado en *Fast Company*, en base a una investigación de la empresa de software de

Recursos Humanos [TINYpulse](#). Sin embargo, el mismo estudio muestra que en el caso de la acogida virtual “las nuevas personas están más desconectadas y no están completamente en sintonía con la forma en la que sus compañeros/as añaden valor a la misión de la organización”. Esto evidencia que el proceso de *onboarding* va mucho más allá de la configuración de nombres de usuario y contraseñas de los ordenadores que se van a usar. Se debe fomentar que las personas se conozcan, interactúen y confíen unas en otras.

- ❖ **¿Cómo se puede fomentar la interacción virtualmente?** En el mismo artículo de *Fast Company*, se sugiere que se programen reuniones exclusivas entre las nuevas personas y sus *stakeholders* clave, además de alentar a los/as compañeros/as a comunicarse con las personas recién llegadas.

Herramientas

Es cierto que la incorporación *online* puede ser compleja, tanto para la empresa como para la persona recién llegada. Sin embargo, existen varias herramientas digitales que pueden facilitar el proceso de integración, puesto que contribuyen a acelerarlo y a automatizarlo. En el post [¿Cómo hacer el plan de onboarding digital de tus empleados?](#), publicado en FactorialBlog, se proponen distintos tipos de herramientas:

- ✓ **Checklists:** la creación de listas en las que se indique de forma clara a la nueva persona las actividades o tareas que debe realizar puede ser muy útil, especialmente durante los primeros días. Este tipo de herramientas, además, suelen ofrecer la posibilidad de conocer el estado de las distintas tareas (si están en curso, finalizadas, etc.). En el mismo *post* se recomienda una herramienta en concreto, [Trello](#), que se caracteriza por ser fácil de usar e intuitiva.
- ✓ **Aplicaciones especializadas en simplificar los procesos de onboarding:** este tipo de herramientas convierten el proceso de incorporación en una experiencia completa para la persona recién llegada y suelen estar pensadas para darle un enfoque divertido e innovador a este momento de la carrera profesional. Es el caso de la plataforma [Talmundo](#).
- ✓ **Herramientas integradas – Human Resources Management System:** tal y como se explica en FactorialBlog, estos sistemas “permiten unificar muchos procesos, como el *onboarding*, la formación e incluso la firma electrónica”. Un ejemplo de este tipo de herramientas es el propio software de [Factorial](#).

- ✓ **Learning Management Systems:** estos sistemas de aprendizaje facilitan el proceso de formación de las personas trabajadoras. Un ejemplo es [Cornerstone](#), una herramienta pensada para facilitar la adaptación al cambio y que tiene como objetivo mejorar la implicación de los/as empleados/as.
- ✓ **Firma electrónica:** permite enviar y validar documentos de forma rápida y segura sin necesidad de desplazarse físicamente a las oficinas de la organización. Es el caso de la aplicación [Signaturit](#).
- ✓ **Chatbots:** pueden ser realmente útiles para resolver dudas surgidas durante la realización de una tarea. Se puede evitar, pues, tener que contactar con el/la mánager o con los/as compañeros/as, puesto que se puede trasladar la pregunta a un asistente virtual.

Si se consigue implementar correctamente y con la ayuda de las herramientas mencionadas, la acogida virtual puede llegar a tener varias ventajas con respecto al *onboarding* cara a cara. En el artículo [Cómo iniciar la incorporación de nuevos empleados: una guía completa](#), publicado en RRHH Digital, se señalan algunas de las más significativas:

- ✓ **Ahorro de tiempo y dinero:** por un lado, la digitalización del *onboarding* evita que se tenga que crear un programa de aprendizaje desde cero y, además, hace innecesario involucrar a otras personas trabajadoras para formar a cada nueva incorporación.
- ✓ **Coherencia de la información en toda la empresa:** sea cual sea la dimensión de la organización e independientemente del número de departamentos o sucursales que tenga, la incorporación *online* garantiza que todas las personas reciben la misma formación.
- ✓ **Fácil acceso al material que se proporciona:** las nuevas incorporaciones pueden disponer de los contenidos y materiales en cualquier momento y, además, pueden consultarlos desde cualquier tipo de dispositivo. Por lo tanto, cada persona marca su ritmo de aprendizaje e integración.
- ✓ **Actualización automática de los contenidos:** teniendo en cuenta que toda la información está integrada en un mismo sistema, las personas usuarias tienen la seguridad de que siempre está a su disposición la versión más reciente de los materiales proporcionados.

El dato

Cada vez son más las organizaciones que se dan cuenta de que es esencial destinar recursos al proceso de incorporación del nuevo talento. Se refleja en

los datos proporcionados por Gallup, que se recogen en el artículo [Cómo iniciar la incorporación de nuevos empleados: una guía completa](#) de RRHH Digital:

- ✓ El **84% de los ejecutivos globales** evaluó la **formación de los empleados** como “importante” o “muy importante”.

A pesar de conocer la importancia del *onboarding*, las opiniones de los empleados y de los propios ejecutivos evidencian que aún hay mucho margen de mejora:

- ✓ Únicamente el **12% de las personas** encuestados piensa que **su empresa hizo un buen trabajo durante el proceso de *onboarding***.
- ✓ El **76% de las personas en rol ejecutivo de Recursos Humanos** considera que **sus organizaciones infrutilizan las prácticas de incorporación**.

La necesidad de mejorar este proceso se suma a otro reto de las organizaciones: trasladarlo al formato *online* para adaptarse a la era digital. Parece que cada vez son más las empresas que son conscientes de ello, como evidencian los datos extraídos de un estudio de Hays que se recogen en un artículo publicado en [Equipos&Talento](#):

- ✓ Como parte de los efectos que la Covid-19 ha tenido sobre las empresas, **el 36% de las organizaciones aumentará el número de procesos de selección realizados totalmente en formato digital**.

Guía de Trabajo

ACOGIDA VIRTUAL: PASOS PREVIOS A LA INCORPORACIÓN

Con el fin de que la acogida virtual sea exitosa, la plataforma de formación corporativa Ubits ha desarrollado la guía [Hacer un onboarding efectivo de manera remota](#). Con anterioridad a la llegada de la nueva persona trabajadora, se recomienda:

- **Aclarar los temas que deberá abordar durante sus primeros días:** la jefa o jefe inmediato deberá tener claras aquellas cuestiones que se le explicarán durante la primera semana para introducirle al rol que va a llevar a cabo dentro de la organización.
- **Asegurarse de que la persona nueva dispone de las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo:** la empresa debe saber si cuenta con un espacio de trabajo adecuado, un ordenador, etc. Además, se le debe proporcionar un correo de empresa y facilitarle el acceso a las plataformas o herramientas que pueda necesitar.
- **Establecer las fechas de las reuniones virtuales que la nueva persona tendrá con los responsables del área.**

ACOGIDA VIRTUAL: PRIMEROS DÍAS

Algunos de los pasos que deberá seguir la empresa durante los primeros días de la persona recientemente incorporada son:

- **Presentarla a los demás miembros de la organización (durante el primer día):** una de las opciones recomendadas por Ubits es hacerlo a través de un vídeo que se envíe al chat de la empresa o por correo.
- **Organizar una videollamada, a modo de sesión introductoria, con la persona encargada de Recursos Humanos** para que le hable de la historia de la empresa, de su cultura y valores, de los equipos, del producto o servicio que ofrecen, etc. A lo largo de esta sesión, se recomienda presentarle a sus compañeros/as inmediatos y a aquellos con los que se espera que tenga más comunicación a través de fotos o vídeos para que comience a tenerlos presentes.
- **Organizar una reunión virtual para presentar el nuevo miembro del equipo a los/as compañeros/as de su mismo departamento o área de trabajo:** durante esta sesión no solo debe hablar la persona nueva, también se recomienda que se presenten los demás.
- **Organizar reuniones con el responsable del departamento o área durante la primera semana.**
- **Ofrecer al nuevo/a empleado/a formación virtual relacionada con su rol.**
- **Realizar un seguimiento de su evolución a través de videollamadas:** debe servir para ver cómo progresa, saber cómo se ha sentido durante sus primeras semanas en la empresa, etc.

ACOGIDA VIRTUAL: CONSEJOS CLAVE

Para integrar al nuevo talento en la empresa y facilitar su socialización con los compañeros, es positivo:

- **Entregarle un kit de bienvenida:** con este tipo de detalles, es posible que la persona se sienta valorada y adquiera más sentido de pertenencia a la organización.
- **Crear un “plan padrino”:** una buena opción para facilitar que la nueva persona empiece a socializar con sus compañeros/as es organizar varias reuniones virtuales entre ella y otra persona de la empresa ajena a su área. Se favorece, así, que se conozcan mutuamente y que se afiance la cultura de la organización.

La experiencia



Sanofi es una multinacional dedicada a la producción y comercialización de productos farmacéuticos. Esta empresa biofarmacéutica global, con sede en Gentilly (Francia), fue creada en 2004 y actualmente cuenta con más de 100.000 personas colaboradoras en un total de 100 países. Cabe destacar que, actualmente, Sanofi tiene una importante presencia en España: 1.292 empleos directos, dos sedes nacionales, un centro especializado en proyectos internacionales y una planta de producción.

- ✓ En una [charla online](#) organizada por Randstad, Javier Mouriño, *HR Manager & Talent Acquisition Lead* en Sanofi, explica cómo desde la empresa biofarmacéutica están realizando el **proceso de incorporación del talento en remoto**:
 - **Siempre se apoyan en la tecnología.** Por ejemplo, estableciendo un canal de comunicación para que las personas trabajadoras puedan realizar consultas y reciban respuestas.
 - **Se han fijado procedimientos que ayudan a los equipos a ser más eficaces y autónomos.** De este modo, no existe la necesidad de que se pase el filtro del mánager en cuestiones como la gestión de una incidencia relacionada con la nómina o un problema para fijar las vacaciones haciendo uso de la herramienta Workday.
 - **Se han tenido muy en cuenta las diferentes casuísticas que se pueden dar dentro de la empresa.** A la hora de diseñar su plan de *onboarding*, han tenido presente que la filial española cuenta con diferentes ubicaciones (Barcelona, Madrid, Riells y Viabrea, etc.), que hay personas que trabajan en la oficina y otras de carácter más itinerante, que existen distintas tipologías de contratos, entre otras cuestiones.
- ✓ Tal y como se destaca en la publicación de Randstad [Onboarding online: incorporación en remoto del talento](#), desde Sanofi consideran que algunas de las **cuestiones clave para realizar una correcta incorporación en remoto y seguir atrayendo talento** son:
 - Tener una buena comunicación con la persona que se incorpora.
 - Que el proceso de comunicación esté alineado con la cultura de la organización.

- Contar con un plan robusto de gestión del cambio.
- Pedir *feedback* al nuevo talento y a sus mentores.
- Tener muy presente que el *onboarding*, ya sea presencial o remoto, debe ser una excelente experiencia para la persona que se incorpora.

indra

Indra es una empresa multinacional española de tecnología y consultoría fundada en 1993. Ofrece sus servicios en segmentos específicos de los mercados de Transporte y Defensa y es la empresa líder en consultoría de Transformación Digital y Tecnologías de la Información en España y Latinoamérica. Actualmente, cuenta con 48.000 empleados/as, está presente a nivel local en 46 países y realiza operaciones comerciales en más de 140.

- ✓ Tal y como se explica en el artículo publicado en su web [Indra crea nuevas experiencias virtuales para integrar al talento joven en la era poscovid](#), cuando se declaró el Estado de Alarma la compañía llegó a tener a más del 90% de su plantilla en España trabajando en remoto. Por eso, decidió poner en marcha **nuevas experiencias virtuales** con el fin facilitar la **incorporación de las nuevas personas trabajadoras** y la **integración de jóvenes profesionales recién llegados a la empresa**. ¿En qué consisten sus nuevas iniciativas?
- **Implementación de un proceso de *onboarding* 100% digital:**
 - ❖ **Fase previa al primer día de trabajo:** se envía a los profesionales un *pack* de bienvenida y se les proporciona información sobre la compañía.
 - ❖ **Sesión de bienvenida:** se trata de una sesión de unas dos horas y media, totalmente virtual y gamificada. Profesionales de la compañía imparten charlas sobre ética, sostenibilidad y marca, además de otras en las que se habla de la tecnología y los negocios de la empresa. También incluye dinámicas de *networking* y trabajo en equipo.
 - ❖ **Fase posterior a la sesión de bienvenida:** se envía a las personas recién llegadas toda la información y enlaces para que puedan profundizar en las cuestiones abordadas previamente.
- **Creación del *Smart Start Club*:** en el marco de su programa *Smart Start*, Indra ha creado un grupo en Microsoft Teams con el fin de facilitar el *networking*. Los/as más de 1.300 jóvenes profesionales que forman parte del grupo pueden interactuar, acceder a información sobre la compañía y charlar con personas expertas de Indra que comparten sus experiencias y sus conocimientos. Por otra parte, a través de este grupo también se realizan encuestas, por ejemplo,

sobre el estado de ánimo. Además, incluye un espacio para compartir recomendaciones sobre libros, películas, música, etc.

- **Puesta en marcha de un curso sobre conocimiento del negocio haciendo uso de la metodología de aprendizaje basado en el juego:** tal y como explican desde la propia compañía, se trata de una dinámica de preguntas y respuestas. Estas son formuladas por formadores o bien por otros jugadores y abordan cuestiones relacionadas con las capacidades de la compañía.
 - **Lanzamiento de un *Escape Room Virtual*** con el objetivo de profundizar en las competencias que debe tener un/a joven profesional.
 - **Creación del videojuego “Planeta Indra”:** en la web de Indra explican que “se trata de una aventura gráfica en la que la persona protagonista es una nueva habitante del planeta que se ve envuelta en un riesgo medioambiental que tendrá que investigar y resolver hablando con otros personajes, tomando decisiones y utilizando objetos para resolver puzzles”. El videojuego debe ayudar al nuevo talento a incorporar en su día a día los valores de Indra.
- ✓ La incorporación de todas estas experiencias hace que Indra obtenga una elevada puntuación como Top Employer en *onboarding*. De hecho, en el artículo [Indra consigue la máxima nota en ambiente laboral positivo, ética y valores](#), publicado por el diario Merca2, se hace referencia a la alta valoración obtenida por la multinacional en este campo: 89%.

Materiales

Bibliografía básica

Suggs, Gia; Suggs, Hayward. *Onboarding Quick Guide: Fast track the success of new employees*. Londres: Black Freight Production, 2019

Du Toit, Charles. *On-boarding: A practical guide to creating extraordinary new employee experiences*. Randburg: KR Publishing, 2019

Stein, Mark; Christiansen, Lilith. *Successful onboarding: Strategies to unlock hidden value within your organization*. Nueva York: McGraw-Hill Education, 2010

Materiales en línea

SoyPilarJimenez.com

Consultoría fundada por Pilar Jiménez, experta en Gestión de Personas, Desarrollo Organizativo y Comunicación Interna. Se dedica a la auditoría y diagnóstico de procesos y al *mentoring* y acompañamiento de líderes. Además, acompaña a las organizaciones en el diseño de un plan estratégico que permita crear o reformular sus procesos, como es el caso del *onboarding*.

<https://soypilarjimenez.com/>

MQL - Más que learning

Organización dedicada a facilitar la gestión del talento, la formación y la innovación en las empresas y a fomentar la cohesión y la creatividad. También diseñan interacciones que generan impacto, fomentan el *engagement* y mejoran el alcance de las campañas. En cuanto al *onboarding*, transforman el proceso de acogida en un trayecto motivador y ágil aplicando mecánicas de juego para facilitar la rápida adaptación de los recién llegados.

<http://www.masquelearning.com/>

Software Talmundo

Software de nube de Talmundo apto para dispositivos móviles. Hace que los procesos de contratación sean más originales y eficaces convirtiéndolos en una experiencia estructurada e intuitiva. Su objetivo es interactuar con el nuevo talento y capacitarlo.

<https://www.talmundo.com/>

Jamula, Jen; Goldberg, Allison. "New Year, New Employees: How To Onboard While Remote" *Forbes*, 14/12/2020.

Entrevista de Forbes a Jo Deal, Directora de RRHH en LogMeIn, una empresa que ofrece software de teletrabajo, en la que explica la experiencia de haber contratado e incorporado *online* a más de 500 personas desde el inicio de la pandemia.

<https://www.forbes.com/sites/jenjamula-allisongoldberg/2020/12/14/new-year-new-employees-how-to-onboard-while-remote/?sh=238115b42243&sf134754251=1>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- Teletrabajo (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletrabajo>
- Liderazgo remoto (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14707-liderazgo-remoto>