

El *onboarding* de los recién graduados para la retención del talento

M^a del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Hoy en día, el reclutamiento avanza a toda velocidad pero los empleados también se van más rápido que nunca. Muchos de los trabajos que se harán en una década no existen a día de hoy, lo que obliga a las nuevas generaciones a ser más curiosas, más proactivas y, sobre todo, más ágiles. En términos generales, los recién graduados tienen mucho más poder de negociación por lo que el proceso de *onboarding* (integración y socialización de empleados) y su retención se han convertido en prioritarios para las empresas

Según Eugenio De Andrés Socio-Director de Tatum (2020), el 25% de la rotación no deseada se produce durante el primer mes y medio, siendo el primer motivo de abandono de las nuevas incorporaciones, las expectativas frustradas. Muchas empresas invierten muchos recursos en procesos de reclutamiento y selección, pero descuidan el proceso de integración de los incorporados.

Ante este reto, JobTeaser, líder europeo en la orientación y contratación de recién graduados, celebró el 3 de mayo de 2018 un evento de reclutamiento con el lema: *¿Cómo podemos facilitar la integración de los recién graduados para ayudarlos a rendir al máximo para tu empresa y que se queden contigo?*, en donde participaron la directora de Adquisición de Talentos y Employer Branding en Ubisoft, la directora de reclutamiento en IBM Francia y la directora de Recursos Humanos de Bpifrance. Todas las expertas coincidieron que la integración es crucial para retener a los recién graduados y sugirieron tres formas diferentes de gestionar el proceso. Ubisoft tiene su propio programa de integración donde la clave de una integración satisfactoria es que los jefes se involucren lo máximo posible. Esto se aplica sobre todo al personal en prácticas que se encuentra en el centro de mira para el «*employer branding*». El primer día, sus jefes les dan la bienvenida de forma personal, después reciben una hora de formación con un representante asignado de recursos humanos (RR. HH.), que les explica cómo funciona la empresa y las principales herramientas que usan. Después entra en acción el departamento de comunicaciones internas con una charla sobre la industria del videojuego, Ubisoft como empresa y los principales desafíos a los que se enfrenta. Además, varias veces al año, la empresa organiza una *hackathon* a gran escala dirigida a los empleados en prácticas y becarios con el

objetivo de permitirles dejar huella en la empresa, a pesar de que tengan contratos relativamente cortos.

En IBM, para facilitar el proceso de integración se ha implantado un programa de *mentoring* que dura dos años. El primer día, los mentores dan la bienvenida a los recién llegados, los forman sobre cómo presentarse al resto de forma adecuada y comparten consejos sobre la mejor manera de moverse por la empresa. La bienvenida es útil desde el primer día y los empleados en prácticas y becarios se enfrentan de inmediato a situaciones laborales reales. Además, es importante la formación como parte del proceso de introducción por lo que, a nivel global, se ha introducido la iniciativa: *Digital Hero Passport*, de forma que, los recién graduados no paran de aprender. Así, las habilidades de los empleados nunca llegan a estar obsoletas, y los recién graduados se benefician de un apoyo genuino y aprenden dentro del marco de sus propios trabajos.

En Bpifrance, la bienvenida a los nuevos empleados se realiza como parte del proyecto «*factory project 4.0*», en el que cada recién llegado crea una línea de montaje ficticia para el proyecto que elijan. Pero la integración no acaba al dar la bienvenida a los nuevos empleados. Los becarios y empleados en prácticas pueden aportar sus propias ideas al negocio. Tras dos meses con la empresa, Bpifrance invita a su personal en prácticas y becarios a un evento después del trabajo para que se relacionen entre sí, conozcan a gente de otras entidades y se diviertan juntos. De esta forma, la integración dura seis meses, es decir, la duración completa de unas prácticas. Con espacios abiertos prácticamente idénticos a lo largo de ocho plantas, la primera cuestión versa sobre la orientación espacial. Se creó un curso de orientación digital que incluía pistas, mini pruebas y juegos, y que se realiza de nuevo cuando abandonan la empresa. Las puntuaciones de los recién llegados normalmente oscilan en torno al 15 %, pero tras los seis meses de integración superan el 80%, por lo que se trata de una prueba clara de un éxito fácil de medir. Además, la formación de los recién graduados se considera clave por lo que ha creado su propia Universidad y ha puesto en marcha una plataforma llamada *My Career Spark* a través de la cual lo aprendido en la universidad se va “ensamblando en bloques técnicos de construcción”. La plataforma está disponible para los empleados en prácticas y becarios, nuevos trabajadores y aquellos interesados en la movilidad interna.

Fuentes de información utilizadas:

- De Andrés, E. (2020). Cómo evitar que las buenas incorporaciones se vayan. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/visualiza-en-webinarorh-como-evitar-que-las-buenas-incorporaciones-se-vayan.html>
- Rottier, L. (2019). Onboarding y retención de los jóvenes graduados. Disponible en: <https://corporate.jobteaser.com/es/blog/recruiting-the-new-generation/onboarding/mesa-redonda-onboarding-y-retencion-de-los-jovenes/>

Fecha del caso: marzo de 2020

Palabras clave: proceso de *onboarding*, integración, socialización, retención del talento, *employer branding*.

Preguntas sobre el caso

1. Identifique las diferentes herramientas y prácticas de integración que aparecen en el caso.
2. Analice la relación entre los procesos de *onboarding*, la gestión del talento y el *employer branding*. ¿Por qué las empresas están considerando relevante la integración de los empleados?
3. Analice la relación entre la socialización de los recién graduados y la gestión de la diversidad.