

### *Onboarding online*

María F. Muñoz Doyague, *Universidad de León*

Marta Ortiz de Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

El *onboarding* hace referencia al “proceso de ayudar a las nuevas incorporaciones a adaptarse a los aspectos sociales y de rendimiento de sus nuevos trabajos” (Bauer, 2010, p.1). Esta experiencia facilita su socialización, de forma que el nuevo empleado pasa de ser un *outsider* a ser un miembro plenamente integrado en la organización a todos los niveles (Yadav y otros, 2020). Podría decirse que es la primera impresión que tiene un nuevo empleado sobre la empresa a la que se incorpora y sobre cuál va a ser su desarrollo profesional en ella. Por ello, sienta las bases para el desarrollo de un buen contrato psicológico en la relación de empleo que se inicia (Caldwell & Peters, 2018). Mediante el *onboarding*, los empleados comprenden claramente las metas, responsabilidades e implicaciones legales del papel que van a desempeñar dentro de la estructura de la empresa a la que se incorporan. Se considera que los tres primeros meses tras la incorporación son críticos para conseguir culminar con éxito la integración de los nuevos empleados en el rol que van a jugar en la organización.

Según Bauer (2010; 2013), el proceso de *onboarding* consta de cuatro niveles, las 4 Cs, que permiten la aclimatación del empleado en la organización en los diferentes aspectos que abarca la relación de empleo y que van desde el más básico (aspectos formales del puesto) hasta los más complejos (relacionados con la cultura y de carácter relacional): cumplimiento, clarificación, cultura y conexiones. El grado en que la organización dedica sus esfuerzos a cada uno de estos elementos determina su estrategia global de *onboarding* que puede ser más pasiva o más proactiva.

Teniendo en cuenta la elevada inversión de tiempo y dinero que hacen las empresas en el proceso de reclutamiento y adquisición de talento, el *onboarding* es una herramienta decisiva para asegurar la retención y la buena preparación de los nuevos empleados. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas desarrollan esta tarea de forma mediocre, centrándose sólo el primer nivel y como mucho en el segundo, sin tener en consideración el enorme potencial que tiene ni los efectos perniciosos que implica una

mala implantación del proceso en el largo plazo. Hasta el punto de que se la puede considerar como la “hermana pobre” de las prácticas de gestión de recursos humanos. Adicionalmente, desde que comenzara la pandemia en 2020, las empresas han tenido que enfrentarse a nuevos desafíos en la gestión de sus recursos humanos teniendo que adaptarse a la nueva situación en la que el teletrabajo ha pasado a ocupar un primer plano. Precisamente, una de las prácticas que se ha visto más seriamente afectada son los procesos de *onboarding* e inducción de empleados que han tenido que pasar, en la mayoría de los casos, a realizarse de manera *online*. Esto supone que afrontar el reto de incorporarse a un puesto de trabajo, tanto para el nuevo empleado como para la empresa, sea aún mayor, ya que se pierde gran parte del proceso de comunicación necesario para culminarlo con éxito. No obstante, la realidad es que el proceso de incorporación del talento en remoto en las empresas está adquiriendo cada vez más relevancia, no solo como consecuencia de la situación generada por el COVID-19, sino también porque, el aumento del uso de la tecnología y su desarrollo constante, hará que este formato se integre cada vez más en las organizaciones pasando a ser una práctica habitual.

Con esta información, se van a crear tres grupos de trabajo. Uno de los grupos asumirá el papel de la empresa, otro será un grupo de trabajadores que se acaban de incorporar a un puesto de trabajo y el tercer grupo serán auditores de procesos de recursos humanos. Todos los grupos tienen que preparar un guion para hacer un debate sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué debería incluir un buen programa de *onboarding* en general? ¿Cuáles son las consecuencias de no desarrollar un buen programa de *onboarding*? ¿Y los beneficios? ¿Crees que debe implantarse de manera formal o informal? ¿Por qué? Elabora una lista de recomendaciones para una buena implantación del programa.
- ¿Qué opinas sobre el *onboarding online* y sus efectos en el mantenimiento de la cultura organizativa? ¿Cuáles son los desafíos más importantes que tiene que afrontar una organización para realizar este proceso *online*? ¿Cuáles consideras que pueden ser las ventajas de hacer el *onboarding* de forma digital? ¿Y los inconvenientes?
- ¿Cómo crees que puede afectar el *onboarding online* al empleado en la creación de un contrato psicológico?

### **Fuentes de información utilizadas**

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series
- Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection. *Onboarding White Paper Series. Success Factors*, recuperado el 1 de diciembre de 2021 de <https://aledelobelle.com/wp-content/uploads/2014/06/SuccessFactors-onboarding-power-of-connection.pdf>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 1, pp. 27-39.
- Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process. *Jawaharlal Nehru University*, Working Paper No. 001/2020, recuperado el 25 de noviembre de 2021 de: <https://www.jnu.ac.in/sites/default/files/abvsme/WP-01.pdf>

### **Fuentes de información complementarias para preparar el debate**

- <https://scienceforwork.com/blog/onboarding-new-employees/>
- <https://www.cognology.com.au/wp-content/uploads/2017/05/The-Business-Case-for-Onboarding.pdf>
- <https://www.ispring.es/blog/onboarding-de-nuevos-empleados>
- <https://centribal.com/es/que-es-el-onboarding-digital-y-como-te-ayuda-a-enamorar-a-los-empleados/>
- <https://www.tramitapp.com/blog/guia-para-hacer-un-onboarding-online-paso-a-paso/>
- <https://factorialhr.es/blog/onboarding-digital/>
- <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/consejos-de-iniciaci%C3%B3n-del-personal/hoja-de-ruta-para-un-onboarding-online-con-%C3%A9xito>
- <https://iseazy.com/blog/es/onboarding-online/>
- <https://www.randstad.es/tendencias360/onboarding-online-incorporacion-en-remoto-del-talento/>
- <https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/06/14/onboarding-digital-la-nueva-tendencia-clave-de-los-rrhh>
- [https://www.homuork.com/es/como-realizar-un-onboarding-digital-eficaz\\_343\\_102.html](https://www.homuork.com/es/como-realizar-un-onboarding-digital-eficaz_343_102.html)

**Fecha de la actividad didáctica:** diciembre de 2021

**Palabras clave:** *onboarding online*, contrato psicológico.

**Agradecimientos:** Esta actividad didáctica ha sido elaborada en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.