

El candidato en el centro: los procesos de onboarding

Los cambios en el mercado laboral, la digitalización y la globalización han dado al talento un papel protagonista en la pervivencia y el crecimiento de las organizaciones, obligando a estas a ponerlo en el centro de su actividad. Un rol principal que se cuida incluso desde el momento de la selección, dado que la experiencia del candidato influye de manera decisiva en la reputación laboral de las empresas. Una vez incorporados, los nuevos miembros del equipo valorarán un onboarding transparente y cercano, durante el cual la figura del buddy o mentor es fundamental.

Resulta paradójico que, a pesar de la elevada tasa de desempleo que registra nuestro país, más de un 20 % de las posiciones vacantes no puedan ser cubiertas por las empresas. Paralelamente, los candidatos disponen de más información sobre las organizaciones; se informan acerca de su política de recursos humanos y su reputación y realizan comparativas entre compañías antes de decidirse por una oferta u otra. “Todos estos motivos obligan a las empresas a dedicar más recursos a posicionarse, a cuidar su reputación, a ser más transparentes y a contar con embajadores que expliquen de manera objetiva por qué su oferta de empleo es mejor que la de otras compañías”, explica **Encarna Maroño, directora de Organización y Soluciones del Grupo Adecco**, para quien “la credibilidad de una organización comienza desde el momento en que se publica una oferta de empleo. Es fundamental que no existan fisuras entre lo que dice la página web de la empresa, su oferta y la manera en que los consultores de selección manejan el proceso de selección”.

Una buena experiencia de candidato es importante también para aquellos profesionales que finalmente no serán seleccionados. Hay empresas que incluso van más allá y orientan al candidato

sobre las áreas en que debería mejorar para tener nuevas oportunidades. “Garantizar que todos los candidatos viven una buena experiencia, independientemente de si finalmente son seleccionados para el puesto, beneficiará a la empresa y contribuirá a que la imagen que se proyecta de ella en el exterior sea positiva”, asegura **Javier Caparrós, director general de Experis, consultora del grupo Manpower**. “Si toda la experiencia es adecuada,

Una buena experiencia de candidato es importante incluso para aquellos profesionales que finalmente no son seleccionados

serán los propios profesionales los que hablen de la compañía como marca empleadora, convirtiéndose en auténticos embajadores en sus redes sociales y conversaciones”.

Según Manpower Group, la remuneración es el factor que más influye en las decisiones laborales

de los empleados a nivel mundial, con un 59 %; pero existen muchas otras variables, como el tipo de trabajo, que señalan un 53 % de los candidatos; o la oportunidad de desarrollo profesional, importante para un 39 % de ellos. Por detrás quedan aspectos como los beneficios obtenidos (38 %), la flexibilidad horaria (38 %), la ubicación geográfica (34 %) y la reputación de marca (20 %). “La experiencia de talento de las personas que trabajan en una compañía depende en gran medida de sus líderes y de la capacidad para construir confianza”, dice Javier Caparrós, quien asegura que “la identidad corporativa de una empresa es hoy más importante que hace cinco años y es uno de los siete factores más relevantes a la hora de tomar un decisión de carrera”. Este es uno de los motivos por los que Experis recomienda construir una Proposición de Valor del Empleador (EVP) más fuerte. “Especialmente en España, los candidatos superan el promedio mundial de acceso a la información sobre la identidad corporativa de una empresa antes de postularse, con un 32 % frente a un 28 %”, asevera Caparrós.

Por su parte, **Miguel Valdivieso, director de Randstad Human Capital Consulting**, opina que “en un momento de escasez de talento cualificado como el actual, cualquier ventaja a la hora de atraer y reclutar a los profesionales que una organización necesita es clave. La experiencia del candidato pesa casi un 75 % sobre la decisión, a igualdad de condiciones y oferta. Tener identificado qué es importante y gestionarlo adecuadamente tiene un retorno directo en la calidad, volúmenes y costes de la estrategia de adquisición de talento”. Valdivieso aconseja “acompañar en el propio proceso de búsqueda de trabajo con un acceso fácil y rápido a lo que una organización busca y ofrece, más

¿Qué factores determinan una buena experiencia de candidato?

Rosa Moreno, directora de RRHH y Comunicación Corporativa en **Grunenthal Pharma**

La buena experiencia del candidato comienza desde fases muy tempranas del proceso de selección, con la visualización de nuestra oferta empleo. Contamos con un apartado en nuestra web de empleo y carrera, donde no solo informamos de la oferta en sí, sino que también proporcionamos información sobre nuestros valores corporativos. Si sus valores se ajustan a la cultura de la compañía y logramos crear en el candidato una impresión positiva, será mucho más receptivo a nuestras ofertas. La cultura y la responsabilidad social compartida es fundamental para el éxito por ambas partes.



Lola Vilches, directora de RRHH de **Bauhaus España**

Es fundamental reducir la incertidumbre del candidato, exponiendo de forma clara y directa lo que la empresa ofrece, qué busca, sus valores... y manteniéndolo informado en todo momento durante el proceso de selección. En Bauhaus estamos más concienciados y orientados que nunca a captar talento, ya que es esencial en nuestro proceso de crecimiento. Por eso nos esforzamos en mejorar la experiencia del trabajador de principio a fin. Dado que antes de ser empleado ha sido candidato, su experiencia ha de ser positiva, enriquecedora y transparente.



Juan Antonio Nieto, Talent Development specialist de **Cosentino**

El primer factor clave es la calidad de la comunicación que establezcamos con el candidato, que deberá de ser constante, bidireccional y transparente. En todo momento ha de conocer en qué estado está su candidatura, cómo es el proceso de selección, quiénes serán sus interlocutores y entrevistadores, plazos y expectativas... y en el caso de no ser seleccionado debe recibir un *feedback* cercano, que aporte valor. El segundo factor clave es cuidar cada uno de los momentos del contacto y ello no solo depende del departamento de RRHH, sino de todos los involucrados en el proceso.





allá de las ofertas que publique. El reclutamiento debe contemplar la calidad y calidez de la información que se facilita, el despliegue de pruebas, el seguimiento proactivo que se presta, los agentes de la organización que intervienen, la relación que establecemos con el candidato y un *feedback* honesto y de desarrollo, tanto o más importante en el caso de que el candidato finalmente no se incorpore a la organización.” Randstad recomienda, antes de poner en marcha un proceso de selección y en aras de mejorar la experiencia de candidato, tener claro cuáles son los perfiles críticos para el negocio, conocer qué aspectos son importantes para estos perfiles, definir una Propuesta de Valor relevante, cuantificar el valor de la actual estrategia de adquisición de talento y entender las oportunidades de mejora, identificar con claridad los puntos de contacto con el candidato y su valoración y, sobre todo, ser consecuentes con los cambios y las motivaciones para ello.

Integración cultural

Una encuesta de Deloitte acerca de las preferencias de la generación millennial a la hora de seleccionar una empresa donde trabajar concluye que el ambiente laboral es fundamental, como también lo es que el propósito y la misión de la empresa estén alineadas con sus valores, así como la vivencia de experiencias positivas y enriquecedoras en el ámbito del desarrollo profesional. “La experiencia del candidato durante el proceso de incorporación es clave: es la primera toma de contacto con la empresa y la primera oportunidad para transmitir la cultura y los valores de la organización”, declara **Juan Luis Díez Calleja, socio director de Recursos Humanos de Deloitte**.

“Dar información a los candidatos sobre el ambiente de trabajo, nuestra misión y nuestros valores nos ayuda a hacer una apuesta clara por el proyecto”, explica por su parte **Rosa Moreno, directora de Recursos Humanos y Comunicación Corporati-**

va de Grünenthal Pharma, para quien: “Transmitir confianza, respeto, trato justo y transparencia en todas las fases del proceso de selección es muy importante para reforzar nuestra marca como empleador. No solo son las empresas las que eligen a los candidatos; también los candidatos eligen en qué empresas quieren trabajar. Por otro lado, si conseguimos que la experiencia de este nuevo talento sea exitosa, tendremos una persona que se incorporará con entusiasmo e ilusión a un nuevo reto profesional!”

En la empresa Naturgy, plantean la incorporación de nuevos empleados como un viaje integral y de largo plazo, desde el primer contacto hasta la eventual incorporación, las fases de formación, desarrollo e incluso las transiciones de carrera. “La experiencia que se brinda al talento siempre es esencial, independientemente de que estemos hablando de talento actual o futuro, empleados o candidatos”, explica **Cristina Escribano, responsa-**

Cristina Escribano, responsable de Talento Directivo de Naturgy

Lo primero es concebir y diseñar el proceso poniendo al candidato en el centro y asegurando una respuesta anticipada a las necesidades de información, contacto y *feedback*. Este proceso requiere un compromiso transversal en la compañía; es igual de clave una navegación fluida como una atención personalizada y puntual; tan importante es la claridad en la descripción de la posición ofertada como la agilidad y simplicidad del reclutamiento y la selección. Estamos en un continuo aprendizaje de estas experiencias y, por eso, constantemente revisamos el proceso.



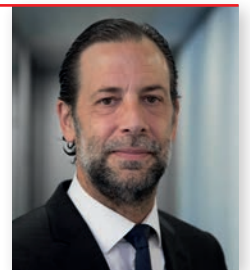
Oliwia Puppel, Talent Acquisition manager de SEAT

Hay varios factores. En primer lugar, todo el equipo de Recursos Humanos tiene que conocer cuáles son los valores, la propuesta de SEAT como empleador y el propósito de cada área y de la compañía. También es imprescindible la comunicación transparente y clara con el candidato en todas las etapas del candidate journey (sea o no sea el candidato final), disponer de una tecnología que permita personalizar, ser mucho más ágil y medir la satisfacción del candidato una vez finalizado el proceso.



Juan Luis Díez Calleja, socio director de Recursos Humanos de Deloitte

Hay diversos factores que influyen en esa experiencia del candidato, desde la identidad corporativa que puede percibir en las oficinas de la empresa hasta la comunicación durante el proceso. Es determinante el trato directo con los profesionales de la firma y el *feedback* que reciben durante el proceso de selección y posterior incorporación. La comunicación debe ser fluida y transparente para que el candidato o nuevo profesional esté cómodo y se sienta valorado. Lo importante son las personas.





ble de Talento Directivo en Naturgy. “Cuidamos que cada etapa sea coherente y reflejo de nuestra propuesta de valor. Por tanto, queremos que la experiencia del candidato sea personalizada y satisfactoria, para que siga en contacto con nosotros, hoy y en el futuro. ¿Por qué? La selección es el punto de partida de todo empleado en Naturgy y una experiencia clave en su relación con la empresa. Es la primera evidencia del valor que tiene el talento para la compañía; e incluso más allá: cada uno de los candidatos de un proceso de selección son voz de nuestra marca. Cuidar su experiencia no es un objetivo de la gestión de personas, es un objetivo como compañía”.

En esta experiencia tienen mucho que ver las nuevas tecnologías digitales y las redes sociales, dado que buena parte de los contactos con el candidato se realizan a través de estos canales. “En SEAT trabajamos para que cada interacción sea única, desde las redes sociales a la página web, en cada una de las etapas del proceso de selección y el onboarding”, dice **Oliwia Puppel, Talent Acquisition manager de SEAT.** “¿El motivo? Un candidato insatisfecho no volverá a inscribirse en nuestras ofertas y, además, podría compartir con otras personas su experiencia”. Encarna Maroño, de la consultora Adecco, se muestra de acuerdo con ello: “Cuando las personas sienten que han vivido una buena experiencia se convierten de manera inmediata en embajadores de la marca, impulsando su reputación. Esto impacta de forma importante en la atracción de nuevo talento, así como en la decisión de compra por parte de los clientes. Pedir *feedback* a los candidatos, realizar encuestas de satisfacción, medir los índices de recomendación en cada momento, investigar y establecer procesos de mejora continua ayudarán a que la experiencia vivida sea la que pretendemos”.

Por su parte, **Juan Antonio Nieto, Talent Development specialist de Cosentino,** considera que: “Erróneamente se suele considerar que la primera experiencia de un empleado en una compañía es su primer día laboral. Sin embargo, es en el

mismo momento en que contactamos por primera vez con un él, consiguiendo captar su atención, cuando comienza a hacerse una idea del tipo de empresa donde va a desarrollar su nueva etapa profesional. El *feedback* que un candidato da a otras personas sobre la compañía, se incorpore o no, es hoy en día una de las mejores referencias para la marca empleadora”.

Bienvenidos a bordo

Tan importante como las experiencias vividas por el candidato durante el proceso de selección son los primeros días de su incorporación a la empresa. Es lo que se conoce como onboarding y que tiene por objetivo acompañar a las nuevas

Contar con un mentor que transmita la cultura corporativa es de gran ayuda, como también disponer de un plan de formación inicial

incorporaciones para asegurar que se sientan cómodas en su nueva empresa, con un rápido proceso de comprensión y adaptación al puesto de trabajo y a su misión dentro de la compañía. Contar con un mentor que transmita la cultura corporativa es de gran ayuda, como también disponer de un plan de formación inicial. El empleado debe saber, desde el primer momento, dónde se encuentra dentro del organigrama global. “Detalles como presentar al equipo con el que trabajará, explicarle dónde puede tomarse un café, cuál es el código de conducta no escrito, a qué hora se suele comer... ayudarán de manera significativa”, dice Encarna Maroño, de Adecco, quien asegura que las empresas están cada vez más concienciadas en estos aspectos, “si bien es cierto que todavía nos queda camino por recorrer. Aquellas empresas que todavía no lo están

poniendo en marcha, pronto entenderán que esta ha de ser una de sus prioridades y que poner a los candidatos en el centro, de la misma manera que lo hacen con sus clientes, no será solo un *nice to have*, sino una auténtica necesidad”. En este sentido, resultan esenciales las figuras del mentor o del *buddy*, entendiéndose como tal a un compañero del mismo departamento y del mismo nivel jerárquico que ayuda al nuevo empleado durante un corto período de tiempo. Las dinámicas de acogida, según se hayan diseñado, pueden servir también para fortalecer vínculos dentro del equipo de trabajo y para reforzar la comunicación.

El desembarco, según las experiencias de la consultora Experis, se plantea desde la formación y ampliación de conocimientos, la experiencia (aprender desde la práctica) y la exposición. “El objetivo es que los profesionales aprendan de otros empleados a través de procesos de coaching orientados a aumentar su rendimiento, acciones de acompañamiento y sesiones de *feedback*, con el propósito de ayudar a mejorar el desempeño profesional”, explica Javier Caparrós.

Buddy y feedback

En la empresa SEAT, una vez se ha incorporado el candidato se pone en marcha la última etapa del *candidate journey*, con un programa de acogida atractivo y estructurado. “Es una de las mejores formas de aumentar la retención del talento y el compromiso”, afirma Oliwia Puppel, que considera que “algunos de los factores que hacen de esta etapa un éxito son asignar un *buddy* al nuevo empleado en su área de destino, hacer un seguimiento durante los tres primeros meses desde RRHH y pedirle *feedback* a lo largo de toda esta etapa”. Se trata de generar la mejor experiencia posible, que conozca la visión y misión de la organización y de su área de destino, a su nuevo equipo, el rol de Recursos Humanos en la organización y su HR Business partner. “El objetivo final es que cada nuevo miembro de nuestro gran equipo se adapte lo más rápido posible a su puesto de trabajo y a la empresa”, dice la Talent Acquisition manager de SEAT.

Para Juan Luis Díez Calleja, socio director de Recursos Humanos de Deloitte, “el objetivo fundamental de un proceso de acogida es que la persona que se incorpora tenga la información necesaria para empezar a manejarse en la organización, generándole confianza y seguridad como profesional y que se sienta parte del equipo y de la firma. Si además comparte la cultura y los valores de la empresa y estos se convierten en un referente, su compromiso será mayor y se sentirá más identificado con su trabajo y con los proyectos en los que se involucre”. Deloitte organiza distintas actividades, desde desayunos hasta eventos para conocer más de cerca el nuevo entorno de trabajo, pensando siempre en facilitar el *networking*. También aquí el papel del *buddy* es esencial: se trata de un profesional que ejerce de guía y apoyo durante las primeras semanas.

En Naturgy, el proceso de incorporación de candidatos ha sido diseñado gracias al *feedback* del talento ingresado durante 2017 y 2018. El resulta-

do es un 'viaje' de onboarding de seis meses de duración, que brinda una experiencia transversal en cultura y valores. "Tan importante como el acompañamiento del responsable es que el nuevo empleado cuente con las herramientas, equipos y accesos necesarios para su función desde el primer día. Por eso la comunicación se inicia mucho antes de la fecha de ingreso, preparando todo los aspectos necesarios para su efectiva incorporación", explica Cristina Escribano, responsable de Talento Directivo en Naturgy. Tanto el responsable como el *buddy* tienen un rol crítico en los primeros meses de adaptación, con actividades definidas y un seguimiento específico. La Universidad Corporativa, con un plan de formación y bienvenida que integra aspectos comunes y transversales al grupo y otros específicos de cada posición, forma parte de este proceso inicial de adaptación. "El onboarding promueve el empoderamiento del nuevo empleado en Naturgy, haciéndole también impulsor de su propia integración y desarrollo desde los primeros días", afirma Escribano.

Para la empresa Bauhaus, una de las claves del éxito es el proceso de bienvenida. "Cuidamos hasta el último detalle para que el nuevo contratado se sienta integrado incluso antes del primer día", explica Lola Vilches responsable de RRHH de Bauhaus España. Los mecanismos de bienvenida incluyen preparar su lugar de trabajo con antelación, simplificar y eliminar el papeleo innecesario, estructurar y explicar el plan de formación, adjudicar un mentor/ tutor y realizar un seguimiento periódico para comprobar su evolución. "El objetivo principal es fidelizar el talento, además de construir una experiencia de empleado diferencial, enfocada al bienestar y la motivación".

Personalización del proceso

La empresa farmacéutica Grünenthal personaliza cada proceso de onboarding según el perfil y rol a desempeñar, adecuando la formación al puesto de trabajo. La figura del *buddy* acompaña y sirve de apoyo al candidato durante todo el proceso de incorporación, resuelve dudas y ayuda a la integración en el equipo. "Una vez superado el periodo de prueba tenemos una sesión de *feedback* para conocer cómo se ha sentido, cómo ha sido el proceso y cómo podemos mejorar en sucesivas incorporaciones", dice Rosa Moreno, directora de RRHH y Comunicación Corporativa de Grünenthal Pharma, firma que realiza regularmente encuestas de clima para saber si el proceso de onboarding está siendo satisfactorio, tanto para las nuevas incorporaciones como para los responsables de la acogida.

También Cosentino dispone de un plan de acogida adaptado a cada puesto, que comprende acciones formativas presenciales y online, acompañamiento y experiencias diversas. Pero antes de la incorporación ya se pone en marcha un proceso de ayuda en el cambio (orientación para la familia, vivienda, colegios...), si es necesario. "El plan de acogida comienza el mismo día de la incorporación y tiene una duración de tres meses, durante los cuales tanto el responsable de RRHH como el mando directo hacen un seguimiento", dice Juan Antonio Nieto, Talent Development specialist de Cosentino. Tratándose de una com-

La comunicación, el aspecto clave

Todos los expertos consideran que la mayoría de los fracasos en la experiencia de candidato, durante los procesos de selección, se deben a una comunicación deficiente. El profesional debe sentirse escuchado y valorado en su globalidad, pero además es esencial reducir su incertidumbre manteniéndolo informado en todo momento del estado en que se encuentra su candidatura y de los próximos pasos en el proceso. Es necesario crear espacios y momentos para resolver las dudas que plantee: que pueda preguntar sobre la compañía, el puesto y las posibilidades de crecimiento, por ejemplo. "Está comprobado que las personas que han vivido una experiencia positiva durante el proceso de selección se comprometen más rápidamente con su nueva empresa", asegura Encarna Maroño, del Grupo Adecco. "En cambio, aquellos que han sentido que el proceso de selección no ha sido formal tienen menos reparos a la hora de abandonar las organizaciones durante los primeros días o semanas, pues no han adquirido ninguna vinculación ni compromiso con ellas". Se trata de crear un clima de confianza que haga que el candidato, sea o no finalmente seleccionado, considere todo el proceso como

algo positivo. Para ello, es necesario planificar con antelación y de manera pormenorizada todos los detalles. "Únicamente las empresas irresistibles, aquellas que consiguen conectar de forma coherente con su misión, visión y valores, que conocen las preferencias de sus candidatos y que además han utilizado múltiples y diversos canales para comunicar su mensaje de transparencia, tendrán la oportunidad de atraer el talento que necesitan", asegura Javier Caparrós, de Experis.

Sin duda que la entrevista es uno de los momentos clave en todo proceso y, por ello, debe prepararse prestando atención a todas las variables. "Es importante que el consultor planifique correctamente su agenda, conozca el perfil y puesto a seleccionar, tenga claro cómo va a estructurar el proceso y haya profundizado en la candidatura de la persona con la que se va a encontrar", dice Encarna Maroño, de Grupo Adecco, quien aconseja cuidar el entorno y planificar el tiempo sin prisas. "Debemos poner el 100 % de la atención en la persona, hacerle sentirse única y valorarla de manera global. Descubrir el talento y el potencial exige no ceñirnos únicamente a los requisitos de la posición que pretendemos cubrir".



pañía multinacional, es clave que los nuevos empleados puedan viajar durante su periodo de acogida a la sede central u otros centros de trabajo. "Buscamos una interacción personal, cercana, multicultural y que las personas adquieran el conocimiento necesario de quien mejor se lo va a transmitir y no de quien esté más cerca". Uno de los aspectos que más valoran los nuevos colaboradores es poner cara a las personas que después serán sus interlocutores en otros países, así como conocer de primera mano y en profundidad el negocio y no solo la parcela a la que se van a dedicar. "Otro objetivo es la adopción de las herramientas y procesos digitales de una manera rápida, que permitan al colaborador ser eficiente y sentirse cómodo desde el primer día. Cuidar todos estos aspectos nos da mejores y más tempranos resultados, además de generar

una fuerte cohesión entre el profesional y la empresa", dice Juan Antonio Nieto.

A tenor de todos estos ejemplos y, según la experiencia que expresan las consultoras especializadas, cada día se presta más atención al onboarding del candidato. "Son iniciativas que van más allá de la típica formación de compañía, facilitando la integración cultural y los contactos informales necesarios para el éxito de la incorporación y reduciendo el riesgo de salida en los primeros meses", asegura Miguel Valdivieso, director de Randstad Human Capital Consulting, quien constata que "cada vez más empresas están concienciadas, especialmente en los casos de las organizaciones que compiten por talentos digitales y comerciales o aquellas que están inmersas en un cambio de modelo de negocio y no resultan especialmente atractivas" ■