



Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2020/2021

Convocatoria Septiembre

Orientación: carácter profesional.

Título: Propuesta de mejora del proceso *onboarding* digital de Brandty

Estudiante: Miriam Sempere Marín

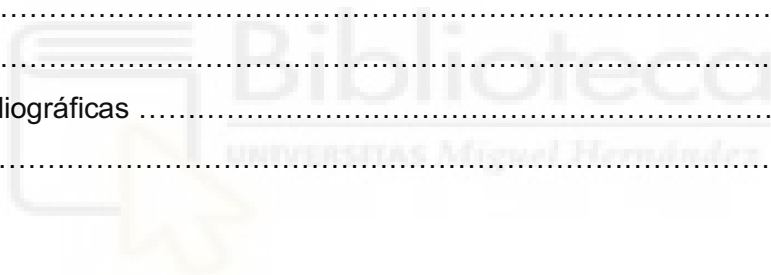
TUTOR: José María Gómez Gras

Código OIR: 210902143608

Elche a, 1 de septiembre de 2021

Índice

1. Resumen.....	P.3
2. Introducción.....	P.4
3. Casos de éxito.....	P.5
4. Justificación de la intervención.....	P.7
5. Objetivos del supuesto diseño	P.8
6. Método.....	P.9
7. Estructura del proceso <i>onboarding</i>	P.9
7.1 Historia de la empresa.....	P.10
7.2 Misión, visión y valores.....	P.11
7.3 Organigrama.....	P.11
8. Contenido del proceso <i>onboarding</i>	P.12
8.1 Distribución y temporización del contenido	P.12
8.2 Descripción de actividades.....	P.13
9. Plan de formación y desarrollo	P.15
10. Resultados.....	P.17
11. Conclusiones.....	P.18
12. Referencias bibliográficas	P.18
Anexo 1.....	P.20



1. Resumen

El presente proyecto trata de profundizar acerca de la importancia de potenciar el *employer branding* en tiempos de incertidumbre con la finalidad de atraer y retener el talento. La pandemia ha supuesto una redefinición del trabajo y de las estrategias de *employer branding* para superar la crisis. De ahí, la importancia de adaptar la estrategia a la complejidad de la situación actual para garantizar la mejor experiencia a los empleados y, así contribuir a la promoción y desarrollo de los negocios. Una de las claves de la estrategia del *employer branding* es el proceso de *onboarding*. Dicho trabajo plantea una mejora del actual modelo de bienvenida digital de la empresa Brandty, con la finalidad de establecer elementos adicionales para fidelizar al nuevo talento y convertirlo en embajador de marca. Así como, la creación del plan de formación continua digital. Asimismo, el proyecto pretende mostrar las ventajas que proporciona el éxito de dinamizar un proceso de bienvenida en el que los empleados marcan el ritmo de avance. Para ello, se ha realizado un diseño del programa de *onboarding* digital que parte del estudio cualitativo del análisis del modelo actual. Juegos y *feedback* son algunos de los elementos que se prevén incluir.

Palabras claves: Employer Branding, Organización, Talento, Onboarding, Comunicación, Recursos Humanos

Abstract

This project tries to delve into the importance of enhancing the employer's brand in times of uncertainty in order to attract and retain talent. The pandemic has meant a redefinition of work and Employer Branding strategies to overcome the crisis. Hence, the importance of adapting the strategy to the complexity of the current situation to guarantee the best experience for employees and thus contribute to the promotion and development of business. One of the keys to the Employer Branding strategy is the onboarding process. This work proposes an improvement of the current model of digital welcome of the Brandty company, in order to establish additional elements to retain new talent and turn them into the brand ambassador. As well as, the creation of the continuous training digital plan. Likewise, the project aims to show the advantages provided by the success of energizing a welcome process in which employees set the pace of advancement. For this, a design of the digital onboarding program has been carried out that starts from the qualitative study of the analysis of the current model. Games and feedback are some of the elements that are expected to be included.

Palabras claves: Employer Branding, Organization, Talent, Onboarding, Communication, Human Resources.

2. Introducción

La continua evolución de la tecnología ha derivado en una sociedad que constantemente se encuentra en continuos cambios. Internet ha cambiado nuestra forma de interactuar con el mundo. Los papeles y los bolígrafos pasan a un segundo plano y es que la presión de un simple pulgar sustenta la nueva herramienta digital. El auge de las nuevas plataformas digitales y la rapidez de propagación de la COVID-19 pone en evidencia el mundo hiperconectado en el que vivimos. La rápida difusión de los contenidos ha construido una nueva forma de comunicación social que ha llevado a las empresas a adaptarse. Tal y como explica Caligari (2006, p.40), “una organización inteligente es aquella que frente a un entorno complejo y cambiante reacciona rápidamente, gestionando sus activos intangibles para asegurar que la toma de decisiones se base en el máximo nivel de conocimiento disponible”.

De ahí, el hecho de que términos como el *employer branding* cobren aún más importancia y sean las empresas quienes deban ajustar sus estrategias. Ambler y Barrow (1996, p.185-226) fueron los primeros en dar una definición del término *employer brand* como resultado de la sinergia creada por la unión de las funciones del Marketing y de Recursos Humanos. Según estos autores, “el *employer brand* es el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora.” Además, sostienen que la función principal del *employer brand* consiste en proporcionar un marco coherente de gestión para simplificar y centrar prioridades, aumentar la productividad y mejorar el reclutamiento, la retención y el compromiso. Asimismo, Backhaus y Tikoo contribuyeron a profundizar en el significado del fenómeno del *employer branding* concibiéndolo como “el proceso de construcción de una identidad corporativa única e identificable.” Para Backhaus y Tikoo (2004, p.501-517), “*employer branding* es esencialmente un proceso de tres pasos”. En primer lugar, una empresa desarrolla un concepto de valor particular que ofrece a los empleados actuales y futuros. Esta propuesta de valor ofrece el mensaje central que se transmite por lo que es esencial que esta propuesta de valor se derive de las verdaderas características que hacen que la firma sea un gran lugar para trabajar. El segundo paso se produce en el proceso de oferta del *employer branding*, asociado con la comercialización externa, como propuesta de valor para atraer a los solicitantes de empleo. Para finalizar dichos pasos, se debe llevar la marca promesa creada, a los contratados en la empresa y su incorporación como parte de la cultura de la organización.

¿Cómo se contribuye a potenciar el *employer branding*? El término se utiliza a menudo para describir cómo las organizaciones comercializan sus ofertas a los empleados potenciales y existentes, cómo comunicarse con ellos y mantener su lealtad “promover, tanto dentro como fuera de la empresa, una visión clara de lo que hace una empresa diferente y deseable como empleador”, Backhaus y Tikoo, (2004). Por ello, Mosley (2007, p.123-134) defiende que “las propuestas de valor del Employer Branding, deben ser creadas para asegurar que sus beneficios emocionales y racionales, están alineados con las necesidades y expectativas de los empleados actuales y potenciales “. Pues bien, lograr una buena experiencia del candidato en su primera etapa es

fundamental. Cabe destacar que, los empleados se convierten en la fuente más creíble cuando se habla de *employer branding*. De ahí, la necesidad de planificar el proceso de bienvenida. Así pues, el *employer branding* te ayuda a fidelizar a los candidatos, a mantenerlos motivados y a lograr que el *onboarding* sea ideal para mantener su emoción hasta el final. Fidelizar el talento consiste en lograr el compromiso de los empleados y que su permanencia dentro de la compañía sea lo suficientemente larga como para que exista una aportación de valor por ambas partes.

Actualmente, y gracias al auge de Internet y las redes sociales, cualquier persona puede tener su huella digital y trabajar su marketing personal como si fuese una empresa. De ahí, el creciente interés de las empresas de dar voz a los empleados para que la marca llegue a sus clientes, usuarios o consumidores de una forma más cercana, humana y creíble. Así pues, es mucho más fácil confiar en los testimonios de personas conocidas, que en mensajes que llegan desde una fuente impersonal. Y así surge el aspecto de *employee advocacy* o el empleado como portavoz. Los empleados serán los embajadores de marca internos y transmitirán aquello que la empresa les aporta desde el primer día de trabajo. De ahí, la importancia de generar una buena experiencia al candidato en el proceso de bienvenida. Un buen proceso de bienvenida mejora la reputación de la empresa y contribuye a potenciar la estrategia de *employer branding*. Además de adaptar una práctica de gestión de los RRHH que ayuda al desarrollo de los negocios. Entre sus múltiples beneficios, se destaca el de reducir costes y aumentar la productividad contribuyendo así a promocionar el negocio. Brandon Hall (2017¹) concluyó que “un 52 por ciento de las empresas que priorizan la experiencia candidato ingresaron un 10 por ciento más.”

3. Casos de éxito:

El desarrollo de la tecnología, las nuevas generaciones, y aspectos tan relevantes como el liderazgo femenino o la diversidad. Así como la irrupción de nuevos modelos de negocio basados en la economía digital, conforman un nuevo ecosistema laboral que obliga a repensar las formas de trabajar y el modo en que las personas desean desempeñar su actividad profesional.

El estudio realizado por Cristina Mulero (2020) reflejado en su libro *MarcaCeo y embajadores de marca* (p.40) muestra la importancia del *employer branding* y el aumento de su aplicación. Así pues, se ha visto reflejado en la existencia de consultoras que certifican a aquellas empresas que, por diferentes aspectos relacionados con la gestión del talento, pueden considerarse lugares de referencia para trabajar. Estas empresas certificadoras otorgan reconocimientos a las compañías que cumplen con unos estándares previamente definidos y se someten a la auditoría exigida por los certificadores.

A continuación, se detallan dos de las más importantes en España:

¹ Gimeno, T. (2017). *Vive la experiencia de candidato en el proceso de inscripción más largo del mundo*. Talent Clue. <http://blog.talentclue.com/experiencia-candidato-proceso-inscripcion-largo>

- **Great Place To Work:** esta compañía lleva más de treinta años ayudando a empresas de diversos lugares del mundo a identificar y construir culturas de trabajo de Alto Rendimiento y Alta confianza, a la vez, que reconoce los lugares de trabajo líderes de alrededor de 60 países de todos los continentes. En su página web se puede acceder al listado de empresas reconocidas entre los que destacan empresas como MAPFRE, IKEA en España o Randstad.
- **Top Employers Institute:** esta organización global fundada hace más de 25 años, ha certificado más de 1500 organizaciones en 118 países, impactando en alrededor de 6 millones de empleados. Del mismo modo que el caso anterior, en el portal de *Top Employers Institute* se puede acceder a las empresas certificadas en diferentes sectores profesionales. Se trata de compañías de más de 250 empleados.

Además, Cristina Mulero (2020, p.46) explica “empresas internacionales como Reebok, Starbucks, Telefónica-02, IBM o MasterCard son algunas de las compañías que tienen o están desarrollando programas de *employee advocacy*”. Por otro lado, “la compañía coreana LG es otra de las pioneras en iniciativas de *employee advocacy*”. Carlos Olave, director de la compañía para Europa, afirma “los empleados son percibidos como interlocutores con credibilidad y eso es lo que queremos fomentar. Al final, el objetivo es vender más y aumentar el compromiso a través del orgullo de pertenencia”.

De igual forma, a continuación, se explican algunos ejemplos de empresas que han aplicado con éxito diversos programas con el fin de potenciar su marca como empleadores.

LEROY MERLÍN Y LOS “PROGRAMAS DE REFERIDOS” (Identia, s.f)

La multinacional ha experimentado un enorme proceso de expansión en España durante los últimos años. De ahí que, esta compañía haya tenido que llevar a cabo procesos de selección masivos para sus diversas tiendas en todo el país.

Los programas de referidos es un medio por el cual son los propios empleados los que promueven las ofertas de empleo entre su red de conocidos y familiares, aumentando el número de candidaturas.

En este tipo de programas se suele incentivar de manera económica a aquellos empleados que prescriben a un candidato válido que resulta finalmente seleccionado.



Ilustración 1 Fachada Leroy Merlin Fuente: Google imágenes, recuperado de <https://shortest.link/Q5o>

VIPS Y SU ESTRATEGIA DIGITAL “GENTE VIPS” (Rodríguez,2020)



Ilustración 2 Restaurante Vips. Fuente: ABC, recuperado de <https://www.abc.es/economia/20150609/abci-vips-familia-aranco-201506081040.html>

Grupos VIPS es uno de los grupos multimarca y multiformato líderes del sector de la hostelería y comercio en España.

Este grupo ha creado en internet una web dirigida exclusivamente a los potenciales candidatos, www.gentevips.es En este canal de empleo se puede acceder a múltiple información acerca de los beneficios de trabajar en esta empresa, las diversas modalidades de contratación y las ofertas de empleo disponibles.

Asimismo, se puede acceder a videos dónde los propios empleados cuentan de primera mano su experiencia en el grupo.

ZAPPOS.COM Y SU LEMA “DELIVERING HAPPINESS” (Cegos Online University, s.f)

Zappos es la mayor plataforma de venta de calzado online. Esta empresa norteamericana se caracteriza por la creación de una cultura muy orientada tanto al cliente interno, los empleados, como al externo. Su CEO, Tony Hsieh, publicó un libro “Delivering happiness” donde cuenta la cultura de la compañía para atraer y fidelizar al talento. En ella se añaden un sinfín de beneficios sociales dirigidos a crear una cultura donde las personas se sienten cuidadas y orgullosas de trabajar en la empresa.

Estos ejemplos, ponen de manifiesto la necesidad de ser cada vez más innovadores y creativos en la propuesta de valor de la empresa, así como de utilizar los medios digitales para dar a conocer lo que significa trabajar en la compañía. Así pues, si los empleados se sienten orgullosos y comprometidos, se convertirán en los mejores embajadores de marca y difundirán así las buenas prácticas de la empresa.

4. Justificación de la intervención

El proceso de bienvenida en una organización desempeña un papel fundamental en el candidato, así pues, define la imagen sobre la organización, la cultura y los compañeros. Por tanto, dicha práctica de gestión incide de forma directa en el desarrollo de las empresas. Así pues, Nouredin (2018, p.56) afirma “los recuerdos y percepciones adquiridos en los primeros días en el trabajo sean buenos o malos, se basarán en la calidad de su programa de incorporación”. La sociedad cambia y evoluciona de manera acelerada. “El empleado permanece en las compañías un promedio de 4.4 años, y entre los jóvenes no alcanza la mitad de ese período” (Meister, 2012²)

² Meister, J. (2012). *The future of work: Job-hopping is the 'new normal for millennials*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/?sh=2d96f70e13b8>

De ahí, la necesidad de adaptarse a los tiempos y crear estrategias que logren fidelizar al talento. En un entorno tan cambiante como el actual y donde el talento es escaso y se mueve a nivel global, la estrategia de atracción y fidelización debe contemplar tanto las necesidades internas que tiene la empresa como las nuevas dinámicas y tendencias del mercado como la globalización o la economía abierta del talento.

La mejora del proceso de *onboarding* digital se plantea con el objetivo de atraer y ayudar a los nativos digitales para que puedan realizar una incorporación de éxito, a pesar de no estar físicamente presente. De esta forma, Brandty garantizará una buena incorporación en modalidad online, que repercutirá en la experiencia del candidato y en su integración efectiva. Asimismo, con la implantación del plan de formación digital se pretende lograr una formación continua que facilite al empleado las herramientas para sus futuros proyectos. El motivo por el que he decidido realizar este plan de mejora se basa en mi experiencia como estudiante de prácticas en Brandty en modalidad de teletrabajo. Así pues, el equipo de Brandty realizó por primera vez un proceso de *onboarding* digital para que trabajase en remoto en dicha organización. De igual forma, actualmente Brandty no dispone de una formación continua digital y considero que sería fundamental. Por ello, tras mi experiencia y mis conocimientos adquiridos, pienso que sería recomendado realizar algunas acciones de mejoras en el proceso de bienvenida y plantear nuevas acciones en el plan de formación, para así mejorar la experiencia del candidato.

5. Objetivos del diseño

El proceso de *onboarding* forma parte de una estrategia de fidelización de talento ya que será la primera percepción que tendrá el empleado y como parte de su experiencia, si es positiva, puede ayudarnos a mejorar el *employer branding* de la empresa. Los empleados que participan en un programa de incorporación tienen un 69% más probabilidades de ser retenidos después de tres años en comparación con aquellos que no lo hacen (Lynch & Buckner-Hayden, 2010, p.22).

El nuevo supuesto diseño del proceso de *onboarding* digital y del plan de formación continua para la empresa Brandty pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- O1 Facilitar al máximo al nuevo empleado el inicio de su nueva etapa
- O2 Transmitir una imagen de confianza y cercanía, a pesar de ser en remoto
- O2 Acelerar el tiempo de adaptación e integración del candidato
- O3 Planificar y organizar el contenido de la formación/evaluación del desempeño
- O4 Transmitir la filosofía de la empresa y renovar constantemente los conocimientos
- O5 Identificar el organigrama de la empresa
- O6 Explicar de forma clara y precisa las funciones a desarrollar en el puesto

Con el fin de lograr los objetivos, se recurre a diferentes herramientas que lograrán completar el proceso de bienvenida. En primer lugar, con la finalidad de comunicarse de manera ágil y rápida, se utilizará la herramienta Slack con sus respectivos canales de comunicación digital. Por otro lado,

para la realización de los contenidos audiovisuales se utilizará iMovie. Asimismo, se usará un sistema como Factorial para obtener la firma electrónica y así proceder a la firma del contrato laboral. Además, con la finalidad de estructurar todos los contenidos del programa de bienvenida se llevará a cabo una presentación de Power Point. Por último, con el fin de realizar una reunión virtual utilizaremos Google Meet. Tras realizar todo el contenido necesario se procederá a crear el curso *onboarding* digital de Brandty y se subirá a la plataforma Brandty Education, dónde los futuros candidatos accederán con sus datos confidenciales.

6. Método

En relación a la metodología de este proyecto, el diseño propuesto consiste en la investigación, a través de las distintas fuentes de información bibliográfica, de los aspectos más representativos del proceso de *onboarding*. Asimismo, se ha profundizado en el concepto *employer branding* puesto que es el principal aliado del trabajo al tener una relación directa con el proceso de *onboarding*. El trabajo se trata de un enfoque cualitativo que combina el conocimiento simultáneo de la recolección con el análisis del proceso de bienvenida digital actual. Además, la búsqueda de información también se ha llevado a cabo a través de diferentes libros representativos relacionados con el *employer branding*, el *onboarding* y los embajadores de marca.

Una vez detectados los aspectos más característicos del proceso de bienvenida, se ha procedido al diseño de la propuesta de mejora para lograr los siguientes objetivos.

Objetivo general

- Potenciar el proceso de *onboarding* digital a partir del diseño de la propuesta de un programa más dinámico e interactivo para la empresa Brandty.

Objetivos específicos

- Evaluar el modelo actual de bienvenida digital de Brandty.
- Establecer las directrices del contenido del proceso de *onboarding* digital.
- Diseñar la metodología de trabajo digital, considerando también el *post onboarding*
- Fortalecer la comunicación interna con el candidato.
- Mejorar la experiencia del candidato virtual.

7. Estructura del proceso *onboarding* Digital

El proceso de bienvenida digital pretende que el nuevo empleado se desempeñe de forma más eficiente en sus funciones para que así pueda integrarse y familiarizarse con la empresa y su cultura. Así pues, dicho plan ayuda a comprender y generar un compromiso con los objetivos y valores dentro de la cultura organizacional.

Este proceso inicia desde el primer contacto con la empresa, desde el momento que el candidato solicita el empleo y asiste a su primera entrevista. Se continua cuando el candidato va

conociendo la historia de la empresa, la misión, la visión y el organigrama. Este primer contacto es lo que le va generando la primera impresión. Las primeras impresiones pueden ser muy importantes porque de suelen ser más duraderas y estables, y además pueden influir notablemente en el desarrollo de posteriores interacciones (Raquel Suriá, 2010, p.4). Randstad³, empresa de servicios líder en soluciones de recursos humanos, manifiesta que, en estudios realizados, el 4% de los nuevos colaboradores abandonan el empleo por una desagradable experiencia en su primer día de trabajo y el 22% de los cambios de trabajo se realizan durante los 45 días porque sienten que no son parte de la empresa o no cumplen sus expectativas e ideales.

“El puente que une el ingreso de un colaborador en su nuevo de trabajo y el éxito en temas de desempeño y resultados se denomina *onboarding*” (Villareal, 2018⁴). En este apartado se reflejan los tres pilares fundamentales del proceso de *onboarding* digital de Brandty.

7.1 Historia de la empresa

Brandty es una boutique especializada en la búsqueda y selección de talento, consultoría estratégica de recursos humanos, formación y *coaching*.

Brandty empezó a gestionarse en el verano de 2017, entre unas oficinas y algunas cafeterías de la ciudad de Elche. Guzmán, el director general, y Cristina, CEO, decidieron emprender un camino juntos. Tras varios meses de intenso trabajo interno, el 2 de febrero de 2018, lanzaron la web y siguen trabajando hasta el día de hoy. Ambos querían que las empresas de la zona fueran capaces de atraer a los mejores profesionales. También les apasionaba la idea de ayudar a las personas que están en búsqueda de empleo a encontrar el mejor lugar para trabajar. Y por ello, decidieron crear juntos Brandty.

El principal servicio que se ofrece en Brandty es el de selección de personal y la búsqueda especializada de perfiles (*headhunting*) de mandos intermedios y directivos para empresas, normalmente de las provincias de Alicante y Murcia. Asimismo, también se encarga de proyectos de consultoría de recursos humanos, *coaching*, formación y recolocación de puestos.

Brandty además de ofrecer una gran variedad de servicios relacionados con los recursos humanos, procura impulsar el negocio promocionando la marca Brandty offline y online, y así, incrementar su rentabilidad con acciones de marketing, sobre todo en su modalidad digital.



³ Randstad. (2018). *Onboarding: el secreto para fidelizar el talento*.

<https://www.randstad.es/tendencias360/onboarding-el-secreto-para-fidelizar-el-talento/>

⁴ Villareal, E. J. (2018). *Principales Beneficios del Onboarding*. LinkedIn.

7.2 Misión, visión y valores de Brandy

Misión:

“Convertirse en la consultora de selección de talento de referencia en la zona de Levante”

Visión:

“Conectar al talento con organizaciones que compartan valores afines y construir la estrategia de *employer branding* para que la empresa sea elegida por los mejores”

Valores



Ilustración 4 Valores Brandy

Fuente: Brandy, recuperado de <https://brandy.es/somos-brandy/>

7.3 Equipo de trabajo

¿Cómo es el equipo de Brandy? Brandy está formado por un equipo multidisciplinar de profesionales de referencia en el ámbito del talento, *branding* y cultura corporativa, encabezados por Cristina Mulero y Guzmán Martínez.

Dicha empresa se encuentra ubicada en Elche (Alicante) y está organizada como se representa en el siguiente organigrama.

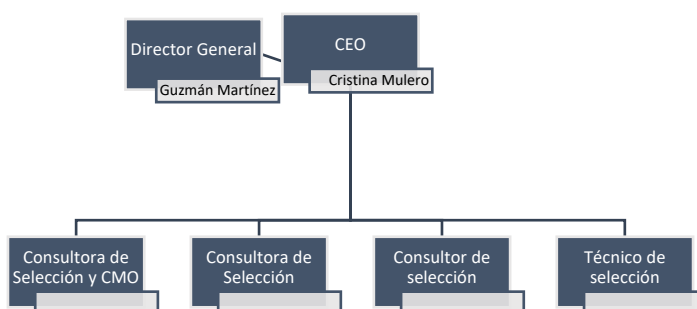


Ilustración 5 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

8. Contenido del proceso de *onboarding* digital

En este apartado se pretende explicar cómo se va a realizar la intervención del supuesto diseño, especificando la duración y la descripción de las actividades que dicho programa prevé. Asimismo, se detallarán los elementos adicionales incorporados para realizar un proceso de *onboarding* digital más efectivo.

8.1 Distribución del proceso y temporización

El proceso *onboarding* digital de Brandty tendrá una duración de tres meses. Para lograr el éxito en dicho proceso de *onboarding*, en primer lugar, se debe diseñar un plan integral que distribuya el conocimiento en una tempística determinada. Para ello, se procede a la siguiente división (Gamelearn Team, 2018⁵):

1.Pre-Onboarding. Esta es la etapa previa al ingreso del nuevo empleado y engloba la cultura organizacional y los valores de la organización. Ello se anticipará al candidato desde el proceso de entrevistas, lo que permitirá conocer si los valores y expectativas del nuevo colaborador se alinean a lo que la organización ofrece. En dicha etapa es imprescindible mantener una comunicación fluida y clara para conseguir dar la mayor información posible de forma que no se pierda su entusiasmo por iniciar esta nueva etapa que para él supone. Para ello, es importante destacar que el servicio debe ser personalizado puesto que ayuda a que el colaborador se sienta bienvenido e indispensable en la organización.

2.Proceso *onboarding*/ Primer día de trabajo Esta etapa tiene lugar el primer día de trabajo del nuevo colaborador. Para lograr crear buenas sensaciones, desde el primer momento, es imprescindible preparar cómo será la organización del día. Así como, asegurarse que el nuevo empleado dispone de todas las herramientas necesarias, como los equipos tecnológicos, para empezar a trabajar desde la distancia. Es importante que el nuevo empleado socialice con el resto del equipo desde esta primera etapa. Por ultimo, con la finalidad de impactar en el candidato se preparará un detalle de bienvenida logrando que se sienta importante e identificado con la organización.

3.Proceso *onboarding*/ Primera semana La primera semana es transcendental para obtener un aterrizaje exitoso del nuevo colaborador. El empleado debe ser capaz de conocer sus funciones, responsabilidades, los objetivos organizacionales, crear relaciones personales, la dinámica de la empresa y sentirse alineado a la misión de la organización. Para ello, es importante tener feedback de los superiores en cuanto se realiza cada uno de los procesos de avance. En esta primera semana se deben planificar sesiones cortas con actividades que permitan interiorizar el contenido de manera dinámica e interactiva.

⁵ Gamelearn. (s.f). *La guía definitiva para hacer un proceso de onboarding de principio a fin.* <https://www.game-learn.com/quia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>

4. **Onboarding continuo** El proceso de *onboarding* no finaliza la primera semana, los siguientes días y meses requieren de diferentes tipos de actividades y seguimiento para completar el período de integración de los colaboradores. En esta etapa es esencial que el mentor encargado sea capaz de resolver las dudas e inconvenientes que se presenten. Para ello, el mentor deberá fijar las reuniones, ejecutar el *teambulding* y comprobar que las actividades han sido cumplidas según la agenda prevista.

8.2 Descripción de las actividades

Actualmente el proceso de bienvenida digital de Brandty está estructurado en ocho apartados y sin un tiempo determinado. Por ello, el usuario marca su propio ritmo de avance. Sin embargo, cabe mencionar que la información es meramente descriptiva y eso puede provocar que el usuario no interiorice bien los contenidos. Asimismo, cabe mencionar que este proyecto aún no ha sido utilizado de manera oficial por ningún nuevo colaborador puesto que ha sido creado con el objetivo de adaptar al candidato que ha realizado las prácticas en modalidad remoto.

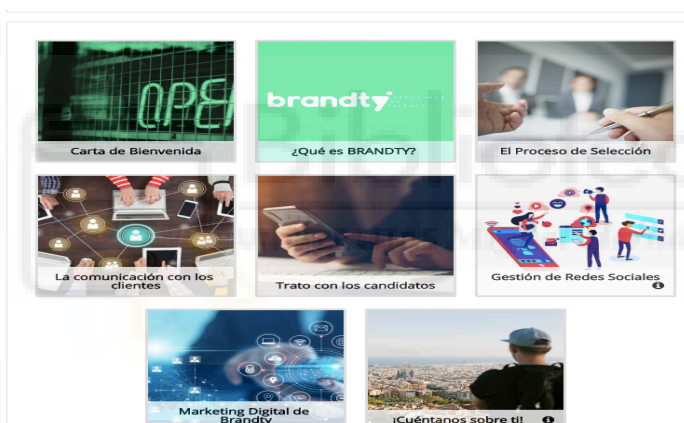


Ilustración 6 Actual Proceso onboarding digital de Brandty

Fuente: Brandty, recuperado de <https://education.brandty.es/course/view.php?id=12>

Este nuevo diseño busca crear una interacción de los contenidos con el fin de desarrollar así un programa más atractivo. A continuación, se detallan las acciones del supuesto diseño para que en un futuro se pueda aplicar a aquellos nuevos empleados que realicen dicho proceso en modalidad online.

PRE ONBOARDING
ACCIONES
Envío del kit de bienvenida (usb, agenda, bolígrafo como gadgets de Brandty)
Envío de la carta de bienvenida y su futuro correo corporativo
Envío de lecturas complementarias sobre recursos humanos
Envío de los documentos legales (contrato, vacaciones, seguridad laboral)
Envío de la actividad ¡Cuéntanos sobre ti!

Tabla 1 Acciones Preonboarding Fuente: elaboración propia

CARTA DE BIENVENIDA VIRTUAL BRANDTY:

¡Bienvenida a Brandty!

Gracias por haber elegido Brandty para desarrollar tu experiencia profesional. Desde hoy formas parte de nuestro equipo y por ello, queremos informarte de todo y que te sientas plenamente integrado.

Utiliza al máximo esta nueva experiencia de aprendizaje, navega por la plataforma y pregunta todas las dudas que te surjan. ¡Para eso estamos! Nosotros ya hemos preparado tu cuenta de correo corporativo (miriam@brandty.es), así el próximo día ya tendrás todas las herramientas activadas y listas.

¿Estás preparado? 3,2,1 ¡Inicia la aventura virtual!

Tabla 2 Carta de Bienvenida Fuente: elaboración propia

ONBOARDING/ PRIMER DÍA DE TRABAJO

08:00	Presentación: saludo de Cristina y Guzmán y firma del contrato laboral (aclaraciones)
09:00	Café y presentación con los compañeros del equipo
10:00	Vídeo corporativo de la empresa
11:00	Pausa almuerzo y descanso
12:00	Descripción del puesto y aclaración de las funciones a desempeñar
13:00	Pausa para comer
14:00	Presentación de los servicios de Brandty y cómo se realizan
15:00	Finalización de la primera jornada laboral

Tabla 3 Acciones Onboarding Fuente: elaboración propia

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Bienvenida X, como ya sabes el puesto que vas a desarrollar es el de Consultora de selección. Para ello te explicamos cuáles son las funciones a desarrollar junto con las condiciones de la empresa.

FUNCIONES:

- Realizar procesos de selección
- Seleccionar e implementar la tecnología de recursos humanos
- Presentar nuevas ideas relacionadas con los recursos humanos
- Captación de talento: reclutamiento, selección, contratación y acogida del personal.

Se ofrece:

- Modalidad de trabajo en remoto
Salario fijo y comisiones por procesos de selección cerrados con éxito
- Proyecto estable, sólido y de crecimiento.
- Flexibilidad horaria
- Vacaciones (agosto o Navidad)
- Oportunidad de desarrollo profesional.

Tabla 4 Descripción del puesto Fuente: elaboración propia

ONBOARDING/ PRIMERA SEMANA DE TRABAJO
ACCIONES
Planificación de la agenda interactiva (actividades de marketing/ redes sociales y actividades de recursos humanos)
Seguimiento de tareas realizadas
<i>Feedback</i> con los superiores
Comunicación a través de los canales digitales de Slack
Inicio del curso formativo segmentado por contenidos
Juegos para interiorizar la cultura de la empresa
Presentación del manual de trabajo

Tabla 5 Onboarding primera semana Fuente: elaboración propia

ONBOARDING CONTINUO
ACCIONES
Curso <i>e-learning</i> contenidos Brandty
Reuniones periódicas con el <i>Buddy</i> y con los superiores
Evaluación del desempeño a través de cuestionarios y módulos interactivos
Seguimiento de la comunicación con los compañeros
Programas de mentoría/tutoría
Presentación de algunos clientes con los que opera la empresa

Tabla 6 Onboarding continuo Fuente: elaboración propia

9. Plan de formación y desarrollo

El plan de formación y desarrollo tiene como objetivo continuar el aprendizaje del nuevo empleado. Para ello, se llevará a cabo una vez que el periodo de *onboarding* ha finalizado. Actualmente la empresa Brandty no cuenta con ningún plan de formación y desarrollo para sus empleados, aunque es un proyecto que desean aplicar a partir de 2022. Por ello, he realizado un supuesto plan de formación y desarrollo en modalidad digital. Dicho plan contendrá los temas impartidos, la duración y las técnicas implementadas. Bajo mi punto de vista, considero que la

formación tendría que realizarse en diferentes sesiones a lo largo de la primera semana del mes, así el resto del mes el nuevo colaborador podrá dedicarse a realizar las tareas relacionadas con el reciente contenido impartido.

A continuación, se detallan los datos del plan de formación y desarrollo virtual de Brandty.

PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO EN MODALIDAD DIGITAL DE BRANDTY		
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar al nuevo empleado de las herramientas y formación necesaria para desarrollar con autonomía los servicios que ofrece la empresa • Actualizar las tendencias de recursos humanos y adaptar el diseño de las estrategias • Fomentar un aprendizaje continuo en el ámbito de los recursos humanos 		
FACTOR DE FORMACIÓN	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Entrevistas por competencias y valores	Webinar impartido por la CEO y director general + simulación de casos	1 hora
Cómo fomentar la marca personal	Formación teórica y desarrollo de la marca personal propia	Formación disponible en plataforma (1 semana) Caso práctico 1 hora
<i>Employer branding</i>	Clase magistral sobre el concepto y aplicaciones prácticas	1 hora y media
Creatividad	Juego interactivo con los compañeros	2 horas
Autoliderazgo	Ejercicio de <i>role-playing</i>	45 minutos
Competencias digitales	Realización de un curso para demostrar las competencias	Activo durante la primera semana de formación
Proyectos de consultoría	Realización de casos ficticios	1 hora
Cómo impartir un <i>webinar</i>	Presentación sobre cómo impartir contenidos	2 horas
<i>Coaching</i>	Webinar + caso práctico	2 horas formación teórica 1 hora formación práctica
Reclutamiento 4.0	Formación teórica Ejercicio de <i>role-playing</i>	1 hora formación teórica 45 minutos ejercicio
Inteligencia emocional	Taller impartido por profesionales del ámbito	2 horas semanalmente

Transformación para la creación de entornos de trabajo productivos	Formación + caso práctico	1 hora
Gestión eficaz de equipos de trabajo	Dinámicas de grupo	1 hora al día durante una semana

Tabla 7 Plan de formación Brandty Fuente: elaboración propia

10. Resultados

Dicho proyecto presenta ciertas modificaciones con las cuales se pretende conseguir que el resultado final sea lograr la retención de los empleados, una mayor productividad y la mejora constante del proceso de integración. Se pretende que con la implantación de técnicas como el role-playing, la simulación de casos o las dinámicas de grupo, el empleado aprenda de forma dinámica. Así pues, la implantación de ambos programas favorecerá, tanto al nuevo colaborador, como a la empresa.

Ventajas para el colaborador:

- Integración laboral efectiva.
- Disminuyen las dudas, frustraciones, errores y malos entendidos.
- Conocimiento de la cultura, misión, visión y los valores de la empresa.
- Integración a ritmo del trabajador.
- Mejora de la comunicación interna.
- Acceso a más información/documentos.

Ventajas para la empresa:

- Reducción de costos en despidos y nuevas contrataciones.
- Se reducen los índices de rotación.
- Mayor productividad y mayores beneficios económicos.
- Mejor ambiente laboral.
- Ahorro del tiempo en actividades administrativas/ Optimización de la gestión de los recursos humanos.
- Fácil acceso a las bases de datos actualizadas.
- Seguimiento directo de los empleados.

11. Conclusiones

Este proyecto pretende mostrar la importancia de adaptar todos los proyectos para contribuir a la mejora de la experiencia del candidato. Así pues, la digitalización en los procesos de selección ha venido para quedarse y ya ha dejado obsoletos muchos de los medios tradicionales de captación y fidelización de talento. Por ello, es fundamental que una empresa tenga presencia en diversas plataformas con la finalidad de contactar con potenciales y futuros candidatos. Cada vez son más las organizaciones que están invirtiendo en políticas de *employer branding* para poder atraer a los mejores empleados y conseguir así una reducción de costes en el proceso de selección y rotación. Hoy en día, gracias a la competitividad de los productos y servicios, así como de la globalización, los mejores talentos están orientando sus esfuerzos para ingresar en aquellas empresas que poseen reputación como buenas empleadoras. Asimismo, se ha podido comprobar la interdependencia del proceso *onboarding* con el desarrollo y promoción de las empresas, así como la importancia de adaptar la estrategia de *employer branding* y realizar acciones para fomentar el *employee advocacy*. Puesto que, si una buena empresa con marca corporativa y comercial es, además, considerada un buen lugar para trabajar y, a su vez, la marca se ve impulsada al contar, entre sus empleados, con embajadores que gozan de una excelente reputación e imagen profesional, el valor percibido global se verá incrementado. Y es que, en estos entornos, los mejores embajadores serán los empleados actuales, puesto que podrán difundir, comunicar las prácticas y presentar aquellos proyectos en los que están trabajando.

Bajo mi punto de vista, considero que ha sido una experiencia muy enriquecedora, ya que he podido aportar algunas mejoras al plan de *onboarding* digital y sugerir un modelo de plan de formación y desarrollo gracias a mi experiencia propia y a la información directa de la empresa Brandy.

12. Referencias bibliográficas

Ambler, T., & Barrow S. (1996). *The employer brand*. Journal of brand management, 4 (3), 185-206.

Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9 (4/5), 501-517.

Caligari., & SA, P. E. (2006). *El recurso humano como principal activo de la empresa*. Revista Petrotecnia, Instituto Argentino del Petróleo y del Gas, 40.

Mosley, R. (2007). *Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand*. Journal of Brand Management, 15(2), 123-134.

Lynch, K., & Buckner-Hayden, G. (2010). *Reducing the new employee learning curve to improve productivity*. Journal of healthcare risk Management 29(3), 22.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jhrm.20020>

Suriá.R.(2010). *Psicología social: cognición y percepción social*. Universidad de Alicante. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14287/1/TEMA%203%20COGNICIÓN%20Y%20%20PERCEPCIÓN%20SOCIAL..pdf>

Meister, J. (2012). *The future of work: Job-hopping is the 'new normal for millennials*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/?sh=2d96f70e13b8>

Gimeno, T. (2017). *Vive la experiencia de candidato en el proceso de inscripción más largo del mundo*. Talent Clue. <http://blog.talentclue.com/experiencia-candidato-proceso-inscripcion-largo>

Noureddin, L. (2018). First Impressions Really Do Count. *Talent Development*, 72 (3), 56

Randstad. (2018). *Onboarding:el secreto para fidelizar el talento*.

<https://www.randstad.es/tendencias360/onboarding-el-secreto-para-fidelizar-el-talento/>

Villareal, E. J. (2018). *Principales Beneficios del Onboarding*. LinkedIn.

ABC. (2020). *La familia Arango abandona el lujo y se centra en su «Vips Club»* <https://www.abc.es/economia/20150609/abci-vips-familia-arango-201506081040.html>

Mulero, C. (2020). *MarcaCEO y embajadores de marca* (1ª edición). Ed. Círculo Rojo

Rodríguez,S. (2020). *Cuatro grandes empresas exitosas con el método Employer Branding. Employee Branding*. <https://employeebranding.net/es/metodo-employer-branding/>

Brandty. (s.f). *Somos Brandty*. <https://brandty.es/somos-brandty/>

Cegos Online University. (s.f). *Cuatro ejemplos inspiradores de employer branding*. <https://www.cegosonlineuniversity.com/4-ejemplos-employer-branding/>

Gamelearn. (s.f). *La guía definitiva para hacer un proceso de onboarding de principio a fin*. <https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/>

Google Imágenes (s.f). *Logo Brandty*. <https://shortest.link/RKR>

Identia. (s.f). *Casos de éxito: Leroy Merlin*. <https://identiatalent.com/casos-de-exito/leroy-merlin/>

Anexo 1

A continuación, se expone el actual modelo de *onboarding* digital de Brandty, en el cuál se puede observar cómo el contenido es meramente descriptivo y el calendario no tiene acciones que repercutan en el empleado.

El Proceso de Selección

Su progreso

¿CÓMO SELECCIONAMOS TALENTO?

El principal servicio que ofrecemos en Brandty a nuestros clientes es el de selección de personal y headhunting de mandos intermedios y directivos para empresas, normalmente de las provincias de Alicante y Murcia (excepcionalmente, en otros puntos de España o internacionales). Para ser exactos, estamos especializados en perfiles STEM, en posiciones estratégicas en las organizaciones y en talento digital.

HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

Para buscar, reclutar y seleccionar a los mejores candidatos/as, contamos con las siguientes plataformas de captación de talento:

1. **Talent Clue.** Es nuestro principal software de reclutamiento y selección de talento. Desde esta plataforma difundimos todas nuestras ofertas de empleo activas en diversos canales (como en Indeed, Glasdoor, Iberempleos, en nuestro website...) y se recogen los currículos de perfiles postulantes a las mismas. Además, acoge a toda nuestra base de datos de candidatos que conforman la Comunidad de Talento de Brandty. ¡Tenemos más de 10.000!

Ilustración 7 Explicación proceso de selección

Fuente: Brandty Education, <https://education.brandty.es/my/>

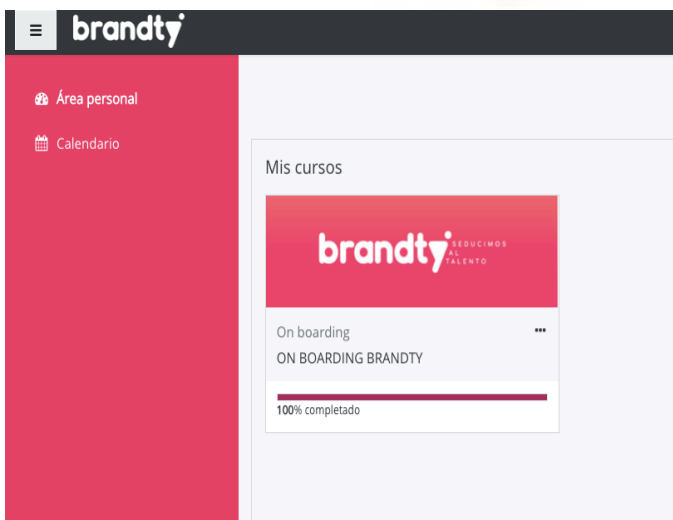


Ilustración 9: Progreso Onboarding Brandty Fuente: Brandty Education <https://education.brandty.es/my/>

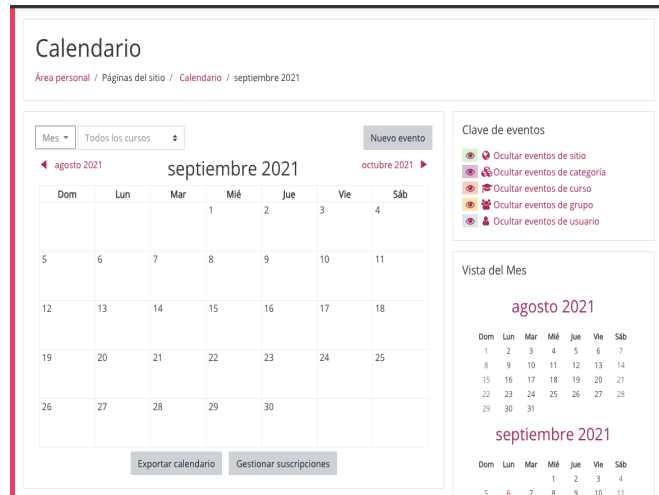


Ilustración 8 Calendario Brandty Fuente: Brandty Education, <https://education.brandty.es/my/>

- Los **procesos a éxito** se refieren a aquellos en los la empresa cliente cuenta con varias consultoras de RRHH o selección (como Brandty) que compiten entre ellas para cerrar un único proceso de selección.

- Por otro lado, se encuentra los **procesos en exclusiva**, en el que el cliente contacta directamente con nosotros para que realicemos la gestión de captación del talento exclusivamente para él.

• **Situaciones durante la entrevista telefónica y/o en remoto:**

- **La entrevista telefónica** es una entrevista para comprobar los requisitos y el interés en la oferta del/la candidato/a. Ejemplo: a veces los perfiles se pueden inscribir a muchas ofertas, están trabajando, su ubicación es diferente, no dispone de esa experiencia o cuenta con otra, etc.

- **La entrevista en remoto** es una entrevista para conocer a fondo su experiencia, competencia y perfil sobre la posición ofertada. Ejemplo: nos adentramos en conocer actitudes, gestos, competencias, fortalezas y debilidades, etc.

- Debemos iniciar una **breve entrada** con el/la candidato/a mediante preguntas abiertas (que tal el día, si le ha sido fácil localizarnos, ...). De esta manera rompemos la barrera y nos ayudara a ganar la confianza del/la candidato/a.

- Tomar el **control de la entrevista**: hay situaciones en las que debemos tener autoridad y redirigir la entrevista. Para ello, podemos utilizar nuestro turno para recordarle la brevedad y que responda únicamente a la pregunta y que al finalizar la entrevista dispondrá de un turno de preguntas abiertas para que pueda extender cualquier opinión o experiencia.

- Debemos de tener claro cuáles son las **funciones** del puesto y transmitírselas al candidato/a.

Ilustración 10 Explicación entrevistas Fuente: Brandty Education, <https://education.brandty.es/my/>