

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juny 2021



L'acollida virtual

“És el moment de repensar com ha de ser el viatge de la persona nouvinguda a una organització.”

Pilar Jiménez

Què és?

No sempre és fàcil ser la persona nouvinguda a una organització. Has de conèixer les instal·lacions, als companys i esbrinar com funcionen les tecnologies usades per l'empresa, per exemple. Tanmateix, encara hi ha un repte més gran: endinsar-se en la cultura de l'organització i conèixer el seu funcionament. Però el **procés d'onboarding** no només suposa un desafiament per a la nova o el nou. També ho és per a l'empresa, que ha de gestionar-lo i estructurar-lo correctament per aportar coherència al desenvolupament de l'*employee experience* des del seu primer dia.

Cada vegada són més les organitzacions que s'esforcen per proporcionar un bon pla d'acollida i per fomentar un bon ambient a la feina, ja que **els processos d'incorporació influeixen directament en les taxes de retenció del talent**. Així doncs, està clar que, en un entorn altament competitiu on s'ha desencadenat "la guerra pel talent", les empreses no poden obviar la seva rellevància.

- ✓ Aquest procés de socialització, ja de per si complex, és ara més desafiament que mai, ja que moltes organitzacions estan optant per realitzar-lo virtualment. Per què? És cada vegada més freqüent que les empreses contractin *freelancers* o que comptin en les seves plantilles amb persones que viuen lluny de la seu de l'organització, fins i tot en un altre país. A tot això se li ha afegit l'auge del teletreball derivat de la pandèmia de la Covid-19, que ha accelerat significativament aquesta tendència.
- **Què és l'acollida virtual?** Tal com es defineix al post [¿Cómo hacer el plan de onboarding digital de tus empleados?](#), publicat a FactorialBlog, "és un procés que busca l'adequada integració dels nous empleats a l'empresa", amb la particularitat de fer-ho *online*. El més recomanable és que les empreses comptin amb un **pla d'acollida** que els ajudi a complir amb els principals **objectius de qualsevol procés d'incorporació**:
 - ❖ Informar de las polítiques internes de l'organització.
 - ❖ Transmetre la filosofia de l'empresa.
 - ❖ Donar a conèixer les funcions del lloc de treball.
 - ❖ Ajudar la persona nouvinguda a identificar la seva posició i la dels seus companys i companyes.
- **La incorporació remota és igualment efectiva que la presencial?** No hi ha canvis en la satisfacció de les persones treballadores, segons s'explica en l'article [These are the hidden challenges of onboarding in a remote environment](#), publicat a *Fast Company*, d'acord amb una investigació de l'empresa de software de Recursos Humans [TINYpulse](#). No obstant això, el mateix estudi mostra

que en el cas de l'acollida virtual "les noves persones estan més desconnectades i no estan completament en sintonia amb la forma en què els seus companys/es afegixen valor a la missió de l'organització". Això evidencia que el procés d'*onboarding* va molt més enllà de la configuració de noms d'usuari i contrasenyes dels ordinadors que s'utilitzaran. S'ha de fomentar que les persones es coneixin, interactuin i confiïn les unes en les altres.

- ❖ **Com es pot fomentar la interacció virtualment?** En el mateix article de *Fast Company*, se suggereix que es programin reunions exclusives entre les noves persones i els seus *stakeholders* clau, a més d'encoratjar els/les companys/es a comunicar-se amb les persones novingudes.

Eines

És cert que la incorporació *online* pot ser complexa, tant per a l'empresa com per a la persona novinguda. No obstant això, hi ha diverses eines digitals que poden facilitar el procés d'integració, ja que contribueixen a accelerar-lo i a automatitzar-lo. Al post [¿Cómo hacer el plan de onboarding digital de tus empleados?](#), publicat a FactorialBlog, es proposen diferents tipus d'eines:

- ✓ **Checklists:** la creació de llistes en les quals s'indiqui de forma clara a la nova persona les activitats o tasques que ha de realitzar pot ser molt útil, especialment durant els primers dies. Aquest tipus d'eines, a més, solen oferir la possibilitat de conèixer l'estat de les diferents tasques (si estan en curs, finalitzades, etc.). En el mateix *post* es recomana una eina en concret, [Trello](#), que es caracteritza per ser fàcil d'usar i intuïtiva.
- ✓ **Aplicacions especialitzades en simplificar els processos d'onboarding:** aquest tipus d'eines converteixen el procés d'incorporació en una experiència completa per a la persona novinguda i solen estar pensades per donar-li un enfocament divertit i innovador a aquest moment de la carrera professional. És el cas de la plataforma [Talmundo](#).
- ✓ **Eines integrades - Human Resources Management System:** tal com s'explica a FactorialBlog, aquests sistemes "permeten unificar molts processos, com l'onboarding, la formació i, fins i tot, la signatura electrònica". Un exemple d'aquest tipus d'eines és el propi software de [Factorial](#).
- ✓ **Learning Management Systems:** aquests sistemes d'aprenentatge faciliten el procés de formació de les persones treballadores. Un exemple és [Cornerstone](#), una eina pensada per facilitar l'adaptació al canvi i que té com a objectiu millorar la implicació dels/de les empleats/des.

- ✓ **Signatura electrònica:** permet enviar i validar documents de forma ràpida i segura sense necessitat de desplaçar-se físicament a les oficines de l'organització. És el cas de l'aplicació [Signaturit](#).
- ✓ **Chatbots:** poden ser realment útils per resoldre dubtes sorgits durant la realització d'una tasca. Es pot evitar, doncs, haver de contactar amb el/la mànager o amb els/les companys/es, ja que es pot traslladar la pregunta a un assistent virtual.

Si s'aconsegueix implementar correctament i amb l'ajuda de les eines esmentades, l'acollida virtual pot arribar a tenir diversos avantatges respecte a l'*onboarding* cara a cara. En l'article [Cómo iniciar la incorporación de nuevos empleados: una guía completa](#), publicat a RRHH Digital, se n'assenyalen algunes de les més significatives:

- ✓ **Estalvi de temps i diners:** d'una banda, la digitalització de l'*onboarding* evita que s'hagi de crear un programa d'aprenentatge des de zero i, a més, fa innecessari involucrar altres persones treballadores per formar a cada nova incorporació.
- ✓ **Coherència de la informació en tota l'empresa:** sigui quina sigui la dimensió de l'organització i independentment del nombre de departaments o sucursals que tingui, la incorporació *online* garanteix que totes les persones reben la mateixa formació.
- ✓ **Fàcil accés al material que es proporciona:** les noves incorporacions poden disposar dels continguts i materials en qualsevol moment i, a més, poden consultar-los des de qualsevol tipus de dispositiu. Per tant, cada persona marca el seu ritme d'aprenentatge i integració.
- ✓ **Actualització automàtica dels continguts:** tenint en compte que tota la informació està integrada en un mateix sistema, les persones usuàries tenen la seguretat que sempre està a la seva disposició la versió més recent dels materials proporcionats.

La dada

Cada vegada són més les organitzacions que s'adonen que és essencial destinar recursos al procés d'incorporació del nou talent. Es reflecteix en les dades proporcionades per Gallup, que es recullen en l'article [Cómo iniciar la incorporación de nuevos empleados: una guía completa](#) de RRHH Digital:

- ✓ El **84% dels executius globals** va avaluar la **formació dels empleats** com a "**important**" o "**molt important**".

Tot i conèixer la importància de l'*onboarding*, les opinions dels empleats i dels mateixos executius evidencien que encara hi ha molt marge de millora:

- ✓ Únicament el **12% de les persones** enquestades pensa que **la seva empresa va fer una bona feina durant el procés d'onboarding**.
- ✓ El **76% de les persones en rol executiu de Recursos Humans** considera que **les seves organitzacions infrautilitzen les pràctiques d'incorporació**.

La necessitat de millorar aquest procés se suma a un altre repte de les organitzacions: traslladar-lo al format *online* per adaptar-se a l'era digital. Sembla que cada vegada són més les empreses que en són conscients, com evidencien les dades extretes d'un estudi de Hays que es recullen en un article publicat a [Equipos&Talento](#):

- ✓ Com a part dels efectes que la Covid-19 ha tingut sobre les empreses, el **36% de les organitzacions augmentarà el nombre de processos de selecció realitzats totalment en format digital**.

Guia de Treball

ACOLLIDA VIRTUAL: PASSOS PREVIS A LA INCORPORACIÓ

Per tal de que l'acollida virtual sigui exitosa, la plataforma de formació corporativa Ubits ha desenvolupat la guia [Hacer un onboarding efectivo de manera remota](#). Amb anterioritat a l'arribada de la nova persona treballadora, es recomana:

- **Aclarir els temes que haurà d'abordar durant els seus primers dies:** el/la cap immediat/a ha de tenir clares les qüestions que se li explicaran durant la primera setmana per introduir-lo al rol que durà a terme dins de l'organització.
- **Assegurar-se de que la persona nova disposa de les eines necessàries per desenvolupar la seva feina:** l'empresa ha de saber si compta amb un espai de treball adequat, un ordinador, etc. A més, se li ha de proporcionar un correu d'empresa i facilitar-li l'accés a les plataformes o eines que pugui necessitar.
- **Establir les dates de les reunions virtuals que la nova persona tindrà amb els/les responsables de l'àrea.**

ACOLLIDA VIRTUAL: PRIMERS DIES

Alguns dels passos que haurà de seguir l'empresa durant els primers dies de la persona recentment incorporada són:

- **Presentar-la als altres membres de l'organització (durant el primer dia):** una de les opcions recomanades per Ubits és fer-ho a través d'un vídeo que s'envii al xat de l'empresa o per correu.
- **Organitzar una videotrucada, com a sessió introductòria, amb la persona encarregada de Recursos Humans** perquè li parli de la història de l'empresa, de la seva cultura i valors, dels equips, del producte o servei que ofereixen, etc. Al llarg d'aquesta sessió, es recomana presentar-li els seus/ves companys/es immediats/es i aquells/es amb els que s'espera que tingui més comunicació a través de fotos o vídeos perquè comenci a tenir-los presents.
- **Organitzar una reunió virtual per presentar el nou membre de l'equip als/a les companys/es del seu mateix departament o àrea de treball:** durant aquesta sessió no només ha de parlar la persona nova, també es recomana que es presentin els/les altres.
- **Organitzar reunions amb el responsable del departament o àrea durant la primera setmana.**
- **Oferir a la nova persona treballadora formació virtual relacionada amb el seu rol.**
- **Realitzar un seguiment de la seva evolució a través de videotrucades:** ha de servir per veure com progressa, saber com s'ha sentit durant les seves primeres setmanes a l'empresa, etc.

ACOLLIDA VIRTUAL: CONSELLS CLAU

Per integrar al nou talent a l'empresa i facilitar la seva socialització amb els companys, és positiu:

- **Entregar-li un kit de benvinguda:** amb aquest tipus de detalls, és possible que la persona se senti valorada i adquireixi més sentit de pertinença a l'organització.
- **Crear un "pla patrí":** una bona opció per facilitar que la nova persona comenci a socialitzar amb els seus/les seves companys/es és organitzar diverses reunions virtuals entre ella i una altra persona de l'empresa aliena a la seva àrea. S'afavoreix, així, que es coneguin mútuament i que es consolidi la cultura de l'organització.

L'experiència



Sanofi és una multinacional dedicada a la producció i comercialització de productes farmacèutics. Aquesta empresa biofarmacèutica global, amb seu a Gentilly (França), va ser creada l'any 2004 i actualment compta amb més de 100.000 persones col·laboradores en un total de 100 països. Cal destacar que, actualment, Sanofi té una important presència a Espanya: 1.292 llocs de treball directes, dues seus nacionals, un centre especialitzat en projectes internacionals i una planta de producció.

- ✓ En una [xerrada online](#) organitzada per Randstad, Javier Mouriño, *HR Manager & Talent Acquisition Lead* a Sanofi, explica com des de l'empresa biofarmacèutica estan realitzant el **procés d'incorporació del talent en remot**:
 - **Sempre es recolzen en la tecnologia.** Per exemple, establint un canal de comunicació perquè les persones treballadores puguin realitzar consultes i rebir respostes.
 - **S'han fixat procediments que ajuden els equips a ser més eficaços i autònoms.** D'aquesta manera, no existeix la necessitat de que es passi el filtre del mànager en qüestions com ara la gestió d'una incidència relacionada amb la nòmina o un problema per fixar les vacances fent ús de l'eina Workday.
 - **S'han tingut molt en compte les diferents casuístiques que es poden donar dins de l'empresa.** A l'hora de dissenyar el seu pla d'*onboarding*, han tingut present que la filial espanyola compta amb diferents ubicacions (Barcelona, Madrid, Riells i Viabrea, etc.), que hi ha persones que treballen a l'oficina i altres de caràcter més itinerant, que existeixen diferents tipologies de contractes, entre d'altres qüestions.
- ✓ Tal com es destaca en la publicació de Randstad [Onboarding online: incorporación en remoto del talento](#), des de Sanofi consideren que algunes de les **qüestions clau per realitzar una correcta incorporació en remot i seguir atraient talent** són:
 - Tenir una bona comunicació amb la persona que s'incorpora.
 - Que el procés de comunicació estigui alineat amb la cultura de l'organització.

- Comptar amb un pla robust de gestió del canvi.
- Demanar *feedback* al nou talent i als seus mentors.
- Tenir molt present que l'*onboarding*, ja sigui presencial o remot, ha de ser una excel·lent experiència per a la persona que s'incorpora.

indra

Indra és una empresa multinacional espanyola de tecnologia i consultoria fundada l'any 1993. Ofereix els seus serveis en segments específics dels mercats de Transport i Defensa i és l'empresa líder en consultoria de Transformació Digital i Tecnologies de la Informació a Espanya i a Llatinoamèrica. Actualment, compta amb 48.000 empleats/des, està present a nivell local en 46 països i realitza operacions comercials en més de 140.

- ✓ Tal com s'explica en l'article publicat al seu web [Indra crea nuevas experiencias virtuales para integrar al talento joven en la era poscovid](#), quan es va declarar l'Estat d'Alarma la companyia va arribar a tenir a més del 90% de la seva plantilla a Espanya treballant en remot. Per això, va decidir posar en marxa **noves experiències virtuals** per tal de facilitar la **incorporació de les noves persones treballadores** i la **integració de joves professionals novinguts a l'empresa**. En què consisteixen les seves noves iniciatives?

- **Implementació d'un procés d'*onboarding* 100% digital:**

- ❖ **Fase prèvia al primer dia de treball:** s'envia als professionals un *pack* de benvinguda i se'ls proporciona informació sobre la companyia.
 - ❖ **Sessió de benvinguda:** es tracta d'una sessió d'unes dues hores i mitja, totalment virtual i gamificada. Professionals de la companyia imparteixen xerrades sobre ètica, sostenibilitat i marca, a més d'altres on es parla de la tecnologia i els negocis de l'empresa. També inclou dinàmiques de *networking* i treball en equip.
 - ❖ **Fase posterior a la sessió de benvinguda:** s'envia a les persones novingudes tota la informació i enllaços perquè puguin aprofundir en les qüestions abordades prèviament.
- **Creació de l'*Smart Start Club*:** en el marc del seu programa *Smart Start*, Indra ha creat un grup a Microsoft Teams amb la finalitat de facilitar el *networking*. Els/les més de 1.300 joves professionals que formen part del grup poden interactuar, accedir a informació sobre la companyia i xerrar amb persones expertes d'Indra que comparteixen les seves experiències i els seus coneixements. D'altra banda, a través d'aquest grup també es realitzen enquestes, per exemple,

sobre l'estat d'ànim. A més, inclou un espai per compartir recomanacions sobre llibres, pel·lícules, música, etc.

- **Posada en marxa d'un curs sobre coneixement del negoci fent ús de la metodologia d'aprenentatge basat en el joc:** tal com expliquen des de la pròpia companyia, es tracta d'una dinàmica de preguntes i respostes. Aquestes són formulades per formadors o bé per altres jugadors i aborden qüestions relacionades amb les capacitats de la companyia.
 - **Llançament d'un *Escape Room Virtual*** amb l'objectiu d'aprofundir en les competències que ha de tenir un/a jove professional.
 - **Creació del videojoc "Planeta Indra":** al web d'Indra expliquen que "es tracta d'una aventura gràfica en la qual la persona protagonista és una nova habitant del planeta que es veu embolicada en un risc mediambiental que haurà d'investigar i resoldre parlant amb altres personatges, prenent decisions i utilitzant objectes per resoldre puzzles". El videojoc ha d'ajudar al nou talent a incorporar en el seu dia a dia els valors d'Indra.
- ✓ La incorporació de totes aquestes experiències fa que Indra obtingui una elevada puntuació com a Top Employer en *onboarding*. De fet, en l'article [Indra consigue la máxima nota en ambiente laboral positivo, ética y valores](#), publicat pel diari Merca2, es fa referència a l'alta valoració obtinguda per la multinacional en aquest camp: 89%.

Materials

Bibliografia bàsica

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*. Nova York: McGraw-Hill Education, 2010

Materials en línia

SoyPilarJimenez.com

Consultoria fundada per Pilar Jiménez, experta en Gestió de Persones, Desenvolupament Organitzatiu i Comunicació Interna. Es dedica a l'auditoria i

diagnòstic de processos i al *mentoring* i acompanyament de líders. A més, acompanya les organitzacions en el disseny d'un pla estratègic que permeti crear o reformular els seus processos, com és el cas de l'*onboarding*.

<https://soypilarjimenez.com/>

MQL - Más que learning

Organització dedicada a facilitar la gestió del talent, la formació i la innovació en les empreses i a fomentar la cohesió i la creativitat. També dissenyen interaccions que generen impacte, fomenten l'*engagement* i milloren l'abast de les campanyes. Pel que fa a l'*onboarding*, transformen el procés d'acollida en un trajecte motivador i àgil aplicant mecàniques de joc per facilitar la ràpida adaptació dels nousvinguts.

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

Software Talmundo

Software de núvol de Talmundo apte per a dispositius mòbils. Fa que els processos de contractació siguin més originals i eficaços convertint-los en una experiència estructurada i intuïtiva. El seu objectiu és interactuar amb el nou talent i capacitar-lo.

<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 d'RH a LogMeIn, una empresa que ofereix un software de teletreball, en la qual explica l'experiència d'haver contractat i incorporat *online* a més de 500 persones des de l'inici de la pandèmia.

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

Unitats de Coneixement relacionades

- Teletreball (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14574-teletreball>
- Lideratge remot (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14707-lideratge-remot>