

Plan de onboarding de 90 días: que el talento nuevo se quede

Por **Equipo Beetricks**, con dirección científica de [Víctor Ciudad-Fernández, doctor por la Universitat de València](#).

La rotación más cara es la que llega pronto: pague el coste completo de incorporar a alguien y no recuperaste casi nada. Y se concentra justo donde menos se planifica, en las primeras semanas. Esta plantilla es un plan de los primeros 90 días para que el talento que contratas no se vaya antes de cuajar. Si quieres el porqué en profundidad, lo desarrollamos en [por qué el talento nuevo se va en los primeros meses](#); aquí vamos al plan.

Por qué se va el talento nuevo (en una frase)

Porque el onboarding se da por cerrado el primer día. Se entiende por terminado cuando acaba el papeleo y se entregan los accesos, cuando en realidad solo termina cuando la persona es autónoma y está tejida en el equipo. Hasta ese punto es un coste sin retorno y, además, alguien fácil de perder: nada concreto la ata todavía. Puedes estimar lo que cuesta una salida temprana con la [calculadora de coste de rotación](#).

Qué hace que alguien nuevo se quede: las cuatro C

La investigación sobre incorporación de personas resume en cuatro palancas lo que hace que un onboarding funcione, las llamadas cuatro C (Bauer, 2010). La mayoría de

empresas solo trabaja la primera y se pregunta por qué pierde fichajes:

C

Cumplimiento

El papeleo, los accesos, el equipo, la normativa. Es lo único que la mayoría de empresas hace bien, y es la C que menos retiene. Necesaria, pero no basta.

C

Clarificación

Qué se espera de la persona, cómo se mide su trabajo y qué es prioritario. La falta de claridad temprana es una de las causas más frecuentes de que un buen fichaje se desanime.

C

Cultura

Cómo se hacen las cosas aquí: las normas escritas y las que no. Cuanto antes entienda una persona el terreno, antes deja de sentirse de fuera.

C

Conexión

Las relaciones que teje con el resto del equipo. Es la C que más pesa en que se quede y la que casi nadie planifica. Sin tejido propio, la persona depende solo de su jefe y se va a la primera oferta.

El plan de los primeros 90 días

Las cuatro C se reparten en el tiempo. Estas son las acciones que recomendamos en cada tramo. No son muchas a propósito: un plan que pide veinte cosas no lo hace nadie.

Días 1 a 30

Aterrizaje y claridad

- Resolver el papeleo y los accesos sin que se coman la primera semana.
- Dejar por escrito qué se espera a 30, 60 y 90 días. Pocos objetivos, claros.
- Asignar una persona de referencia (un buddy) a quien preguntar sin miedo.
- Presentarle a las personas con las que va a trabajar de verdad, no solo al organigrama de su área.
- Primera conversación de seguimiento a las dos semanas: qué le ha sorprendido, qué le falta.

Días 31 a 60 Integración y feedback

- Dar feedback concreto sobre trabajo real, no genérico. Corregir el rumbo pronto sale barato.
- Ampliar su red: que reciba y devuelva trabajo de varias personas, no solo de su responsable.
- Revisar el ajuste entre lo que se prometió en la oferta y la realidad del puesto. Si hay brecha, hablarla.
- Darle una primera responsabilidad propia, algo que sea suyo de principio a fin.

Días 61 a 90 Autonomía y arraigo

- Comprobar autonomía: ¿resuelve su trabajo sin pasar por su jefe para todo?
- Comprobar arraigo: ¿otras personas le consultan, le pasan trabajo, le mencionan? Esa es la señal que importa.
- Conversación de balance de los 90 días: qué le gusta, qué le frustra y qué le haría dudar. Una entrevista de permanencia temprana.
- Acordar un plan de desarrollo a corto plazo. Quien ve recorrido se queda.

La señal que de verdad importa: ¿se está

integrando?

De las cuatro C, la que más pesa en que alguien se quede es la conexión, y es la más difícil de ver con un checklist. La investigación sobre socialización lo confirma: las prácticas que integran a la persona en el equipo reducen la rotación porque la arraigan, no porque rellenen un formulario (Allen, 2006). Y ese arraigo (los vínculos, el encaje y lo que se perdería al irse) es justo lo que predice quién se queda a largo plazo (Mitchell y colaboradores, 2001).

Por eso la mejor señal temprana no es cuántas tareas de bienvenida ha completado, sino si a las pocas semanas se está tejiendo en la [red real de trabajo](#): si otras personas la consultan, le pasan trabajo y la mencionan. Cuando ese tejido no aparece, conviene actuar antes de que se convierta en una de las [señales de desenganche](#) que preceden a una salida.

**Un onboarding no termina cuando la persona tiene los accesos.
Termina cuando el equipo cuenta con ella.**

Después de los 90 días

Cuajar no es el final. Quien llega a los tres meses integrado y con recorrido es quien se queda; quien llega aislado es el primer candidato a marcharse. A partir de ahí, la retención deja de ser cosa del onboarding y pasa a ser un seguimiento por persona: para las incorporaciones que se vuelven clave, el siguiente paso es un [plan de retención individualizado](#), y la mejor herramienta para saber qué mantiene a cada una es la [entrevista de permanencia](#).

Referencias

- Bauer, T. N. (2010). [Onboarding New Employees: Maximizing Success](#). SHRM Foundation, Effective Practice Guidelines Series.
- Allen, D. G. (2006). [Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?](#) *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. y Erez, M. (2001). [Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover](#). *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.

Preguntas frecuentes

¿Qué es un plan de onboarding de 90 días?

Es un plan estructurado para las primeras semanas de una incorporación, organizado en tres tramos (los primeros 30, 60 y 90 días) con objetivos y acciones concretas en cada uno. Parte de una idea simple: el onboarding no termina cuando se firma el papeleo, sino cuando la persona es autónoma en su trabajo y está integrada en el equipo, y eso rara vez ocurre antes de los tres meses.

¿Quién debe liderar el onboarding, RRHH o el mando directo?

Los dos, con papeles distintos. RRHH diseña el marco y hace el seguimiento; el mando directo lidera el día a día, que es donde se juega la retención: la claridad de lo que se espera, el feedback temprano y la integración en el equipo. El error más común es que RRHH dé el proceso por entregado y el mando lo dé por hecho, y la persona se quede en tierra de nadie.

¿Sirve para perfiles operarios o de alta rotación, como planta u hostelería?

Sí, y es donde más rinde, porque la rotación temprana en esos sectores es altísima. El plan se simplifica (menos papeleo, más persona de referencia, más claridad de turno y de tarea) pero la lógica no cambia: claridad desde el primer día e integración rápida en la cuadrilla o el turno. En entornos de alta rotación, las primeras semanas deciden casi todo.

¿Cómo sé si el onboarding está funcionando?

La mejor señal no es el checklist completado, sino si la persona se está integrando en la red real de trabajo: si a las pocas semanas otras personas la consultan, le pasan trabajo y la mencionan. La investigación sobre socialización muestra que esa integración temprana es lo que de verdad reduce la rotación (Allen, 2006). Una incorporación que al segundo mes sigue dependiendo solo de su jefe es frágil, por muy completo que tenga el papeleo.

¿En qué se diferencia esto del papeleo de alta?

El papeleo es solo una de las cuatro palancas del onboarding (el cumplimiento). Las que de verdad retienen son la clarificación de lo que se espera, la cultura y, sobre todo, la conexión con el equipo (Bauer, 2010). Una empresa puede tener el papeleo impecable y perder a la persona igualmente si la deja sola para lo demás.

¿Quieres saber si tus incorporaciones se están integrando de verdad?

[Agenda una demo](#)