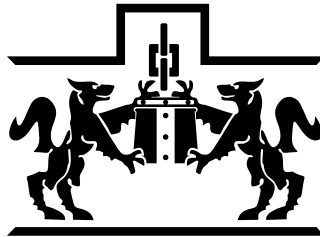


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“PROCESO DE ONBOARDING AL ÁREA COMERCIAL”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**KATHIA FRITSCHÉ CATALAN**

Director: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector: Mtra. Raquel Mansur Garda

Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

**Ciudad de México**

**2016**

# **PROCESO DE ONBOARDING AL ÁREA COMERCIAL**

***SOMOS LO QUE HACEMOS REPETIDAMENTE. LA EXCELENCIA ENTONCES NO ES UN ACTO, SINO UN HÁBITO.***

***ARISTOTELES***

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CASO ONBOARDING PLAN</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>5</b>
LA REUNION SEMANAL	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
LA EMPRESA	
LA INDUSTRIA	
LA COMPETENCIA	
EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	
EL RECLUTAMIENTO EN IMS HEALTH	
RECURSOS HUMANOS	
EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN	
LA INDUCCION	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
EL ENTRENAMIENTO	
EL ONBOARDING, LA INTEGRACION LABORAL COMPLETA	
FODA ONBOARDING	
<b>TRABAJO DE CASO</b>	<b>28</b>
HECHOS	
ANÁLISIS	
DIAGNÓSTICO	
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	
SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA Y JUSTIFICACIÓN	
CONCLUSIÓN	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>35</b>

## INTRODUCCIÓN

**El presente estudio de caso, tiene por objetivo hacer énfasis en la importancia de la existencia de un proceso de “OnBoarding” dentro de una organización.**

**El área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones es muy sensible y trascendente, ya que la gente es quien hace a la organización.**

La importancia de la inducción y entrenamiento en nuevos puestos o para nuevos integrantes de la organización es responsabilidad primordial del área de Recursos Humanos, debido a su trascendencia dentro de la gestión de talentos y reclutamiento para toda la organización. La necesidad de las organizaciones hoy en día, también consiste en ejecutar planes de inducción innovadores y hechos a la medida, debido al constante cambio y dinamismo del comportamiento del mercado en sus diversos sectores.

Durante los siete años de experiencia en los que he permanecido en la empresa que actualmente laboro, he presenciado con detalle las oportunidades de mejora que presenta el área de Recursos Humanos; desde el simple hecho de ver personas nuevas y desconocidas caminando por los pasillos (mismas que al no contar con un proceso de inducción, no fueron propiamente presentadas), hasta la rotación de personal en áreas clave como el equipo comercial y de consultoría (muchas de ellas optaron por buscar oportunidades que se alinearan más a sus expectativas).

Las acciones tomadas y el proceso metodológico para el desarrollo del estudio de caso se originan a partir de una investigación sobre la importancia del entrenamiento, la inducción y la capacitación en las empresas, conociendo las ventajas de aquellas organizaciones que consideran la implementación de un programa “OnBoarding”.

En esta investigación he descubierto que a nivel global, en la página interna de la organización, está documentado el proceso “OnBoarding” como un mapeo y check list para llevarse a cabo (**ANEXO I**), aquí el inconveniente es que esto no ha sido permeado a niveles locales para su incorporación, entonces al menos se cuenta con un punto de partida, mismo que debería ser aprovechado y adaptado a las necesidades de cada país, gestionándose puntualmente por el equipo local de Recursos Humanos, en conjunto con el Gerente/ Director responsable del área.

La percepción que tengo ha sido derivada de los últimos siete años en la empresa en la que actualmente laboro, esto me ha permitido observar e identificar, que el área de Recursos Humanos, no ha implementado procesos de inducción y entrenamiento; debido a la falta de conocimiento de las necesidades de la organización; y esto también ha tenido un impacto negativo en procesos previos como son: el reclutamiento y la selección de personal.

Esto impide a la estructura elegir al candidato ideal y fomentar el control de la rotación de personal dentro de la misma.

El candidato que ingresa no tiene claro el rol a desempeñar (descripción del puesto) y las expectativas de la organización para con este nuevo ingreso. Me parece que uno de los principales motivos es la falta de conocimiento del negocio de la organización, de los productos, clientes y mercado en el que se participa; esta

falta de información, limita al equipo de Recursos Humanos a comprender las necesidades reales respecto al capital humano, incluso a buscar las mejores prácticas de otras organizaciones dentro del mismo sector.

Mi punto de partida al momento de elegir un tema para este estudio de caso, ha sido basado en mi propia experiencia profesional, tanto en el puesto en el que actualmente laboro, como en puestos previos; en los cuales he notado que el punto de coincidencia ha sido la ausencia de inducción, descripción y definición del puesto, entrenamiento y acompañamiento al momento en que ingresas a una nueva organización.

He aprendido que muchos de los modelos de negocio, continúan percibiendo a la organización como un ente que funciona como si fuese una máquina, a la cual con el simple hecho de reemplazar algunas piezas, vuelve a funcionar, incluso reemplazando todas las piezas; pero he llegado a la conclusión, que mientras sea el mismo usuario el que la opere, difícilmente la máquina tendrá un mejor desempeño.

Y si el usuario que la opera no cuenta con el perfil, el conocimiento del negocio, el de su mismo puesto, y no ha sido entrenado para afrontar la responsabilidad que ha adquirido; es aquí donde éste usuario comienza a frustrarse, desmotivarse y en muchos casos migrar a otra organización, que parezca más prometedora en su desarrollo personal y profesional.

Esta inquietud surgió a raíz del trabajo final de la materia de Recursos Humanos que estudié dentro de la Maestría en Administración aquí en la Ibero; ya que elegí hacer el análisis de la empresa en la que laboro actualmente.

Fue una gran y enriquecedora experiencia, ya que finalmente al tener la oportunidad de estudiar un posgrado; es que confirmo mi interés e inspiración por todo lo relacionado al Capital Humano y al lenguaje de negocios con el que debería contar el área de Recursos Humanos, para así posicionarse con la importancia y trascendencia que tiene esta área dentro de la gestión de toda organización y que en muchos de los casos es subestimada.

## CASO: ONBOARDING PLAN

Era un lunes 2 de Diciembre de 2014; Samantha, tenía ya seis años trabajando en la misma organización (IMS Health); y de este periodo de tiempo, sólo un año como KAM\*.

*Consideremos dentro del contexto, que Samantha contaba con cierta experiencia dentro de la organización (puestos previos: Sales Administrator y Revenue Analyst); entonces la combinación de conocimiento en ambas áreas, le agregaban, el estar familiarizada con los procesos y productos, ambiente del giro, relación con los clientes, etc.*

Y aún con un año de experiencia en campo ejerciendo su actual puesto, continuaba con la percepción de la gran área de oportunidad que tanto ella individualmente, como el equipo comercial tenían; al no contar con un entrenamiento inductivo (ingreso al área/ puesto) y estructurado que les permitiera afrontar la relación con el cliente, e incluso detectar oportunidades de negocio de forma más acertada.

Inevitablemente, esta situación se remitía al área de Recursos Humanos, a la gestión de Capital Humano; que debería ser la relación de productividad que representa cada empleado, en función con su formación y experiencia laboral.

### ***Las personas hacen la diferencia***

Y ¿qué proceso era el que tenía implementado el área de Recursos Humanos para este fin? ¿Cuál era el proceso de reclutamiento, la identificación de talento y el plan de desarrollo y retención?

Y adicional a un proceso que por demás debería estar delineado y definido; ¿existía la interacción de cada Gerente/ Director con el área de Recursos Humanos durante el proceso?

Más allá de salir y buscar al “candidato ideal”, teniendo en cuenta la conceptualización de “talento” como: una cualidad intrínseca de la persona, y de “habilidad” como: aquella que se desarrolla mediante la repetición y la práctica.

Es entonces que el mismo “talento” y “habilidad” del área responsable por el reclutamiento y selección, podría limitar o no el proceso; y adicional a esto, la gestión del proceso en sí, involucraba la interacción de varias áreas relacionadas entre sí.

Samantha se preguntaba si el conocimiento de los productos era todavía su mayor debilidad, y si para la organización este tiempo de transición pasaba a ser un tema secundario, debido a la premura por atender las necesidades de los clientes.

¿Qué tan necesario era contar con un overview\* ejecutivo (sin penetrar tanto en tecnicismos) del área comercial, para entender la utilidad, limitantes de los productos (ventajas y desventajas vs competencia), incluso para tener la capacidad de crear una cotización? ¿Cuál era entonces la curva de aprendizaje en este puesto sin un previo proceso de inducción? Los procesos internos (comercial-finanzas-consultoría-marketing-clientservice-producción) son particularmente complejos, y la relación del área comercial con estas áreas se aprende a prueba y error.

**\*\*KAM: Key Account Manager/ Gerente Cuenta Clave**

**\*\*Overview: Panorama General**

¿Por qué no existía un Proceso de inducción estructurado para nuevos ingresos en el área Comercial?

¿Cuál es el proceso de reclutamiento que sigue el área de Recursos Humanos? ¿Cuál es el perfil que debería tener una persona para ingresar en el área comercial?

## ANTECEDENTES

### LA REUNIÓN SEMANAL

Como cada lunes, el equipo comercial, consultoría y dirección general se reunió para revisar en conjunto cuál era la situación del trimestre, cuánto de la meta del Presupuesto 2015 de ventas había sido confirmada/registrada, cuántas oportunidades ya presentadas tenían potencial de cerrarse, montos, tiempos de entrega, etc.

Como parte de esta revisión, en segundo trimestre del año es particularmente bajo, comparándolo contra el primer trimestre del año; por lo que el equipo comercial profundiza la revisión línea por línea; y una de las variables principales que movía el número dramáticamente, resultó ser la cancelación de dos de los productos del portafolio de datos.

Estas cancelaciones ya habían venido siendo recurrentes entre los principales clientes; es en este momento de crisis y búsqueda por cubrir el gap que se estaba presentando, que el Director Comercial comenzó a cuestionar qué tanto el equipo tenía conocimiento de estos productos, qué tanto manejo de objeciones se había ejercitado y si realmente el motivo principal de la cancelación era el presupuesto del cliente o el desconocimiento del equipo comercial, en identificar la utilidad de la información y con qué tantos argumentos es que se había defendido una cancelación.

### ***¿"TENDRÁ QUE VER CON EL PROCESO DE INDUCCION Y ENTRENAMIENTO"?***

Argumentaba Samantha, cuando ella desde un inicio al ser transferida al equipo comercial, cuestionó la importancia del entrenamiento para el equipo, había buscado entrenarse a través de personas con mayor conocimiento, de tomar cursos, de hacer búsquedas on line, etc..

Era desafortunada la falta de tiempo y el exceso de tareas pendientes para con los clientes e internamente, sumado a las actividades personales del staff, que no se había destinado el entrenamiento básico y necesario, así como el horario laboral que realzara la importancia de conocer el producto que se está ofreciendo, aún más al ser un intangible como lo son los productos de IMS Health.

Y no se trataba de entrar a esos cursos de entrenamiento técnico y operativo al que asistían los analistas junior y senior de la industria, sino a un entrenamiento ejecutivo y gerencial, enfocado a la utilidad y accionamiento, a las conclusiones y toma de decisiones que se obtienen de los datos que se venden.

Una vez que concluyó la reunión, Samantha, junto con sus pares comerciales, se organizaron para salir a comer.

Ya sentados en la mesa, comenzaron los comentarios sobre la reunión que acababan de presenciar....

**Samantha:** ¡No puedo creer que he solicitado un entrenamiento desde el principio, mismo que se ha venido menospreciando, y ahora estemos siendo cuestionados en el sentido de qué tanto conocemos un producto y si supimos defenderlo ante el cliente!



**Hugo:** Estoy de acuerdo contigo, pero tenemos que hacer lo que podemos con lo que hay, entiendo tu frustración, lo que yo sé lo he aprendido por los años que tengo ya de trayectoria en la industria, esto toma tiempo, no te desanimes.

A mí por ejemplo lo que más me frustra son nuestros procesos internos, somos tan burócratas, no termino de entender la cantidad de reportes diarios que debemos hacer y sumado a eso, no percibo apoyo de nuestro equipo administrativo como soporte, que es la expectativa que existe de forma natural.

**Andrea:** Sam, sabes que cuentas con mi apoyo, por los años que llevo ya aquí, conozco a fondo los productos, podemos continuar reuniéndonos y así te voy compartiendo lo que sé y te sientas más cómoda. Solo por favor toma en cuenta que estoy regresando al área de Servicio al Cliente y tengo muchos pendientes, ¡revisemos las agendas!

Coincido con Hugo, es increíble que a pesar de tener ya una buena relación comercial/ de servicio con los clientes y conocer los productos, sabes cuánto he padecido por no haber entendido desde el principio los procesos internos, somos muy complejos y agradezco que lo que aprendiste en años previos, me ayudó a entenderlos finalmente, pero si tu no hubieras estado aquí, ¿quién me habría guiado?

**Mireya:** Qué les digo, saben que yo vengo del giro, pero de la parte de Distribución de Medicamentos, ustedes tenían ya bien que mal alguna relación con el cliente, producto, incluso la misma empresa; saben que para mí el primer año fue caótico, habían momentos en los que parecía que me estaban hablando en otro idioma y que por más esfuerzo que hacía, la complejidad interna y externa, me tuvieron desgastada y al grado de dudar en si había tomado la decisión correcta al venir aquí. Llevo ya casi tres años, y les puedo decir que aprox es un año y medio el tiempo en el que realmente me siento más cómoda por lo aprendido, a prueba y error, con regaños, pero aquí estamos.

**Samantha:** les agradezco sus palabras de aliento y equipo, porque eso es lo que realmente se ha logrado, hemos sumado nuestra experiencia y así nos hemos ido apoyando, de esto que hemos vivido, ¿qué tanto nos hace falta perfeccionar? Si hubiera existido un proceso formal de inducción, ¿cuánto tiempo nos habiéramos ahorrado? Llevamos un año trabajando nosotros cuatro juntos.

¿Cuál es la importancia del entrenamiento dentro de una organización?

**Hugo:** Saben que yo soy un “viejo lobo de mar”, que he tenido a mi cargo fuerzas nacionales de venta, que bien el perfil de un representante médico es distinto al de nuestro puesto actual, la meta sigue siendo la venta.

No solo ha cambiado la industria: con estrategias mercadológicas más tipo consumo que Farma, la entrada de laboratorios de diversas nacionalidades, lo informado que ahora está el paciente al momento de elegir qué medicamento y a qué precio (genéricos), sino que a eso súmale la tecnología, ahora son diversos los medios para informarte e incluso adquirir un medicamento, ahora una mala o buena opinión es exponencial y viral en los medios. Les estoy hablando que esta es mi tercer década en la industria y es por demás la que se ha transformado de una forma que a pesar que muchas de la variables eran evidentes, muchas otras parecía que no cambiarían nunca.

Volvamos a la oficina, y les propongo lo consultemos con la almohada y encontremos la forma de darle la vuelta, me parece que haciendo sinergia de equipo, podemos lograr una combinación fenomenal!

## **DE REGRESO A LA OFICINA....**

Concluida la semana, Samantha no paraba de darle vueltas al asunto, tenía muy presente la inquietud en ser proactiva y no solo quejarse, sino encontrar una propuesta de valor.

Siendo viernes, subiendo a su auto y de camino a su departamento, en una tarde lluviosa y llena de tráfico...

**Samantha...** pensando en voz alta: En estos casos ¿qué se debe hacer? El primer acercamiento debería ser con nuestro jefe, que como Director Comercial podrá tener el peso y empuje para apoyar la moción.

Pero ¿cuál es el plan? Es un hecho que hay muchas áreas de oportunidad en el área de Recursos Humanos, en el proceso de reclutamiento, y también en el involucramiento por ser parte del desarrollo de una inducción y entrenamiento para el área comercial, que es sin lugar a dudas lo que alimenta a la organización.

Entonces...Y sin afán de ofender a nadie, buscando de la forma más sutil, y que genere la curiosidad, a través de nuestro jefe, buscar sumar al área de Recursos Humanos para desarrollar un plan de inducción y entrenamiento (**ANEXO II**); también en estas sesiones se podría aprovechar y definir qué tanto puede y debe aportar cada Gerente/ Director de área en el reclutamiento, desarrollo e identificación y retención de los elementos considerados talentos.

Lo voy a hablar seriamente con mi jefe, le he compartido ya esta inquietud, espero su apoyo y seguro me sumará más ideas a este plan, que estoy segura será una propuesta de valor.

Me llevo de tarea este fin de semana muchos cuestionamientos.... ¿El proceso de inducción en la empresa es el adecuado? ¿El área de Recursos Humanos tiene establecido ya, el perfil ideal de una persona que ingresa al área Comercial? Pero... ¿RH conoce el negocio, las necesidades y cambios que sufre el giro actualmente? Todos estos son temas clave. Debo encontrar un espacio para replantear de forma integral lo que quiero proponer.

## MARCO TEÓRICO

### LA EMPRESA

**IMS Health** es uno de los proveedores líderes a nivel mundial de información/tecnología/servicios de consultoría para el giro Farmacéutico, conocido ampliamente dentro del giro; cabe mencionar que Samantha al haber ingresado a laborar para IMS Health, no tenía conocimiento de esta industria, por haber laborado en otros sectores.

El principal enfoque de IMS Health es todo lo relacionado con la salud, y por lo tanto todos los agentes relacionados con el medio, desde Distribuidores-Mayoristas (son utilizados por los laboratorios para la distribución y comercialización), hasta la importancia de la salud para el Gobierno. Englobando así a todos los Stakeholders\* y KOLs\* del sector Farmacéutico.

**IMS Health** tiene ya más de 60 años de presencia en la industria, con representación en más de 100 países a nivel global; este es un valor agregado de suma importancia, ya que permite tener un conocimiento global, regional y nacional del sector, las mejores prácticas de otros países y tendencias que estarán influyendo localmente.

IMS Health inició operaciones en México en el año de 1972 (**ANEXO III**).

La empresa cuenta con una cartera de clientes como: Pfizer, AZ, Bristol Myers, Takeda, MSD, Abbott, Teva, Novartis, Novo Nordisk, por mencionar algunos.

Un dato importante que está sucediendo (efectivo oficialmente a partir del 1ero de Abril del 2015), es la adquisición de la empresa: Cegedim (es una compañía global de tecnología y servicios especializada en la asistencia sanitaria).

Esta adquisición convirtió a la compañía en una de las potencias más fuertes, al sumar tanto datos, como tecnología de la misma industria, y no solo eso; sino también la relación previa con los clientes lo que suma mayores oportunidades de negocio.

*\*\*Stakeholders: quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la industria/empresa*

*\*\* KOLs/ Key Opinion Leader: líderes de opinión en el sector que influyen en la toma de decisiones de sus seguidores*

Esta transacción de adquisición incluye soluciones CRM de Cegedim que ayudan a los clientes a conducir eficacia de las ventas, optimizar los programas de marketing a través de múltiples canales y mitigar los riesgos de cumplimiento normativo, (base de datos de referencia OneKey que proporciona información detallada sobre 13,7 millones de profesionales de la salud en todo el mundo; y soluciones de información que utilizan la investigación primaria mercado).

En México, IMS Health cuenta con 102 empleados (**ANEXO IV, Estructura Comercial**), contratados directamente y a través de outsourcing, segmentados en las siguientes áreas:

- Dirección General
- Comercial
- Consultoría
- Mercadotecnia
- Estadística
- Atención al Cliente
- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos

El último año la empresa ha atravesado por una serie de cambios importantes dentro de la compañía, desde un cambio en Dirección General (cuyo antecesor tenía ya 7 años en el puesto), el recorte paulatino de personal de producción; ya que como estrategia corporativa los procesos de producción están siendo migrados y agrupados en otros países y están dando soporte a nivel regional (minimizando costos); hasta la reciente adquisición de Cegedim.

## **LA INDUSTRIA**

### **GLOBAL**

El gasto mundial en medicamentos (medido en miles de millones de dólares/ crecimiento en US dólares constantes):

- Año 2010: 889
- Año 2011: 964
- Año 2012: 969
- Año 2013: 991
- Año 2014: 1,054

### **Segmentando para el año 2014, que el crecimiento total del gasto:**

- Mercados Desarrollados con un 63% del mercado, presentando un crecimiento del 8.5%
  - Mercados Emergentes con un 25% del mercado, presentando un crecimiento del 9.5%
  - Otro Mercados con un 12% del mercado, presentando un crecimiento del 3.1%
- Dentro de los mercados desarrollados prevalecen las constantes: Gasto en Nuevos medicamentos, bajo impacto en el vencimiento de patentes, Aumento del crecimiento a partir del volumen y fortalecimiento de los precios en el mercado de USA.

- Los aspectos que determinan el crecimiento en los Mercados Desarrollados son: Marcas Protegidas (Precio y Volumen), Pérdida de Exclusividad y Marcas no Originales.
- Los padecimientos predominantes a nivel mundial son: Hepatitis, Oncología, VIH y Diabetes; los que representan la mayor cantidad del gasto en medicamentos.
- Algunas variables que han impactado en el comportamiento mundial del consumo de medicamentos, son: recorte de precios, enfriamiento de la economía, restricciones multinacionales, financiamiento público bajo presión, énfasis en volumen y acceso los medicamentos genéricos de menor costo.

### **Implicaciones del uso de medicamentos:**

- Aumento del uso de medicamentos adecuados y seguros con base en evidencias del mundo real.
- Evaluación más rápida de las necesidades del paciente.
- Reducción de la mentalidad “presupuesto para fármacos”.
- Mayor aprovechamiento de las opciones de menor costo, si están disponibles.
- Menor uso de medicamentos inadecuados en base a evidencias del mundo real
- El medicamento deja de administrarse al paciente más rápidamente, siempre que sea oportuno.
- Menor uso de medicamentos que no tienen un beneficio clínico relevante cuando son más caros.
- Reducción del uso inadecuado de medicamentos.

### **PERFIL REGIONAL**

- En Latinoamérica, 150 millones de personas tendrán más de 50 años en el año 2050.
- TOP 10 Factores de Riesgo compartidos y escalonados de acuerdo con las 3 principales economías de Latinoamérica (Brasil, México y Argentina): tipo de alimentación, presión arterial alta, abuso del alcohol, índice de masa corporal elevada, tabaquismo, hiperglucemia, inactividad física, riesgos ocupacionales, hipercolesterolemia y uso de drogas.
- Proveer mayor acceso a los medicamentos sigue situado en las agendas de los Gobiernos: Registros, Inclusiones y como consecuencia: Acceso al paciente.
- El financiamiento de la Salud, continuará siendo un desafío para Latinoamérica.
- Cerca del 70% del desembolso en gasto de medicamentos, es gasto directo del paciente.
- Brasil continuará siendo el motor de crecimiento de la Región Latinoamérica.
- Venezuela y Argentina pierden relevancia por fluctuaciones cambiarias.
- Pocas empresas exploran el potencial en mercados de Latinoamérica.
- Empresas de capital latinoamericano buscan la diversificación e internacionalización del negocio.

### **PERFIL LOCAL/ MEXICO**

- El Mercado Farmacéutico Mexicano a Diciembre del 2014 representó un valor de 184.5 (miles de millones de pesos); integrándose como sigue: 6% Mercado de Genéricos, 64% Mercado Retail y 30% Mercado Institucional.

- La desaceleración del mercado farmacéutico al cierre 2014, está dada principalmente por el segmento privado.
- Los genéricos y genéricos de marca son los segmentos que han impulsado el crecimiento en los últimos años.
- En el mercado Retail, la disminución en el ingreso disponible de la población ha afectado principalmente al segmento OTC, el cual decreció 6% en el último periodo.
- Mientras que en el mercado institucional, el IMSS continúa liderando el crecimiento del segmento.
- Las compañías farmacéuticas nacionales son las que muestran crecimiento a doble dígito en sus productos nuevos y maduros renovados.

### **Diversas tendencias que han impactado el desempeño del mercado farmacéutico en México**

- El gasto en salud y el crecimiento de enfermedades crónicas ponen presión a todo el sistema.
- El entorno de la distribución en México está cambiando.
- Las cadenas de farmacias ganan relevancia en el mercado.
- Nuevos modelos de inversión privada aparecen para optimizar servicios.
- El uso de la tecnología genera nuevos canales de acceso a médicos.
- Ha existido un crecimiento del PIB en los últimos periodos, se estima (según Banxico) que el 2015 cierre entre 2 y 3%.
- Los cambios demográficos y las dinámicas epidemiológicas han representado un incremento en enfermedades crónicas no transmisibles. Estos mismos cambios epidemiológicos implican costos mayores de atención y un reto para los niveles actuales en inversión en salud.
- En medicamentos los productos de alta especialidad mostraron un crecimiento por encima del mercado.

### **La distribución en México continúa bajo una importante transformación**

***Cadenas de farmacias/ La expansión de las grandes cadenas de farmacias a nuevos territorios se tradujo en un incremento de 7% más puntos de venta en 2014 respecto a 2013***

- Reconfiguración del esquema de distribución
- Buscan crear grupos de compra
- Continúan fortaleciendo sus iniciativas de servicio a proveedores y al punto de venta
- Los distribuidores internacionales han adquirido participación en las cadenas de farmacias
- Incremento en la compra directa
- Adquisiciones de cadenas de farmacias
- Expansión a nuevos territorios buscando presencias regionalizadas o nacionales
- Segmentación a través de nuevos formatos de farmacias

Otra tendencia es el creciente uso de aplicaciones móviles y de páginas de información científica por parte de médicos, lo que propone nuevos modelos de promoción: Aplicación Móvil, Página Web, Pregunta a colegas y Visita al médico.

## **El futuro involucra grandes retos competitivos en el mercado**

### Segmentación del portafolio

- Concentración en segmentos de médicos y enfermedades específicos
- Retomar marcas maduras en promoción y extensiones de línea
- Hay un creciente interés para el mercado de biológicos

### Optimización de inversión comercial

- Revisión de estructuras comerciales (optimización)
- Enfoque en servicio y trabajo en conjunto con programas de cadenas y distribuidores
- Manejo de conceptos de rentabilidad del canal
- Uso de herramientas tecnológicas para medir desempeño y rentabilidad
- Nuevos canales de acceso a médicos

### Enfoque en acceso de institucional y enfoque en servicios

- Trabajo en el desarrollo de nuevos modelos con aseguradoras
- Alineación de estructura de acceso con stakeholders (tomadores de decisión)
- Se han desarrollado nuevos esquemas de riesgo compartido

## **LA COMPETENCIA**

IMS Health es una empresa tanto de datos (data sindicada/ formato y variables establecidas y entregadas con una frecuencia recurrente), como de servicios de tecnología y consultoría, por ello afronta una competencia de diversos tamaños y cada día más pulverizada.

### ***Competencia en Datos***

- Grupo CID/ Juan Knobloch: Ex Director General de IMS Health, inició operaciones apalancando el know how y networking que extrajo de la compañía. Compite con dos de los productos principales, lectura nacional del tamaño del mercado farmacéutico y lectura territorial de mercados armados del mercado farmacéutico (datos mediante los cuales se mide el esfuerzo de la fuerza de ventas de la industria). Compite agresivamente bajando los precios y aprovechando la buena relación que tiene con personas influyentes en el entorno.
- CPP/ Carlos Nuño
- W Research
- Otros

### ***Competencia en Consultoría***

- Deloitte
- Boston Consulting Group
- Booz Allen
- ZS
- Ipsos

## EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Este equipo está conformado por una Gerencia, un Asociado para gestionar la operación, y una Coordinación responsable por administrar el pago de nóminas y seguros de gastos médicos.

Estas personas no han creado aún un vínculo laboral con el resto de la organización, son distantes, poco comunicativas y con poca o nula pro-actividad.

Dentro de este equipo el mínimo nivel deseable debería ir relacionado con lograr que la organización apoye los proyectos individuales y que éstos coincidan con los objetivos generales; ya que el incumplimiento de un objetivo personal trae como consecuencia la desmotivación, misma que impacta directamente con su nivel de desempeño y aumenta la rotación de personal.

Por lo que se presenta una potencial área de oportunidad, como es enfocarse al entendimiento de los objetivos organizacionales, si consideramos que las siguientes 5 funciones son los temas centrales en los cuales debe enfocarse un equipo de RH: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Remuneraciones y Motivación-Clima Laboral; entonces es claro y evidente que la Inducción y Capacitación son dos de las funciones que están mostrando oportunidades de mejora, y ni hablar de la Motivación-Clima Laboral, que sería uno de los temas de a considerar y al que no se ha dado la importancia que amerita.

Este equipo podría emprender una serie de actividades que permitan fluir el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas dentro de la organización, y entonces como consecuencia, atraer, retener, motivar y desarrollar al personal dentro de un clima laboral adecuado.

Enfocándose en asegurar que el potencial de las personas sea aprovechado al máximo, mostrando verdadero interés por las personas y su desarrollo profesional, innovar por medio de redes sociales y así crear una cadena de valor entre los contactos, abrir los canales de comunicación entre los empleados y potenciales candidatos, confirmar que el talento no es único y la diversidad es lo que enriquece a los equipos.

## EL RECLUTAMIENTO EN IMS HEALTH

*“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores, eres un líder”.*

*Jack Welch*

A forma de resumen, este es el proceso de Reclutamiento dentro de IMS Health:

### ***Proceso de Reclutamiento en IMS Health***

- JOB Posting Externo: Universidades: Anáhuac, UNAM, ITESM, UP, UIA
- Web.... & Sistema de Referencia Interno
- Headhunter

\*\*Especialista en Reclutamiento

Primera entrevista



## Estrategia Reclutamiento 2do filtro Segunda entrevista con Jefe Directo

### Problemas:

- Tiempos
- Falta de confianza en los candidatos filtrados por RH
- Poca claridad en el perfil esperado
- Esperan una infinidad de candidatos
- Carencia de skills del Gerente del Área (jefe directo) para entrevistar

No existe como tal un proceso estructurado de desarrollo y retención de talentos a nivel local en México, existen ya varios casos en los que se han generado promociones y cambios de roles, y esto viene empujado por el jefe directo o el de otra área que ha notado un talento.

***“Puedes diseñar y crear, y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesita gente para hacer el sueño realidad” (Walt Disney)***

Toda organización debe poner foco y considerar la importancia que tiene el área de Recursos Humanos respecto a la gestión del Capital Humano; está por demás mencionar que esta área suele ser subestimada y/o ignorada, al considerar que no es un factor influyente en las decisiones y estrategias directivas del proceso.

## **RECURSOS HUMANOS**

A continuación, se presentan algunas definiciones del concepto de Recursos Humanos, de acuerdo con la propuesta de diversos autores:

“Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización, Su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otra”. **Victor Meliton Rodriguez**

“Es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado”.

**M.J. Jicius**

“La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos”. **Pigors y Myers**

Según **Chiavenato** (1999): “La expresión “Recursos Humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.

Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones.”

Procuran la mejor selección, organizan y controlan diversas actividades, administran el personal; considerando estas definiciones, podría resumir que partiendo de contar con un área dirigida y especializada en procurar el bienestar del empleado, es posible armonizar el ambiente organizacional; este equipo define entonces un código que permite organizar los procesos y así buscar alcanzar el máximo desempeño posible en cada empleado, guiando una colaboración continua de cada uno, y entonces encontrar la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, combinadas y buscando un mismo fin.

El éxito de toda organización, si bien es evidente, depende de una serie de variables, y en su mayoría, éstas van ligadas a los Recursos Humanos que la integran.

El área de RH debe permanecer en continua innovación, debido a que se enfrenta a los constantes cambios del mercado, mismos que tienen repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

De acuerdo con la definición de William y Davis (2003) “Un departamento de Personal: contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la organización”.

Todo departamento de personal va enfrentando múltiples desafíos, originados de las demandas de esos seres humanos, de las organizaciones, y del entorno en que existen; aquí es donde el éxito de un directivo, de un especialista de personal, y en general de quien debe enfrentar circunstancias relacionadas con el fascinante mundo de los Recursos Humanos, depende de la manera en que se encaren estos desafíos.

Esto nos lleva a considerar si los Recursos Humanos se están administrando adecuadamente y si se combinan con otros recursos, para que entonces sea posible cimentar las bases mismas de la producción económica de una sociedad

La Administración de los Recursos Humanos, no escapa a los cambios que vive constantemente la organización, por lo que la gestión del personal, es uno de los componentes más delicados y complejos, ya que enfrenta frecuentemente grandes obstáculos y resistencia al cambio.

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo con el concepto definido por Chiavenato (1999), “El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las Organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones.”

La ARH es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Es aquí donde esta tarea debe considerar un desempeño multifuncional, que permita abarcar la diversidad del personal, de los puestos y estrategias que engloba la organización, por lo tanto su propia gestión.

## CARACTER MULTIVARIADO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Chiavenato (1999), lo define así: “Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH). “

Las técnicas de Administración de Recursos Humanos que se aplican directamente en las personas son:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Desarrollo del personal

La Administración de Recursos Humanos (ARH) cambia rápidamente en la actualidad. Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes de cada área decisiones y acciones relacionadas con el área de RH. Principalmente, en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización.

La ARH deja de centralizar todas las operaciones de reclutamiento y selección. Los gerentes abandonan el papel de espectadores para tomar el papel de actores.

La ARH deja de ser administradora de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna.

Ahora su papel es el de preparar a los gerentes y a sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal. La ARH conserva la función de staff, mientras que los gerentes asumen la responsabilidad de línea en las decisiones sobre los candidatos.

Los gerentes y sus equipos entrevistan a los candidatos y revisan los resultados de los tests aplicados por el staff o por empresas especializadas.

Reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado: **integración de recursos humanos**.

Entendiendo por integración al hecho de seleccionar al personal competente para cualquier puesto de la organización; reuniendo también los elementos técnicos, materiales, y humanos para que sea posible el alcance de los objetivos. Dentro de estos elementos reunidos, cabe resaltar que el más cambiante y difícil de controlar es sin lugar a dudas el humano, por lo que hacer hincapié en la selección del personal, inducción y entrenamiento, acompañados de la motivación, permitirán minimizar lo cambiante y poco controlable que representa este elemento.

## EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION

### ***“Necesitas tener un proceso de selección colaborativo” (Steve Jobs)***

Chiavenato (1999) define la selección como: “un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos”.

La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección y el de clasificación.

En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de staff.

En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir (mediante el análisis de puestos, la requisición de personal, etc.).

### ***“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él” (John F. Kennedy)***

Análisis de Puestos: “Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. La descripción y el análisis de puestos representaban la base fundamental para toda acción de la ARH, ya que permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación y la administración de sueldos”. Chiavenato (1999)

El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de las técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación.

Uno de los problemas básicos de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia.

La lógica aparente de un sistema de reclutamiento y selección de personal es muy clara: una organización posee ciertos puestos de trabajo que necesitan ser ocupados y solicita las competencias necesarias para esos puestos, que deben ser descritas detalladamente, mediante la búsqueda de los individuos que posean esas características.

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc.

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, la ARH necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor.

Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo.

Dentro de la planeación del área de Recursos Humanos, se debe considerar como premisa, el análisis y la descripción de los puestos, partiendo de la definición de las competencias que exige cada rol.

Es el diseño del puesto, el que permitirá el reclutamiento y selección a la medida, lo que también determinará la eficiencia del mismo, al tener claridad de las expectativas del rol, así como el impacto e injerencia del mismo dentro de la organización.

## **LA INDUCCION**

A continuación, algunos autores definen este concepto como sigue:

Según Koontz y Wehrich (2004) “un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos”

La inducción es la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo (Rodríguez, 2000).

Para Mercado (2003), Un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo.

Con las anteriores definiciones, vemos que el programa de inducción, puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa. La inducción es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Según William y Davis (2003) “Al elaborar el programa de inducción, las empresas deben tomar en cuenta que este debe cubrir los siguientes objetivos básicos”:

- Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz.
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral, propios de la organización.
- Promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.

En el mundo corporativo es muy común encontrar organizaciones que no cuentan con un proceso definido de inducción; y esta misma tendencia, tiene también como consecuencia el que este proceso no sea considerado como un programa de capacitación/ entrenamiento.

Es sabido que la forma de trabajo de un equipo, depende de la forma en la que cada miembro de forma individual, realiza su trabajo y se integra con el resto de su equipo.

Por lo que esta condición está directamente ligada al programa de inducción y entrenamiento en cada uno de los pasos que lo definen, es decir la conexión entre el perfil de puesto, el rol y expectativas de la organización para con el miembro del equipo a nivel individual y grupal, y el proceso total.

Pasos tan básicos, como la presentación general de la organización, de sus políticas, contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo, factores de riesgo, trabajo bajo presión, metas numéricas relacionadas con el presupuesto establecido que tienen impacto directo al puesto, etc..

Son estos factores los que determinan un buen acople del empleado que ingresa, facilitan el rápido y eficaz desarrollo dentro de las actividades definidas dentro del puesto; esta parte del proceso, es la que permite que dentro del inicio de un proceso de adaptación, exista la integración, la información, y tranquilidad, que favorecen a la permanencia y sentido de pertenencia que debe adquirir un empleado de nuevo ingreso.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

## **Manual de Inducción**

Cuando recién ingresa un empleado a cualquier organización, el documento formal que le permite encontrar la familiarización, es el manual de inducción.

El propósito del proceso de inducción es el de adaptar al empleado lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a la políticas de la empresa, etc.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.

- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

### **Evaluación del Proceso de Inducción**

Tras finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos clave de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro el trabajador hace constancia de que ha recibido la capacitación.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de la labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

Buscando que la motivación sea continua, y que sean palpables los beneficios de un buen proceso de inducción; es que los directivos de la organización deben resaltar la importancia del compromiso, y por lo tanto dar acompañamiento.

Es un hecho, que de forma paralela al proceso de inducción, se debe ir presentando una motivación por parte de los directivos del cargo (jefes inmediatos), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral. Por lo tanto, no se puede definir exactamente cuándo termina la inducción ni cuando empieza la motivación; pero independiente de esto, al iniciarse cualquiera de los dos programas se comienza a integrar al personal al desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

“Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido”.

En la actualidad, es sabido que la relación más dinero, o más beneficios, no necesariamente traerán como resultado una mayor productividad. Por lo que esta productividad ha sido más ligada a un atributo cualitativo que es la motivación, esta conlleva una forma más colaboradora y participativa del trabajador, y a que también todos dentro de la organización se sientan más satisfechos.

Todo esto parte de un compromiso gerencial por parte de los directivos de la organización como tal, y es por esto que aquí radica el éxito o el fracaso de todo proceso de inducción y motivación de una compañía.

Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización de éste, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción:

- Se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de éste al momento de dictarla.

Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información.

- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido.

- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa.

- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva (eficiente + eficaz) al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el futuro (hacia dónde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta de la organización.

- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional.

La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.



- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

Una vez mencionado todo lo anterior, se debe considerar un proceso de motivación permanente, con una serie de políticas que favorezcan el crecimiento y desarrollo, tanto profesional como personal de los empleados. Como consecuencia se podrá reducir el índice de rotación de personal y de esta manera evitar la fuga de talento y conocimiento; factor que influye directamente en los costos, tiempos y cambios que se generan con un proceso de inducción mal atendido.

Más allá de una simple administración del Capital Humano, es la Gestión del Talento la que acompaña a una orientación gerencial más avanzada, rediseñando el perfil de las competencias, y replanteando la misión del área de Recursos Humanos.

Esto nos lleva a la redefinición de las funciones del área de RH, que bajo nuevas circunstancias del mercado, los Recursos Humanos deben ser ya, considerados como un rol protagónico dentro de la organización.

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente

El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

Dentro de la organización en la que actualmente laboro, puedo reconocer que esta evaluación cuenta con un sistema y seguimiento profesional y puntual, ya que son ingresadas la metas y fechas que se determinan para cumplimiento; la revisión se lleva a cabo directamente a través de cada jefe directo, cada meta es evaluada en distintos niveles y esta evaluación permite definir el porcentaje a pagar del bono anual para toda la compañía.

Adicional a esto, la documentación del desempeño mediante un sistema, permite plasmar el antecedente del historial de cada empleado, en caso de un posible ascenso o traslado a otras áreas.

## **EL ENTRENAMIENTO**

En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo.

#### **Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento:**

- Transmisión de Información
- Desarrollo de Habilidades
- Desarrollo de Actitudes
- Desarrollo de Conceptos

## **EL ONBOARDING, LA INTEGRACION LABORAL COMPLETA**

### ***Hacer del proceso OnBoarding una responsabilidad de todos!***

La cultura organizacional define la forma en la que se hace el negocio, y una demostración de esta cultura debe ser la definición de un proceso OnBoarding; ya que es una forma de compartir los valores organizaciones y definir un punto de partida para la toma de decisiones que siempre estén alineados a los principios e intereses de la organización.

Ya que no podrías contribuir al crecimiento de una organización si no confías en las personas que toman las decisiones, y para estar tranquilo de que así sea, entonces debes compartir un marco y esquema de toma de decisiones, y así contribuir en que las mejores decisiones sean las que apliquen.

Buscando un concepto más elevado que la simple inducción, el concepto OnBoarding considera una integración por completo del nuevo ingreso que llega a una organización.

Este término no es del todo conocido o comúnmente utilizado en nuestro país, y está siendo cada vez más implementado por algunas empresas, para así permitir que los nuevos ingresos se integren perfectamente y con inmediatez a su nuevo puesto de trabajo.

Se podría definir que la forma en que es gestionada la incorporación de un nuevo ingreso, marca la diferencia entre el éxito o fracaso de cualquier nueva contratación.

El OnBoarding propone un proceso progresivo, que es diseñado para ayudar a los empleados a realizar exitosamente la transición hacia su nueva etapa profesional, tomando conciencia de su rol desde el día uno. Esto permite la exposición del nuevo miembro de la organización con el resto al tomar decisiones, y es aquí donde el proceso OnBoarding juega un papel crítico al observar y medir esta intervención.

Es importante señalar la diferencia entre la inducción y el OnBoarding, ya que la inducción es realizada de forma unilateral y en una sola vía (empresa al empleado) y es de carácter informativo, y todo problema que surge es resuelto de forma reactiva. La inducción ayuda al nuevo empleado a iniciar sus actividades y constituye únicamente una parte del proceso OnBoarding.

En el proceso de OnBoarding existe una constante interacción y retroalimentación en ambas vías, que permite una comunicación y entonces una clara tendencia a prever y evitar problemas.

El OnBoarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración, y gradualmente ha sido reconocido ampliamente dentro de las organizaciones, como una disciplina que genera resultados positivos. Aquellas organizaciones que lo han implementado van más allá de la orientación inicial y buscan una visión integral para los nuevos empleados, como la estrategia que les permitirá mejorar el desempeño organizacional.

Este proceso de integración se lleva a cabo en tres grandes ámbitos: el primero corresponde al conocimiento profundo de la empresa, el negocio y todo lo que la rodea; el segundo va relacionado a la cultura de la empresa y la forma en la que dicha compañía opera en el mercado; y la tercera atiende a los procedimientos de negocio asociados al puesto y las herramientas a utilizar. La incorporación de un nuevo integrante debe considerar sesiones de formación que de forma transversal permitan la integración social de este nuevo elemento con sus compañeros, jefes directos y staff directivo.

Irónicamente, estos escenarios han sido diseñados y enfocados a puestos junior y mandos intermedios, y tienden a desaparecer cuando el que se incorpora es un directivo. Son muchos los directivos que no se sienten acompañados durante el proceso, cuentan con el acceso a toda la información como: la empresa, estados financieros, organigrama, accionistas, etc... Pero casi nula información respecto a la cultura y procedimientos, y deben ser capaces de sobrevivir durante meses, quizá porque asumimos que es parte de su responsabilidad como directores.

Es afortunado que algunas empresas se han percatado del motivo de los fracasos en muchas de sus contrataciones, mismas que se encuentran en el abandono inicial, y están comenzando a desarrollar procesos de integración a la medida.

La clave se basa en la relación interpersonal con los diferentes equipos, mediante reuniones, desayunos o comidas de trabajo en grupos pequeños, y así permitir que el directivo extraiga la información necesaria que le permita manejarse con éxito dentro del negocio y establecer fuertes vínculos profesionales y humanos con los equipos, específicamente el propio.

Los programas OnBoarding se caracterizan por ser más extensos y profundos, ya no solo se trata de una inducción y entrenamiento en forma superficial, sino de la integración de un sistema que busca la retención de talentos, la participación en sesiones de trabajo y mesas redondas, la interacción y presentación con jefes de las áreas y la capacitación.

Andrés Hatum, profesor de la IAE Business School, recuerda haber hablado con el vicepresidente de Recursos Humanos (RR.HH.) de la marca de cosméticos L'Oreal, donde llevan a cabo, a su juicio, un ejemplar programa de OnBoarding, el ejecutivo le dijo que el foco de esta práctica era retener a los ejecutivos al menos por cinco años. Sin embargo, Hatum le aseguró que eso era bastante complejo, porque los profesionales generalmente rotan cada dos años, pero el vicepresidente le aseguró que la finalidad era contrarrestar esa cifra. Este programa se diferencia del resto, pues se extiende por dos años, en que acompañan al profesional un grupo conformado por el jefe directo y el encargado de RR.HH., además de entrenarlo y hacerlo participar en mesas redondas, entre otras actividades.

Se afirma que durante los primeros 90 días de trabajo de un profesional se puede sembrar, por decirlo así, la semilla de la retención. Lo cual es clave para asegurar que la persona se comprometa con la organización. Incluso, varios estudios afirman que el primer año es crucial, pues 86% de los empleados decide durante los primeros seis meses dejar o no la compañía.

“El OnBoarding permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y customizada una serie de variables, sin asumir supuestos de éxito, y porque el contexto, es decir, la cultura, situación del equipo, stakeholders, estilos de liderazgos, nivel de relacionamiento, entre otros, serán probablemente muy nuevos”, explica Paulina Del Rio, directora de Onboarding de SommerGroup.

El OnBoarding, por ende, es el resultado de los desafíos y las exigencias que el mercado, a través de clientes, competidores y reguladores, impone a las empresas, llevando a que los procesos de incorporación de profesionales sean más especializados y, consecuentemente, eficientes.

Para que los procesos de OnBoarding sean aún más eficientes y traigan mayores beneficios a las empresas, se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Alinear las expectativas de los encargados de realizar el proceso de OnBoarding y al área al cual el nuevo integrante entrará.
2. Llevar a cabo actividades y cumplimiento de requisitos de pre abordaje. Esto quiere decir que el nuevo integrante debe comprender con los documentos que solicite la organización.
3. Brindarle la oportunidad al nuevo integrante del equipo de ser partícipe de actividades del equipo ejecutivo.
4. Demostrar y vivir los valores bajo los cuales se rige la organización, más allá de simplemente exponerlos.
5. Empoderar a sus empleados lo suficiente para que la persona que ingrese a la organización tenga una buena imagen de la organización.
6. Empoderar a la persona que haya ingresado recientemente a la organización.
7. Otorgar feedback oportunamente para identificar y corregir posibles errores que perjudiquen a la organización.
8. Automatizar los procesos y agregarle interactividad. Esto hace que el compromiso de los colaboradores y de todos en la organización incremente.
9. Realizar encuestas de seguimiento que permitan ver tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos del proceso de OnBoarding; desde el primero contacto que se tiene con el candidato, hasta la selección del candidato y la vinculación de este a la organización.

Estos pasos no solo permitirán que el ingreso del nuevo integrante sea agradable, sino que se asegurará una mayor retención de su talento. Es importante recordar que el proceso de OnBoarding no termina en el proceso de inducción de la persona seleccionada.

Este proceso tiene una continuidad durante un determinado período hasta el momento en el cual el candidato pueda demostrar resultados por sí mismo. El OnBoarding debe cumplir con algunas metas del candidato seleccionado en determinados tiempos (**ANEXO V**). Estas metas son las siguientes:

Bajo un plazo de 30 días el candidato debe:

- Aprender sobre las herramientas que deba utilizar para desarrollar su trabajo.
- Sentirse a gusto y de acuerdo con la cultura de la empresa.
- Aprender acerca del producto y conocerlo a profundidad.
- Completar una meta o un proyecto pequeño que haya estado estipulado para ser cumplido durante el periodo de 30 días sin ningún inconveniente.

Bajo un plazo de 60 días:

- Completar un proyecto o meta grande que haya sido estipulado para cumplirse durante el periodo de 60 días de trabajo.
- Colaborar y trabajar con otros equipos que no sean necesariamente de su área de trabajo.
- Volver las reuniones semanales parte de la rutina diaria.
- Aprender a cuantificar los resultados propios de las metas por cumplir.

Bajo un plazo de 90 días:

- Completar un proyecto de manera independiente y ser capaz de exponerlo ante el área al cual sea perteneciente.
- Tomar mayores responsabilidades y casos de estudio manejados en la empresa.
- Ser capaces de manejar todo tipo de actividades.

El equipo de Recursos Humanos en las empresas, quienes están encargados de explorar y retener talento humano, está en búsqueda de nuevas estrategias para mejorar el proceso de OnBoarding. Una de las estrategias a la cual está recurriendo para optimizar este proceso, es acudir al departamento de Marketing.

El departamento de Marketing está integrándose en los programas de reclutamiento y OnBoarding, dentro de los cuales aportan en crear simulaciones que les permitan a los postulantes conocer lo que pueden llegar a ejecutar en la organización.

El proceso de OnBoarding puede ser definido como una buena práctica (Best Practice) ya que es claro que el desempeño de una organización puede ser mejorado mediante un ambiente que permita generar recursos humanos comprometidos y productivos, y que mejor que aprovechando a todo nuevo ingreso, ya que si el inicio los engancha, entonces el proceso fluirá más naturalmente.

Un programa exitoso de OnBoarding contiene un desarrollo de acercamiento y enfoque de todo nuevo ingreso, que permite una maestría de la cultura organizacional, la creación de una red de contactos personal y en constante desarrollo, un inmediato plan de desarrollo de carrera y la profunda inmersión a la estrategia de la organización.

En todo proceso de OnBoarding se debe buscar completa y total honestidad, ya que es aquí donde se debe trabajar sobre la experiencia de cada uno de los involucrados y entonces trabajar con lo que hay, entonces debemos identificar las cualidades de cada uno y combinarlas para fortalecer el proceso.

Una gran debilidad que puede presentarse dentro de esta evaluación, es que los participantes aborden sus defectos como las típicas respuestas (que sobra decir, son formas políticas de ocultar nuestras verdaderas debilidades): soy perfeccionista, espero que el resto de la gente sea tan comprometida como yo, etc. Y mejor buscar reemplazar estas frases por acciones que han sido aplicadas con el fin de solucionar y mejorar cualquier tipo de reto organizacional.

## FODA ONBOARDING

### FORTALEZAS

Existe un proceso global de OnBoarding definido  
Potencial interés en los Gerentes y Directores de Área, por apoyar esta gestión

### DEBILIDADES

No ha sido implementado localmente  
Coordinación en definir claramente quién es dueño del proceso/ RH-Director del área?

### OPORTUNIDADES

Establecer Dirección y Estructura  
Construir una línea de conocimiento  
Completar los procesos de evaluación  
Construir un equipo de soporte  
Alineación de los tomadores de decisiones  
Implementación de un equipo gerencial  
Comunicación del plan organizacional

### AMENAZAS

Definición clara del Proceso y cumplimiento establecido  
Que el proceso sea percibido como un simple checklist en lugar de una experiencia integradora  
Que no sea considerado como una prioridad  
Tiempos de implementación  
Impacto en la productividad

## TRABAJO DE CASO

### HECHOS

1. Samantha no tiene conocimiento del giro Farmacéutico, y tras haber laborado por cinco años en IMS Health (empresa que es, uno de los proveedores líderes a nivel mundial de información/tecnología/servicios de consultoría para el giro Farmacéutico), solamente cuenta con el conocimiento de la empresa internamente, más de factores externos, como es el mercado.
2. Samantha presenta áreas de oportunidad respecto a la falta de conocimiento de los productos que el área comercial oferta.
3. La falta de conocimientos técnicos del área contrapone el establecimiento de prioridades: conocimiento del producto o atención a las necesidades inmediatas y urgentes del cliente.
4. No se cuenta con una presentación gerencial “overview”, que funcione como una guía rápida para conocer los productos desde una visión ejecutiva, o para elaborar una cotización.
5. No existe un Proceso de Inducción al área Comercial.
6. Hay incertidumbre respecto al proceso que sigue el área de Recursos Humanos, respecto al reclutamiento y selección.
7. Se han presentado cambios organizacionales mayores, tales como: asignación de un nuevo Director General, recortes al área de Producción (migración del proceso a otros países que concentran un servicio multifuncional), hasta la adquisición de otra compañía global (Cegedim).
8. La tendencia hacia el futuro indica diversos retos enfocados a la optimización comercial dentro del giro farmacéutico, tales como: Revisión de Estructuras Comerciales y Uso de Herramientas tecnológicas para medir el desempeño y rentabilidad.
9. La competencia pulverizada de diversos participantes, que ofertan productos sustitutos, y compiten con precios más bajos.
10. No existe un proceso estructurado de desarrollo y retención de talentos; las promociones y/o cambios de área, son resultado de la iniciativa del jefe directo, más no gestión del área de RH.
11. La situación del mercado que ha estado generando impacto negativo sobre las ventas debido a su relación directa, ha provocado que, la Dirección Comercial cuestione las capacidades del equipo;

preguntándose si realmente las cancelaciones provenientes de los clientes, han sido consecuencia de un recorte presupuestal, o del desconocimiento del equipo comercial de los productos y de la gestión del rol.

12. Samantha hizo hincapié en que si existe un área de oportunidad dentro del área Comercial, respecto al conocimiento de los productos, derivado de la ausencia de definición en cuanto a un proceso de inducción/ entrenamiento; aun cuando ella lo había solicitado tras haberse integrado al equipo.
13. Las tareas del día a día, provenientes de las solicitudes de los clientes; así como de las áreas que internamente participan para dar solución a los clientes, rebasan la capacidad respecto a los tiempos disponibles entre una tarea y otra.
14. El proceso de inducción que se lleva a cabo en el área comercial sólo considera entrenamiento técnico, no contempla entrenamiento gerencial en el que se entienda el tipo de decisiones y acciones que se pueden tomar al contratar los productos y servicios de IMS Health.
15. Frustración del área Comercial respecto a la complejidad de los procesos internos (percibidos como burocráticos y poco claros), exceso de elaboración de reportes (falta de entendimiento en la utilidad de los mismos) y percepción de poco apoyo por parte del equipo administrativo del área Comercial. Aprendizaje empírico a base de prueba y error.
16. Andrea, una de las integrantes del área Comercial, cuenta con el conocimiento a fondo de los productos, por lo que eventualmente apoyaba al equipo impartiendo cursos rápidos para su entendimiento.
17. Cambios dentro de la industria, tales como: Estrategias mercadológicas más al estilo consumo que farma, la entrada de nuevos laboratorios de diversas nacionalidades, lo informado que ahora está el paciente al momento de elegir qué medicamento y a qué precio (genéricos), la tecnología aplicada a los procesos, diversidad de medios para informarte e incluso adquirir un medicamento, impacto viral ya sea positivo o negativo de la marca/ organización mediante las redes sociales.
18. Área de oportunidad detectada, es necesaria la búsqueda en sumar al área de Recursos Humanos para que en conjunto se desarrolle un plan de inducción y entrenamiento; también definir el nivel de involucramiento que debe aportar cada Gerente/ Director de área en el reclutamiento, desarrollo e identificación y retención de los elementos considerados talentos.
19. Algunos de los empleados se preguntan si el proceso de inducción en la empresa es el adecuado. Existen dudas sobre el desarrollo de los perfiles ideales para el área Comercial.



## ANÁLISIS

Este caso se basa en el hecho de una persona que fue promovida internamente, esto también implica la experiencia que la persona ha adquirido respecto a la gestión que desempeñan las áreas que intervinieron durante dicho proceso; y así es como se destacan dos de las áreas que conjuntamente colaboraron, por lo tanto se identifican las áreas de oportunidad y mejora inherentes a la gestión de éstas: Recursos Humanos y Comercial.

Aun cuando una persona permanece en una empresa durante varios años, conociendo procesos internos, áreas relacionadas a la responsabilidad directa de su rol, giro del negocio, lista de clientes, lista de productos, etc. Esto no implica que conozca plenamente el negocio, la situación del mercado.

La problemática de cara con el cliente, las deficiencias como organización respecto a contenido o servicio, el valor agregado de la organización, la presión de la competencia (no siempre leal); en resumen, el “street wise” que solo el trabajo en campo, viviéndolo día a día, te permite conocer.

Es aquí donde se torna vital el contar con bases internas, el que exista un Proceso de Inducción delineado y estructurado que provea las bases mínimas, tanto del conocimiento de la organización para aquellos que son de nuevo ingreso; como del negocio, productos, áreas relacionadas y específicamente la definición del puesto.

Uno de los mayores retos de un proceso de OnBoarding consiste en delinear un proceso eficiente, el cual permita a cualquier nuevo ingreso contar con toda la información que se requiere.

Otro de los retos de mayor complejidad consiste en definir qué jugador es la clave dentro de la creación, desarrollo e implementación de este proceso de inducción; en muchas organizaciones el área de Recursos Humanos es responsable por el proceso de reclutamiento y selección, y ya durante el proceso de OnBoarding es que el Gerente/ Director responsable por el puesto es quien juega una pieza clave, para lo cual requiere en conjunto con el área de RH el apoyo e involucramiento.

La primera área a la que se debe enfocar esta definición es a Recursos Humanos, ya que la definición, delimitación, documentación e implementación de un perfil de puesto, del reclutamiento y selección, de un proceso de inducción y hasta el entrenamiento continuo; deben ser responsabilidades esenciales del área.

Por lo que surge la incertidumbre de qué tan capaz es el área, con base en las vivencias que han experimentado miembros de la organización, experiencias que se comparten entre los equipos y que naturalmente se cuestionan; ¿el equipo de Recursos Humanos cuenta con la capacidad y preparación para llevar a cabo esta gestión?

¿El equipo es lo suficientemente maduro? ¿Cuál es la trayectoria laboral de cada uno de los integrantes? ¿Cómo es percibido organizacionalmente el equipo, genera agrado o desagrado?, no está de más considerar que debería ser un equipo amigable que estuviera cerca de la gente, que procurara la armonía dentro del entorno organizacional y buscara encontrar áreas de oportunidad para retener a aquellos talentos; ser un equipo aliado no solo con los objetivos del negocio, sino también con todos y cada uno de los integrantes de la organización, considerando que el Capital Humano es por demás uno de los pilares que determinan el éxito o fracaso de una organización.

Es el área de Recursos Humanos la que también debe ser capaz de gestionar la incertidumbre dentro de una organización, que como es el caso, está padeciendo de cambios multifactoriales y hasta radicales; la asertividad del manejo de crisis y la búsqueda de contrarrestar la incertidumbre y ansiedad que se vive, debería ser también parte de las responsabilidades inherentes al área.

La agilidad de reacción ante el cambio, que no solo se da internamente en una organización, sino en el mercado; la capacidad de adaptarse, de aprender de las mejores prácticas, de desarrollar la comunicación efectiva, son tendencias a las cuales debe estar atenta el área de Recursos Humanos; ahora son múltiples los medios a través de los cuales se tiene acceso, para así, ya sea buscar una asesoría externa o desarrollar una estrategia híbrida que haga que se adapte a las necesidades de la organización.

La falta de tiempo, interés, priorización, han sido las variables que no han permitido tanto al área de Recursos Humanos, como al resto de las áreas, el notar la falta de Procesos establecidos y mandatorios que debían existir. No se puede responsabilizar al 100% a Recursos Humanos, ya que es una labor conjunta, el empujar los procesos, se vuelve parte de una cultura organizacional, que debe ser permeada a través de cada cabeza de área y así sucesivamente.

## **DIAGNOSTICO**

El área comercial de la empresa IMS no cuenta con ningún tipo de programa de OnBoarding que guíe a los nuevos integrantes de su equipo durante su proceso de integración tanto en la parte corporativa, como en la que compete específicamente al área técnica en cuestión.

Una parte de responsabilidad de la falta de desarrollo de este programa recae directamente sobre el área de Recursos Humanos y su tarea en la Gestión de Capital Humano, que involucra procesos como:

Definición del puesto, reclutamiento y selección; así como procesos posteriores como el entrenamiento.

No existe como tal una definición del puesto (incluyendo la actividades principales del mismo, las expectativas del rol, el perfil y preparación curricular y de experiencia que se debe cubrir); por ello no hay un conocimiento pleno de cuáles son los procesos de reclutamiento (fuentes de contacto, tiempos), y cuáles los filtros al momentos de continuar con la selección respectiva?

Es necesario que el área de Recursos Humanos tome la iniciativa y proactivamente (esto siendo autocríticos ante los hechos), y desarrolle un proceso claro y que genere confianza, de Definición del Puesto, Reclutamiento, Selección, Inducción y Entrenamiento; todo esto integrado como un proceso de OnBoarding.

La correcta implementación de este proceso y su posterior sinergia con el resto de las áreas para su perfeccionamiento, adecuación y adaptación como proceso natural proporcionará un buen inicio para comenzar con la integración de personas de nuevo ingreso o empleados actuales que sean promovidos a otro puesto.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

- Outsourcing que de soporte al área de RH, gestionando los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Entrenamiento.
- Diseño de un Proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción y Entrenamiento; con el área de RH como única responsable.
- Diseño de un Proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción (General y Técnica) y Entrenamiento; integrado como un proceso OnBoarding, con el área de RH el coordinador (haciendo el compromiso de conocer el negocio de la organización para la que labora); en sinergia con cada una de las áreas.
- Diseño de dos tipos de Inducción: Una General que gestione RH y otra Técnica enfocada al puesto, gestionada por el jefe del área.
- Replanteamiento de la estructura del área Comercial, rediseño y decisión sobre aquellos integrantes del equipo que no sean capaces de adaptarse al cambio; y al auto entrenamiento.

## **SELECCION DE LA ALTERNATIVA Y JUSTIFICACION**

***“Victoria es lo que sucede cuando mil horas de entrenamiento se cruzan con una oportunidad”–Mireia Poch***

Después del diagnóstico y el análisis presentado, se propone trabajar con lo siguiente:

- Diseño de un Proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción (General y Técnica) y Entrenamiento; integrado como un proceso OnBoarding, con el área de RH el coordinador (haciendo el compromiso de conocer el negocio de la organización para la que labora); en sinergia con cada una de las áreas

Toda organización debería ser capaz de enfrentar la formación y capacitación de su personal, considerando que el capital humano es el más dinámico y necesario para que una organización sea funcional y eficiente en sus procesos.

El enfoque e importancia que logren detectarse en desarrollar un programa de OnBoarding, tendrá la finalidad de aterrizar una propuesta que logre fortalecer y desarrollar las capacidades y conocimiento de las personas que integran la organización, esto de manera enfocada y práctica, que permita la rápida adaptación y climatización.

Un proceso hecho a la medida de OnBoarding, debe contar con la participación activa de las directivas de toda organización, ya que de éstas depende en gran parte el éxito del mismo (efectiva: planeación, implementación, cumplimiento y evaluación del proceso).

Adicionalmente, la motivación del personal debe ser continua dentro de dicho proceso, ya que éste generalmente funciona como una cascada, en la cual las felicitaciones y reconocimientos parten desde las directivas y se hacen extensivas a todo el personal. No se debe escatimar en un estímulo para con la gente.

Dentro de algunas organizaciones se ha subestimado la importancia del OnBoarding, debido a la celeridad por activar a cada persona de nuevo ingreso y sumergirla de forma inmediata en su puesto, cuando es el proceso de inducción el que permite la plena familiarización, tanto con la organización, como con sus nuevos compañeros de trabajo.

Cabe mencionar, que el proceso de OnBoarding puede representar ahorros en tiempo y salario, al evitar que el empleado que está ingresando lo tenga que descifrar por su propia cuenta; dentro del proceso de OnBoarding, se logra transmitir al empleado: qué objetivos tiene establecidos y las expectativas de organización para con el puesto, qué rol juega cada quien, cuál en la interrelación entre las áreas, a quién se puede acudir en caso de un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

Un programa de OnBoarding, conlleva un trasfondo, ya que representa la integración entre un sistema social dinámico y los nuevos miembros que ingresan a él.

El nuevo empleado logra aprender los objetivos básicos de la organización, los medios para lograr los objetivos esperados, las responsabilidades inherentes al cargo que estará desempeñando en la empresa, así como las reglas y principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Un buen proceso de OnBoarding debe de contar con 3 etapas, en las cuales se presenta una inducción General, se continúa con una inducción Específica del cargo, y por último la Evaluación del desarrollo de éste.

Un buen origen implica un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Esto no solo aumenta la productividad, sino que aumenta la eficiencia y reduce la rotación de personal. Es el sentido de pertenencia el que se define durante el proceso de inducción, así como la comunicación interna, ambos aspectos son definitorios en la permanencia y eficiencia de un empleado en la organización.

Para finalizar, no está de más recordar que todo buen proceso de OnBoarding, deberá ser actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, dado que las empresas, tiempos, objetivos, proyectos y en general todo es dinámico y se modifica día a día.

## CONCLUSION

***“Hiring employees is the biggest investment most organizations make. Understanding how to make sure that investment sticks is what OnBoarding is about,” notes Peter Cappelli, Director, Center of Human Resources, The Wharton School, The University of Pennsylvania***

El proceso de OnBoarding de toda organización consiste en recibir a un nuevo integrante y en brindarle la introducción respecto a la información de su nuevo rol, en el entrenamiento, mentoring y coaching; y así facilitar que este nuevo integrante sea capaz de convertirse en un miembro efectivo para la organización.

El proceso de OnBoarding es crítico y forma parte de los procesos que permiten que sea exitoso el reclutamiento y la selección del nuevo integrante que se busca, esto evita la codependencia del nuevo integrante hacia el Gerente o Director responsable de este nuevo puesto, este proceso además involucra un aspecto social empleado-organización.

El proceso de OnBoarding ayuda a que el nuevo ingreso sea involucrado rápidamente y así sea productivo lo antes posible, así como mitiga la probabilidad de que el nuevo integrante deje la compañía en menos de un año.

El proceso de OnBoarding debe ser considerado como elemento estratégico de retención de talentos, que frecuentemente es pobremente gestionado y subestimado. También es importante otorgar la relevancia que requiere este proceso, la línea de tiempo o curva de aprendizaje que le toma a todo nuevo ingreso y así eficientizar, ajustar y adecuar el proceso que permita a todo nuevo ingreso aprender sobre la organización a la que se están incorporando.

Las organizaciones deben desarrollar el proceso estructurado que permita proveer de forma inmediata, la mayor cantidad de información posible y adecuada durante cualquier nuevo ingreso, incluyendo estrategias para conseguir la información básica del puesto, así como la conectividad dentro de los roles que conforman la organización. Y este proceso debe permanecer durante al menos un periodo de un año, lo cual permitirá una evaluación sostenida en el tiempo y que permita detectar cualquier área de oportunidad.

No importa que tan viejo seas, cuántos trabajos has tenido, el nivel o posición dentro de tu trayectoria, las preguntas que todos nos hacemos al ingresar a una nueva organización siguen siendo las mismas.

*“It’s a bit like starting high school; those early impressions, right or wrong, can really stick. And, the stakes are high,” states Michael Watkins, Ph.D., author of The First 90 Days. “Building credibility and securing some early wins lays a firm foundation for longer-term success.”*

## **Bibliografía**

1. Gary Dessler (2001), “Administración de personal”, décima primera edición, editorial Pearson.
2. Harold Koontz (2004), “Administración, una perspectiva global”, 12° edición, México: McGraw Hill.
3. Rodríguez Valencia J. (2000), “Administración Moderna de Personal”, 5º edición, México: ECAFSA.
4. Mercado Salvador (2003), “Administración aplicada, teoría y práctica,” , 2º edición, México: LIMUSA.
5. William y Davis (2003), “Administración de Personal y Recursos Humanos”, México: McGraw Hill.
6. Chiavenato, I. (1999), “Administración de Recursos Humanos”, Bogotá: McGraw Hill.
7. Chiavenato, I. (2002), “Gestión del Talento Humano”, Bogotá: McGraw Hill.
8. <http://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa>
9. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/onboarding-el-fin-de-la-induccion-de-tres-dias>
10. <http://www.acsendo.com/es/blog/9-pasos-para-un-adecuado-proceso-de-onboarding/>

# **ANEXO I**

## **Onboarding Process**

### **Map & Checklist**

# Onboarding Process Map & Checklist

For use by Hiring Manager, HR & Onboarding Owner





# Agenda

---

- **Onboarding Objectives**
- Onboarding Milestones
- Onboarding Program Essential Elements
- Onboarding Program Process Map
- Onboarding Program Checklist
- Onboarding Program Template
- Onboarding Plan: Guidance & Overview

# Objectives: What do we want to accomplish?

---

- The Onboarding program should serve the following purposes:
  - Make the new employee feel welcome and their experience is positive
  - Encourage and inspire the new employee to become integrated and productive in their role and the organization as quickly as possible
  - Give them the necessary tools and allow them to gain knowledge to do their jobs properly
  - Should help the new employee build contact and network
  - Should from day one instill our organizational values and develop competencies
  - Build employee competencies that are in line with business strategies and will drive better business performance
  - Building a meaningful connection which can result in the first stages of talent retention

# Milestones: What are the different milestones?

---

- All new starters enter a year long program that starts after the candidate accepts the offer
- The program consists of the following milestones:
  - Pre-arrival phase
  - Arrival in the position
  - First week
  - First 30 days
  - 100 days
  - First year

# Onboarding Program Essential Elements

<b>Ahead of Start Date</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Send the candidate any preparation material required ahead of joining IMS</li><li>• HR to remain available to answer any questions</li></ul>
<b>Orientation &amp; Stakeholder Meetings</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Managers, functional leaders and other stakeholders need to be involved in orientation and initiation</li><li>• Intro meetings should consist of introductory information regarding the function the new starter is joining and any other functions they will interact with regularly</li></ul>
<b>Maximize Peer Networking</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encourage cross-functional projects and exposure</li><li>• Facilitate opportunities for social networking in the workplace through organized lunches or after-work related events</li></ul>
<b>Demand Accountability</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explain what is expected in role and attitudes and behaviours we encourage/require</li><li>• Ensure new joiner is familiar with our IMS policies and practices and where to locate relevant information</li></ul>
<b>Practice Real-Time Performance Management</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Train the new starter on the PMP process; place emphasis on the company culture on reward for result</li><li>• Ensure communication is standardized and clear</li></ul>
<b>Promote Long-Term Career Planning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spend time with new joiner to understand their strengths, competencies and motivational drivers</li><li>• Ensure that career progression &amp; succession planning in IMS is clear to the new joiner</li></ul>

# Onboarding Program Process Map



# Onboarding Program Process Map

1

## Offer/ Pre-Arrival

### 1.1 Secure necessary business approvals on offer details

HM, Finance, HR finalize and approve offer – HRF

### 1.2 Create offer letter; extend offer; receive signed offer letter

HR prepares offer package and sends paperwork to candidate within 2 days of verbal offer

### 1.3 HR verifies application (references, education, and prior employment)

All references must be completed and verified in order for employee to pass probation

### 1.4 Build onboarding plan

HM prepares welcome announcement and sends to HR

HM informs those with key onboarding responsibilities within the hiring team.

HM identifies Buddy\* (when applicable) to review responsibilities

HM advises team and key stakeholders of appointment and New Employee start date

HM identifies external communication target list to prepare calls, meetings, announcements

HM to prepare first 2 week onboarding plan to be issued to new starter (See template slides 16-18)

### 1.5 Sharing information with new employee

HM/HR maintains contact after offer acceptance through to day 1

HM shares information on role and IMS to the limit of the confidentiality provision

HR issues Local Country Employee Handbook

### 1.6 Prepare logistics

HM to complete JML new starter form to inform the following parties:

- IT
- Facilities
- Finance
- Payroll

HM & HR prepare welcome package material to be issued upon arrival

### 1.7 Finalize pre-arrival paperwork

Employee signs and returns applicable paperwork & returns to HR (e.g employment contract, restrictive covenant)

Employee completes benefits e-forms (if applicable)

*\*IMS Buddy – this should be a peer or someone at a similar level to you who can assist with day-to-day queries and activities.*

# Onboarding Program Process Map

2

## First Day

### 2.1 Communicate appointment

HM and HR post/communicate welcome announcement

### 2.2 Welcome new employee

HM greets Employee upon arrival (unless HR induction is scheduled on first morning)

HM hosts welcome breakfast or lunch with team

HM reviews onboarding plan (including training)

HM provides Employee with IMS welcome pack material (Management Team/Offering Overview) and reviews important items

HM shares IMS Story deck with Employee

### 2.3 HM Meets with new employee on role and expectations

HM meets with new employee and discusses role, how it fits in organization and short-term objectives and expectations

### 2.4 Meet colleagues

HM introduces New Employee to buddy; meets with buddy; buddy schedules regular check-ins/meetings as needed

HM introduces New Employee to team & key contacts

HM or buddy demonstrates office equipment use and provides helpdesk support information (eg. phones, VM, email, calendar, printer etc)

### 2.5 Conduct HR orientation

HR finalises any remaining paperwork with the new employee

HR presents corporate induction which includes information on benefits, HR systems, useful information

HR gives tour and orientation of floor where new starter is based

### 2.6 Complete administrative paperwork, tools & logistics

Employee responsible for ensuring security pass has been issued by reception (HR to support)

Employee receives tools as applicable, including cell phone or blackberry, laptop, computer wireless card, business cards

Set-up of IMS email signature and fonts, use of Outlook and how to schedule meetings, conf room and equipment (Admin to support)

New Employee completes any outstanding benefits applications

# Onboarding Program Process Map

3

## First Week

### 3.1 Inform external stakeholders (mainly for sales employees and if applicable)

HM executes external communication plan

### 3.2 Launch onboarding plan

Employee has a meeting /call with the team and with each direct report (if not completed first day)

HM presents an overview to Employee on tools they will use (if applicable)

#### Manager (a)

HM reviews onboarding progress with Employee

HM reviews internal training opportunities with New Employee

HM and Employee begin defining PMP (contributions, competencies and professional development objectives)

#### Networking Group (b)

Employee has regular meetings with buddy

Employee to spend time with local networking groups & key stakeholders

#### Human Resources (c)

HR meets New Employee and provides further benefits and HR information and where to find information

HR to send Data Protection Training to New Employee

HR provides and reviews with New Employee IMS policies / procedures

HR instructs Employee to complete My Career Information and to upload photo to phone book.

#### Information & Tools (d)

HM reviews organizational charts for group and location / region

Employee issued by HM and HR with manuals, acronym dictionary or directed to it on intranet

Employee provided with link to IMS Branding information on intranet

HM introduces Employee to remaining IMS tools – e.g. Intranet, ARC, Salesforce.com, Concur.



# Onboarding Program Process Map

4

## First 30 Days

### 4.1 Implement onboarding plan

Employee meets mentor (if applicable)

Employee has regular meetings/contact with buddy (as needed)

Employee contacts / meets with external stakeholders (if applicable)

Employee to receive clear overview of what other teams do within their geography

Employee completes compliance training (Business Conduct, Data Privacy, and country specific training as appropriate)

### 4.2 Initiate PMP

Employee completes on-line: e-performance training for PMP preparation

HM and Employee set PMP objectives in ePerformance (HR to support)

HM introduces the career management & NEA employee development website.

HM provides information on available training programs - discuss and build full training plan with manager (HR to support)

### 4.3 Assess onboarding effectiveness

Employee completes 30 days onboarding survey

HR meets with Employee to review onboarding progress

HM arranges meeting to discuss onboarding plan progress with Employee

# Onboarding Program Process Map

5

## First 100 Days

### 5.1 Complete onboarding plan

Employee continues contacting /meeting external stakeholders (if applicable)

Mentor schedules regular meetings with New Employee as needed (if applicable)

All 100 day new hires meet for lunch with Country / Regional Leader (and their team – if applicable) – determined by country

### 5.2 Monitor employee progress to date

HM and Employee review and revise, if needed PMP objectives and / development activities

### 5.3 Complete required training

Employee attends specialist training as required (eg. consulting skills, sales skills etc)

### 5.4 Assess onboarding effectiveness

Employee completes 100 days onboarding survey

HR meets with New Employee to debrief on survey answers, if needed

HM reviews onboarding plan progress with New Employee

# Onboarding Program Process Map

6

First Year

## 6.1 Discuss Career development platform set

HM meets with Employee to discuss career goals

## 6.2 Assess onboarding effectiveness

Employee completes 1 year survey evaluating overall program effectiveness

HR meets with New Employee to debrief on survey answers (if needed)

# Onboarding Program Checklist

1	2	3	4	5	6
Offer/ Pre-Arrival	First Day	First Week	First 30 Days	First 100 Days	First Year
1.1 Secure necessary business approvals on offer details - HRF <input type="checkbox"/>	2.1 Communicate appointment <input type="checkbox"/>	3.1 Inform external stakeholders <input type="checkbox"/>	4.1 Implement onboarding plan <input type="checkbox"/>	5.1 Complete onboarding plan <input type="checkbox"/>	6.1 Discuss Career development platform set <input type="checkbox"/>
1.2 Verify application (references education and prior employment) <input type="checkbox"/>	2.2 Welcome Employee <input type="checkbox"/>	3.2 Launch onboarding plan <input type="checkbox"/>	4.2 Initiate PMP <input type="checkbox"/>	5.2 Monitor performance <input type="checkbox"/>	6.2 Assess onboarding effectiveness <input type="checkbox"/>
1.2 Create offer letter; extend offer; receive <input type="checkbox"/>	2.3 Review Employee's role <input type="checkbox"/>	3.2a Spend time with manager <input type="checkbox"/>	4.3 Assess onboarding effectiveness <input type="checkbox"/>	5.3 Complete required training <input type="checkbox"/>	
1.4 Build onboarding plan <input type="checkbox"/>	2.4 Meet colleagues <input type="checkbox"/>	3.2b Spend time with networking group <input type="checkbox"/>		5.4 Assess onboarding effectiveness <input type="checkbox"/>	
1.5 Share information with New Employee <input type="checkbox"/>	2.5 Conduct HR orientation <input type="checkbox"/>	3.2c Spend Time with Human Resources <input type="checkbox"/>	Tools: New Employee survey <input type="checkbox"/>	Tools: New Employee survey <input type="checkbox"/>	Tools: New Employee survey <input type="checkbox"/>
1.6 Prepare logistics <input type="checkbox"/>	2.6 Complete administrative paperwork, logistics & tools <input type="checkbox"/>	3.2d Share information & tools <input type="checkbox"/>			
1.7 Finalise pre-arrival paperwork <input type="checkbox"/>					

# Onboarding Plan

Name of the Employee



# Onboarding Plan Template

## Your First Week

Date	Activity	Time (GMT)	Location	Key Contact

# Onboarding Plan Template

## Your Second Week

Date	Activity	Time (GMT)	Location	Key Contact

# Onboarding Plan: Guidance and Overview

Item	What?	When?	Who?
Provide essential resources & references	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMS Story deck</li> <li>• HR Induction deck</li> <li>• organizational/Department literature</li> <li>• GRE Role Summary</li> <li>• Local Country Employee Handbook</li> </ul>	Week 1	HR
Review job summary and performance expectations/standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overview of role and responsibilities</li> <li>• Overview of PMP process including PS training</li> </ul>	Week 1 Weeks 1-3	Hiring Manager HR
Payroll Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email from payroll to notify employees of cut off</li> <li>• Login Information for online payslips</li> <li>• E-forms/Benefits update in HR induction/key contracts</li> </ul>	Week 1	Payroll HR
Communication of Key Policies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offer pack (Comms/data privacy, business conduct)</li> <li>• Local country Employee Handbook (HR)</li> <li>• Intranet (IT/T&amp;E)</li> </ul>	Pre-Arrival Week 1	HR
H & S and Orientation Tour of office	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supported by documentation included in HR induction</li> </ul>	Day 1	HR



# Onboarding Plan: Guidance and Overview

Item	What?	When?	Who?
Review general admin procedures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timesheets (where applicable)</li> <li>• Business Cards</li> <li>• Credit Cards</li> <li>• ID Card</li> <li>• Intranet</li> <li>• ARC</li> </ul>	Week 1	Hiring Manager/Admin
Review company-wide systems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concur (Expenses)</li> <li>• E-Procure (Invoices – where applicable)</li> <li>• PeopleSoft</li> <li>• Condeco (London only)</li> <li>• SFDC (CRM)</li> </ul>	Week 1-2	Hiring Manager/Admin
Business Communication of Appointment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Email to all employees</li> <li>• Town Hall update</li> </ul>	Day 1	HR (Line Manager to assist)
Identify 'buddy' or team members to train new starter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training/onboarding plan</li> <li>• Key stakeholder meetings</li> </ul>	Issued on Day 1	Hiring Manager
H & S and Orientation Tour of office	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supported by documentation included in HR induction</li> </ul>	Day 1	HR

# Onboarding Plan: Guidance and Overview

## Characteristics of a good buddy include:

- Someone who is committed to the role and is willing to listen to the manager needing support
- Good self management skills
- Relevant knowledge and experience to be able to provide the level of support that is required
- Understanding of when a situation is sensitive or should remain confidential
- Ability to question

## Typically the buddy should be able to provide the following support:

- Be able to answer routine queries
- Provide details on where relevant information can be sourced (i.e. Information on IMS policies and procedures)
- Be able to point them in the right direction of who might be able to assist with their questions or concerns (if not themselves)

## Guidance on how to approach the first buddy meeting

Arrange an informal meeting

Provide some information on your role and provide a bit of background about your experience

Outline what they can expect from you in way of support and agree together how the buddy relationship will work going forward

Understand from them if there is anything specific or more pressing that they need your support with

## ANEXO II

### **Five Winning Ways to Accelerate Effective Sales Onboarding**

Apr 07, 15 Author: Deidre Moore

According to new CSO Insights data, nearly 70% of B2B companies are planning to increase the size of their sales forces in 2015. For many companies, these growth plans, and the accompanying increase in revenue targets, are putting significant stress on hiring and onboarding processes.

Done successfully, a sales onboarding program can reduce mistakes, inspire confidence and accelerate time to productivity. Done wrong and the negative impact can cost your company serious time and money.

Onboarding time for new sales reps can vary widely by industry and company culture – anywhere from five months to as much as a year. Regardless of the timeframe, forward-thinking companies are adopting new, data-driven approaches to more effective and speedy onboarding: a system emphasizing knowledge transfer, reinforcement, manager-led coaching, and analytics. In this post we'll take a closer look at what comprises a best-in-class onboarding approach.

1. *Sales Readiness.* Before bringing new sales hires onboard, it's critical to lay the groundwork necessary for success. When top reps join a new organization, they expect the company to provide a roadmap for success that defines the company's sales strategy, documents the sales process, and outlines the expected procedures for lead and opportunity management. This roadmap or playbook will also include all the necessary content assets and sales tools necessary to generate new prospects, and move them successfully through the sales cycle.

2. *Hiring the Right People.* The cost of hiring a bad sales rep, taking into account the costs for separation, acquisition, and training can easily run to the six figures, particularly if your company is selling a more complex solution. That's why identifying the ideal profile and competencies required for sales success is so critical. Based on the sales strategy and roadmap defined earlier, typical characteristics you might consider when hiring a new rep include education, work experience, performance on the job, specific domain skills/knowledge and personal work style/behaviors.

Once identified, these competencies should be leveraged when developing enablement programs and coaching strategies, as well as when considering who to hire. These competencies can also serve as the benchmark for measuring effectiveness moving forward, supported by analytics that can help sales managers determine who is excelling and who may need additional help.

3. *Training.* At a high level, sales training focuses on three core elements: knowledge (what do you want the reps to know?), skills (how do you want the reps to behave, and what skill sets does that behavior require?), and technology (what applications and processes are in place to enable the reps to do his or her job most effectively?). Yet even within these core focus areas, too many companies still rely on the "fire hose" approach to sales training, and we know that simply doesn't work for long-term retention and adoption. Busy sales reps need training content that can be consumed in manageable amounts, via delivery methods that adapt to their busy, on-the-go lifestyles. This means

*companies must go beyond traditional classroom training and take advantage of asynchronous, on-demand and mobile channels to keep reps engaged and learning.*

*4. Reinforcement. Most companies measure onboarding with lagging indicators, such as “time to first deal.” While that remains a key milestone for many sales organizations, that metric does not necessarily tell us that a rep is competent. Ideally, what we need to know is if the rep is capable of doing the job for the long term, and can he/she make the most of every customer interaction in order to meet their goals? This is where reinforcement comes in.*

*The best knowledge transfer – regardless of how it’s delivered – also needs to be reinforced over time to ensure reps not only understand and absorb the content delivered, but can actually apply it in their daily work. Applications like Qstream are clinically-proven to increase the retention of critical market, product and competitive messaging, while providing insights to managers about what reps know and don’t know to support the execution of targeted coaching.*

*5. Coaching. Despite its acknowledged impact on sales rep performance, most organizations find big obstacles to effective coaching. These obstacles can range from a lack of time on the part of managers, to lack of manager knowledge on precisely how to coach, to an absence of support from executive management to make coaching a respected part of the sales culture. As a result, managers are more likely to engage on a highly informal basis, often focused on a single opportunity, versus the core skills and behaviors that are key to sustained success.*

*The Qstream platform has been architected to deliver all the insights managers require for more consistent and focused coaching. Our Predictive Insights Engine instantly analyzes thousands of data points from your team’s responses to deliver real-time metrics that let managers quickly and easily see how their sales teams are performing. Qstream’s onboard communication tools also make it easy for managers to reach out to specific individuals or the entire group directly from the dashboard.*

*And remember: coaching is not just for reps. Managers at all levels can benefit from leadership development support that ensures they are equally fluent on critical material, and that they have the skills to be effective leaders. Qstream customers often pilot new sales challenges to managers first, before a training program begins, and will include scenarios that are unique to a manager’s specific role, product focus or business unit.*

*Is sales onboarding a challenge for your company? Join Qstream’s Lisa Clark and Ray Makela of Sales Readiness Group on April 30 for our next Webcast, 5 Winning Ways to Accelerate Sales Onboarding. Lisa and Ray will discuss the importance of data-driven sales onboarding.*

**Fuente:** <http://qstream.com/blog/2015/04/five-winning-ways-to-accelerate-effective-sales-onboarding/>

## **ANEXO III**

### **Quién es IMS en México y en el mundo**

*Somos la empresa líder en el suministro de inteligencia de negocios y servicios de consultoría estratégica para la Industrias Farmacéutica y de Salud. Somos una empresa global, con más de 7,400 profesionales y presencia en más de 100 países*

*Nuestro negocio inicia con la información que recolectamos de nuestros proveedores, aproximadamente 98 mil proveedores de datos en más de 700 mil localidades en el mundo.*

*Monitoreamos más del 80% de los medicamentos de prescripción en más de 100 países, y 90% de las ventas en Estados Unidos además de 1.3 millones de productos de más de 3 mil fabricantes de medicamentos, manejamos también auditorías médicas en más de 45 países. Procesamos 38 billones de transacciones anualmente.*

*IMS monitorea el negocio de sus clientes enfocándose en sus inquietudes críticas – y pone a disposición de ellos soluciones personalizadas que abarcan todas sus capacidades, ayudándoles a alcanzar sus objetivos.*

#### *Nuestra Historia*

*Desde su fundación, el 1954, IMS atiende a la industria farmacéutica y de salud con capacidad y conocimiento para la evolución de la salud mundial.*

*Hoy, con operaciones en más de 100 países, IMS ocupa los primeros lugares a nivel mundial como consultor y fuente de información para quienes desean medir y alcanzar el éxito en la Industria de la Salud.*

#### *Visión*

*Permitir a nuestros clientes ayudar a las personas alrededor del mundo a vivir por más tiempo, más felices y más saludables.*

*Nuestra Visión explica el impacto que deseamos causar en las empresas de nuestros clientes, vinculando nuestro éxito al de ellos, en el avance de la salud en todo el mundo. Esa Visión representa también un punto en el horizonte; algo que oriente nuestro trabajo a largo plazo.*

#### *Misión*

*IMS aplica inteligencia basada en evidencia — combinando la mejor información global de salud con herramientas poderosas y experiencia en consultoría — para ayudar a nuestros clientes a dar forma a las estrategias de negocios, tomar las mejores decisiones y alcanzar ventajas competitivas.*

#### *Valores*

- *Compromiso en la creación de valor continuo para beneficio de nuestros clientes*
- *Excelencia que genere innovación y liderazgo en el ámbito de cada aspecto de nuestro negocio*
- *Integridad y respeto para el desempeño individual y el éxito colectivo*
- *Nuestros Valores nos guían — estos son los objetivos por las que nos esforzamos, y que guían nuestras acciones diarias*

*Algunos datos interesantes:*

*En el mundo...*

- *IMS, con más de 50 años de experiencia y presencia en más de 100 países, es la compañía líder en brindar soluciones de información a la Industria Farmacéutica*
- *Miembro activo del European Pharmaceutical Market Research Association (EPHMA), quien está a cargo de actualizar las Clases Terapéuticas a nivel mundial*
- *Nuestra información sirve como base para la medición del mercado farmacéutico en diferentes bolsas de valores; incluyendo la bolsa de Nueva York (NYSE)*
- *Recibimos datos de más de 98,000 empresas proveedoras de información, identificando más de 695,000 puntos de venta*
- *Auditamos más de 1.3 millones de medicamentos, lo que representa alrededor del 80% de la actividad farmacéutica global*
- *Brindamos servicio a más de 16,000 clientes*
- *Rastreamos más de 38 billones de transacciones anualmente*

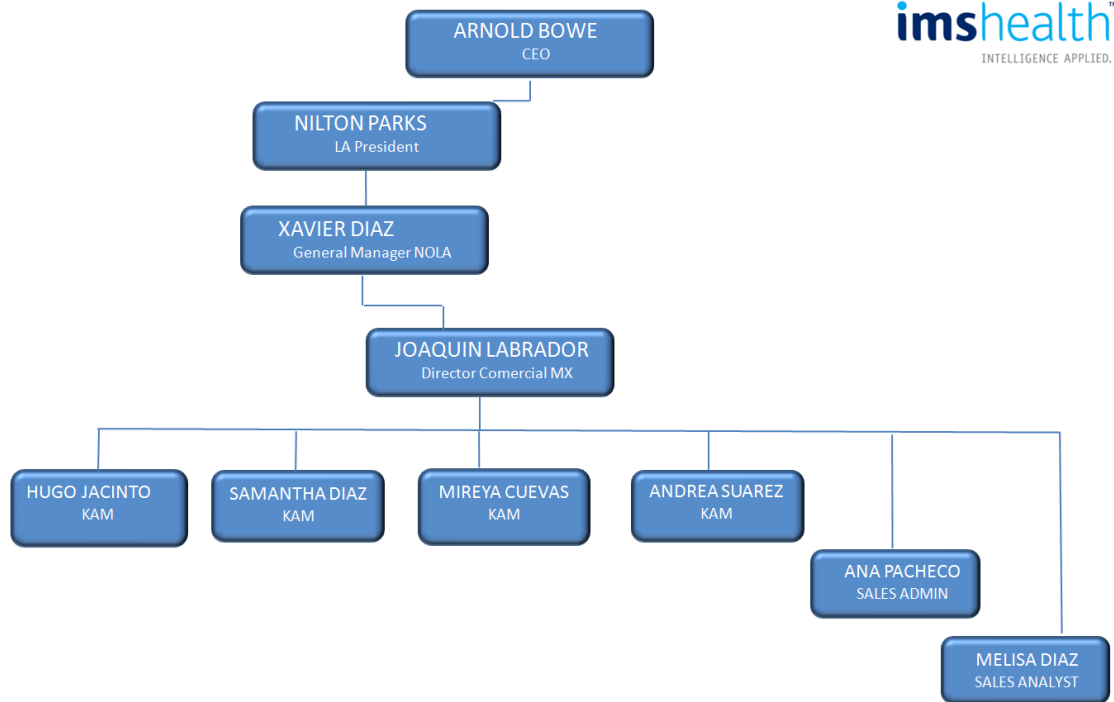
*En México...*

- *Entre nuestros clientes se encuentran las empresas farmacéuticas líderes en México y en el mundo; dando apoyo desde 1972 año en que IMS se estableció en el país*
- *Contamos con la mayor cobertura del mercado farmacéutico total, siendo mayor al 96% del sector privado y de 82% del mercado hospitalario/gobierno*
- *La cobertura se nutre por medio de un panel de información que está constituido por distribuidores nacionales/regionales, cadenas de farmacias y autoservicios, empresas dedicadas a programas de lealtad del paciente (CRM), y laboratorios nacionales y multinacionales que reportan sus ventas totales dándonos seguimiento semanal a más de 42,000 puntos de venta*
- *Dividimos el país en 2,033 partes (bricks), logrando el mayor detalle geográfico*
- *Analizamos y medimos constantemente el desempeño de los medicamentos similares, genéricos, genéricos intercambiables y genéricos de marca*
- *Contamos con dos paneles fijos de cerca de 2,000 médicos con quienes medimos el Índice Nacional de Terapéutica y Enfermedades (INTE) y la inversión promocional de los laboratorios (Promo.Track) de manera trimestral*
- *Asesoramos a la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF), Grupo Farmacéutico Mexicano-Americano (LAWG), entre otras asociaciones.*

[http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/menuitem.a90cc6f1ddde5d4d170417041ad8c22a/?vqnextoid=235e47cb9d603410VqnVCM10000076192ca2RCRD&CURRENT\\_LOCALE=es\\_mx](http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/menuitem.a90cc6f1ddde5d4d170417041ad8c22a/?vqnextoid=235e47cb9d603410VqnVCM10000076192ca2RCRD&CURRENT_LOCALE=es_mx)

## ANEXO IV

### ORGANIGRAMA IMS HEALTH



*Fuente: Datos de la Empresa*

# **ANEXO V**

## **Kit de incorporación de personal**





# Kit de incorporación de personal

Todo lo que necesitas para que el  
proceso de incorporación de nuevos  
empleados vaya como la seda



# La primera impresión es la que cuenta.

El **4%** de los nuevos empleados abandona el empleo después de un primer día desastroso. El **22%** de la rotación se produce durante los primeros 45 días. Los costes para la empresa son de al menos el **triple** del sueldo del antiguo empleado.\*

El proceso de incorporación de un nuevo empleado es determinante, ya que influye en el tiempo que aquel va a pasar en una empresa. Un buen plan de integración no solo facilita la transición de candidato a empleado: también contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado.

Lógicamente, no es fácil causarle una buena primera impresión si faltan recursos, presupuesto o apoyo de la directiva.

Para ayudarte a conseguirlo, hemos creado este paquete de materiales. Aquí encontrarás recursos imprescindibles y materiales prácticos para todas las fases del proceso de incorporación.

**Haz que la primera toma de contacto con tus nuevos empleados sea satisfactoria** y sube el nivel de productividad de tu equipo de gestión de candidatos.

\* Estudio de [Bersin by Deloitte's: Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success](#) (Soluciones de software para la incorporación de empleados en 2014: estrategias para el éxito)

## CONTENIDO DE LA GUÍA

Haz clic para ir a un apartado directamente.

PÁGINA

**4**

### MATERIALES PARA LA FASE PREVIA

Lista de tareas para la incorporación del candidato

Plantilla de mensaje de correo de bienvenida

PÁGINA

**8**

### EL PRIMER DÍA

Programa de bienvenida

Guía interactiva de bienvenida

PÁGINA

**12**

### LO IMPRESCINDIBLE PARA EL PRIMER MES

Ejemplo de guía para nuevos empleados

Lista de tareas del buen jefe

PÁGINA

**16**

### HERRAMIENTAS PARA EL PRIMER TRIMESTRE

Lista de preguntas del buen jefe

Guía de planificación de objetivos

PÁGINA

**20**

### EVALUACIÓN FINAL

Encuesta sobre la orientación para nuevos empleados

Encuesta de seguimiento a los 30 o 90 días

PÁGINA

**24**

### CONCLUSIONES

Algunos de estos recursos son interactivos; haz clic y escribe para empezar a usarlos directamente.

# Materiales para la fase previa

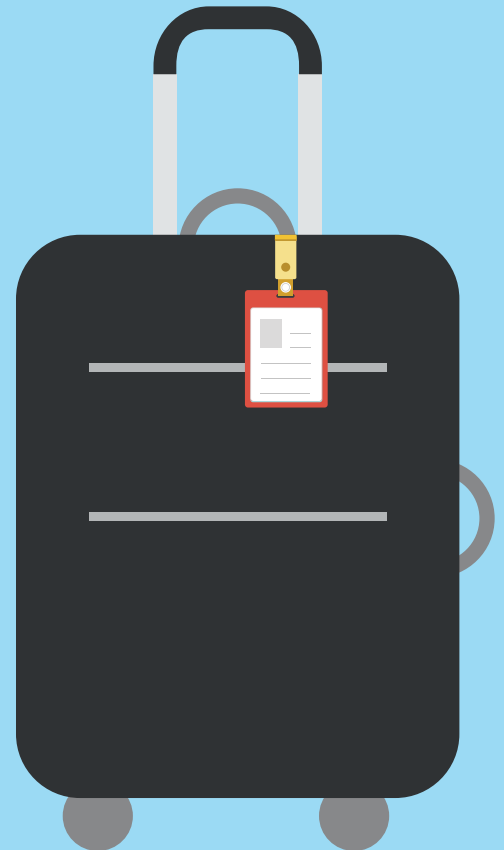
CONSEJO: Puedes hacer clic en cada casilla para marcarla.



Uno de los pasos más importantes y que suele pasarse por alto es la fase previa a la incorporación. Esta fase es la introducción al proceso completo de incorporación. Es una forma de suscitar el entusiasmo del nuevo empleado y también de entablar relación con él antes de la sesión de orientación.

Por eso, antes de que el nuevo empleado llegue a la oficina, haz las tareas que te indicamos a continuación. Con esta lista, que incluye desde aspectos básicos hasta extras de agradecer, conseguirás que el nuevo empleado se sienta valorado y bienvenido.

También es bueno que contactes con el nuevo empleado antes de la sesión de orientación. Te hemos preparado una plantilla de mensaje de correo que puedes personalizar y enviar a tus nuevos empleados una semana antes de su incorporación. Es una buena forma de decirles que te alegras de empezar a trabajar con ellos y de allanarles el camino para el primer día. La plantilla es muy fácil de rellenar: solo tienes que sustituir el texto entre corchetes por los datos de tu empresa. Procura reflejar la cultura y personalidad de la compañía.



# Lista de tareas para la incorporación del nuevo empleado

## *Logística antes de su primer día:*

### DEPARTAMENTOS A LOS QUE RECURRIR

Recursos humanos  
Nóminas  
Prestaciones  
Informática

### COSAS QUE DEBES SOLICITAR

Preparar la mesa del nuevo empleado.  
Instalar el software/hardware para las funciones específicas que vaya a realizar.  
Añadir la nueva cuenta de correo al directorio de empleados y a listas de distribución.  
Configurar el teléfono y el buzón de voz.

### TAREAS NECESARIAS

Preparar documentación de nóminas y prestaciones del nuevo empleado.  
Organizar una comida para el primer día.  
Imprimir etiquetas con nombres para la sesión de orientación.  
Reservar un tiempo para preparar la tarjeta de identificación y hacer fotos del empleado.  
Preparar la información y los trámites para el aparcamiento en la empresa (en su caso).  
Crear la hoja de horas (optativo).

## *Extras para sorprenderle y causarle buena impresión:*

Comprar una tarjeta de bienvenida y pedir al equipo de RR. HH. que la firme.

Colocar flores en la mesa del nuevo empleado.

Encargar un desayuno para la sesión de orientación.

Planificar actividades para romper el hielo durante la sesión de orientación.

Encargar material promocional de la empresa: camisetas, cuadernos, bolígrafos, tazas, etc.

Enviarle a su casa una camiseta y una nota de bienvenida.

Pedir al responsable de contratación y a los compañeros que escriban un mensaje de texto o de correo electrónico al nuevo empleado para decirle que están deseando empezar a trabajar con él.

Copiar en un dispositivo de memoria USB vídeos de bienvenida, vídeos sobre las ventajas de trabajar en la empresa y una guía de bienvenida. Enviárselo al nuevo empleado a su casa una semana antes de su primer día.

Organizar una reunión entre los responsables de contratación y el nuevo empleado después de la sesión de orientación.

Organizar una sesión para responder preguntas con alguien de la directiva.

Pedir al responsable de contratación que identifique a empleados con responsabilidades similares para que ayuden al nuevo empleado los primeros días.

# Plantilla de mensaje de correo para nuevos empleados

Hola, [\[nombre del empleado\]](#):

Te damos la bienvenida a [\[nombre de la empresa\]](#) y te invitamos a una sesión de orientación para nuevos empleados el [\[día, mes\]](#), donde te presentaremos nuestra empresa, nuestra cultura y las ventajas de trabajar con nosotros. A continuación encontrarás toda la información que necesitas para tu primer día.

## SESIÓN DE ORIENTACIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS

[\[Día, mes\]](#)

[10.00-18.00 h](#)

[\[dirección de la empresa\]](#)

[\[Enlace a Google Maps con indicaciones\]](#)

Pregunta por [\[nombre del responsable de la sesión de orientación\]](#)

## PROGRAMA

10.00-10.30 h	Bienvenida
10.30-13.00 h	Presentación de <a href="#">[nombre de la empresa]</a>
13.00-14.00 h	Comida y recorrido por la empresa
14.00-16.00 h	Ventajas y prestaciones
16.00-17.30 h	Equipo y recursos
17.30-18.00 h	Próximos pasos

## ¿QUÉ TIENES QUE TRAER?

- Carné de identidad, pasaporte o carné de conducir a modo de identificación.
- Datos bancarios para la domiciliación de la nómina.
- ¡Una enorme sonrisa! :D

## ¿QUÉ TIENES QUE TRAER?

¿Quieres enseñar al mundo lo orgulloso que estás de trabajar en [\[nombre de la empresa\]](#)? Comparte tu entusiasmo en las redes sociales que más te gusten usando nuestro hashtag [\[#talentbrandhashtag\]](#).

¡Estamos deseando ver lo que publicas!



## CONECTA CON NOSOTROS


Soluciona tus dudas y conoce a otras personas que también acaban de empezar en la empresa en nuestro grupo de LinkedIn para nuevos empleados [\[enlace a tu grupo de LinkedIn\]](#). Descubrirás por qué [\[nombre de la empresa\]](#) es una de las mejores empresas donde trabajar.

¡Enhorabuena de nuevo! Estamos encantados de tenerte con nosotros y tenemos muchas ganas de que llegue tu primer día para conocerte mejor.

- El equipo de [\[nombre de la empresa\]](#)

[Coloca aquí una foto de tu equipo]

¡Pruébalo!



# El primer día

Da un giro de 180 grados a la típica sesión de orientación. Causarás una excelente primera impresión entre los nuevos empleados si haces que su primer día sea interactivo y divertido.

Aquí te proponemos un ejemplo de programa que te ayudará a planificar una sesión informativa dinámica. Evita las aburridas presentaciones de PowerPoint y apuesta por actividades de formación de equipo, vídeos animados y conversaciones de grupo para estrechar lazos y fomentar la participación. Sabemos que todos los departamentos reclaman a los nuevos empleados el primer día. Sin embargo, conseguiréis mejores resultados a largo plazo si dedicáis ese día al aprendizaje y la familiarización con la empresa.

Al final del día, facilítales la guía de bienvenida para nuevos empleados y explícales los puntos más importantes.

Quando los nuevos empleados vayan familiarizándose con su puesto y con la empresa, consultarán este recurso a diario. Nuestra propuesta de ejemplo te dará una idea de los elementos que debes incluir. Te recomendamos que la guía sea digital e interactiva, con enlaces a vídeos, a tu intranet, etc.



Descubre en el [Talent Blog](#) cómo es el primer día de los nuevos empleados en LinkedIn.



# Plantilla de programa para el primer día

8 h	Organización de la sesión
9 h	PRESENTACIÓN: Bienvenida
	ACTIVIDAD: Networking para romper el hielo
10 h	PRESENTACIÓN Y VÍDEO: Visión y objetivos de la empresa
11 h	ACTIVIDAD: Cultura y valores de la empresa
	ACTIVIDAD: Recorrido por la oficina
13h	Comida
14h	DEBATE: Ronda de preguntas con la directiva
15h	PRESENTACIONES: Ventajas y prestaciones
16h	ACTIVIDAD: Equipo y recursos
17h	Cierre

# Guía de bienvenida para nuevos empleados



## Te damos la bienvenida, [\[nombre del empleado\]](#).

¡Estamos encantados de tenerte en nuestra empresa! En esta guía encontrarás toda la información que necesitas. Es interactiva, así que no te cortes: haz clic y descubre por qué [\[nombre de la empresa\]](#) es única, los recursos que tienes a tu disposición y respuestas a las preguntas más habituales.



Bienvenida de [\[nombre del presidente de la empresa\]](#)

[insertar enlace al vídeo de bienvenida del presidente]



Novedades y objetivos de la empresa

[insertar enlace a vídeo de anuncio de novedades o de reunión de empresa]



## Información de interés

Para que nos conozcas un poco mejor.

Te contamos la historia de [\[nombre de la empresa\]](#)  
[enlace a historia de la empresa]

Entérate de lo último en el blog de la empresa  
[enlace a blog de la empresa]

Descubre lo que ofrecemos a nuestros clientes  
[enlace a descripción de productos/servicios]



## Recursos útiles

Para que empieces con buen pie tus primeras semanas en [\[nombre de la empresa\]](#).

Echa un vistazo a la intranet de [\[company\]](#)  
[enlace a intranet]

Entra en el grupo de nuevos empleados de [\[nombre de la empresa\]](#) en LinkedIn  
[enlace al grupo de LinkedIn]

Conoce a tus compañeros  
[enlace a ubicación de oficinas, mesas y salas de reuniones]

Herramientas que utilizarás  
[enlace a aplicaciones y herramientas de uso diario]

SOS problemas técnicos  
[enlace a la página de asistencia informática]

Los extras  
[enlace al portal de ventajas de la empresa]

Invierte en ti mismo  
[enlace a la página de prestaciones]

Formación continua  
[enlace al portal de formación y desarrollo]



## Preguntas frecuentes

### ¿Cómo tengo que vestir?

En [\[nombre de la empresa\]](#) tenemos un estilo informal a la hora de vestir: puedes ir en vaqueros y camisa o blusa, por ejemplo.

### ¿Puedo encargar tarjetas de visita?

Sí, puedes encargarlas cuando quieras. [Pídelas aquí](#). [\[enlace a sitio web\]](#)

### ¿Dónde puedo consultar la jerga de la empresa?

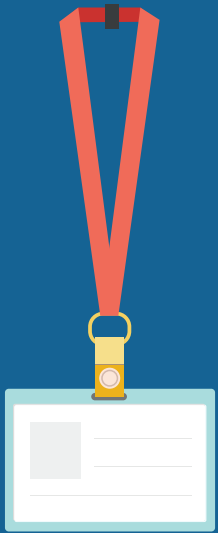
Todas las empresas tienen su propia terminología, y nosotros no somos menos. Los acrónimos y la jerga de nuestra empresa no tendrán secretos para ti con este práctico glosario. [\[enlace a glosario de jerga\]](#)

¡Pruébalo!



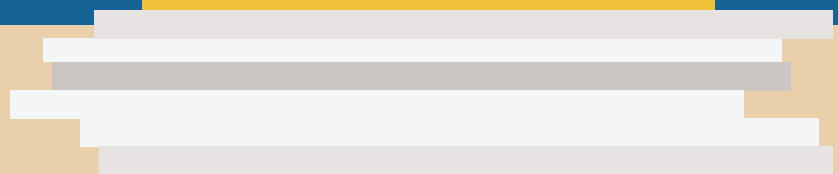
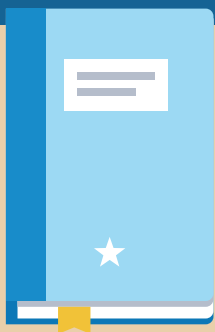
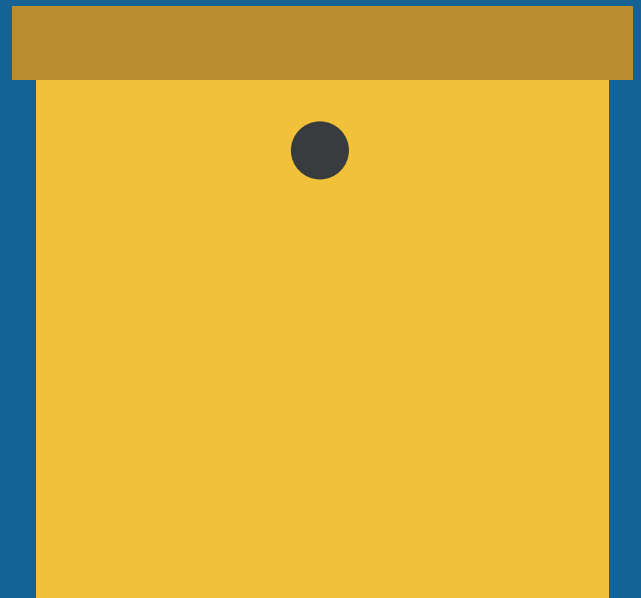
# Lo imprescindible para el primer mes

Únete a un grupo de LinkedIn

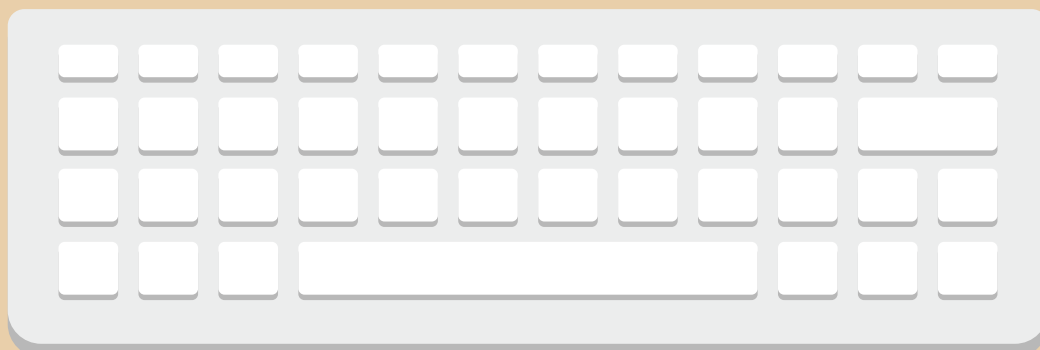


En el apartado «El primer día» hemos visto los aspectos más básicos, pero durante su primer mes en el puesto, los nuevos empleados necesitarán una actualización. Prepara unas pautas para nuevos empleados y publícalas en la intranet de la empresa, de modo que los empleados puedan consultarla cuando necesiten recursos básicos. Echa un vistazo a los apartados de la guía de ejemplo que mostramos a continuación; seguro que te da ideas para crear la tuya. ¿No tenéis intranet? En ese caso puedes preparar un paquete de materiales impreso.

Para que todo vaya sobre ruedas, pide al responsable de contratación que utilice la lista de tareas que encontrarás a continuación. Esta lista incluye todo lo necesario para dar la bienvenida a los nuevos empleados. Personalízala en función del puesto específico y del estilo de trabajo del responsable de contratación.



# Ejemplo de contenido de la intranet para nuevos empleados



# Lista de tareas del buen jefe

## *Logística para las dos primeras semanas:*

### **PREPARA EL TERRENO**

Explicarle las funciones y responsabilidades del puesto.

Explicarle el estilo de trabajo y las expectativas del superior.

Indicarle los objetivos de rendimiento.

Organizar reuniones con los compañeros con los que va a trabajar.

Mencionar los programas de software más habituales y sitios web útiles.

Explicarle el sistema de reserva de salas de reuniones.

Darle acceso al directorio de empleados.

Explicarle la distribución de los puestos de trabajo y cómo pedir el material que necesite.

Planificar sesiones personales semanales.

Añadirle a las reuniones periódicas de equipo.

Confirmar que ha recibido y leído las políticas y procedimientos de la empresa.

### **MUÉSTRALE EL TERRITORIO**

Cocinas

Cuartos de baño

Salas de reuniones

Fotocopiadoras y faxes

Políticas de material y compras

Transporte y aparcamiento

Botiquín y material de primeros auxilios

## *Extras para sorprender al nuevo empleado y causarle buena impresión:*

### **DALE UNA BUENA BIENVENIDA**

Preparar el programa de la primera semana.

Organizar la comida para el primer día del nuevo empleado.

Pedir al equipo que firme una tarjeta de bienvenida.

Regalar al empleado material promocional: camiseta, cuaderno, termo, taza, etc.

Enviar un mensaje de correo de bienvenida con copia a todo el personal.

Presentarle a sus compañeros de trabajo.

Presentarle a sus superiores y a la directiva.

Entablar una conversación informal con el empleado (por ejemplo, dando un paseo por los alrededores) para conocerlo mejor.

Proponer una partida de ping-pong o algún juego similar en la sala de descanso.

### **INVIERTE EN EL EMPLEADO**

Decidir las actividades de formación que deben impartirse al nuevo empleado durante los próximos seis meses. Inscribirle en las actividades correspondientes.

Proponerle personas influyentes a las que puede seguir en LinkedIn Pulse.

Regalar al nuevo empleado un mes de suscripción a lynda.com.

Establecer objetivos profesionales cuantificables para los próximos meses o años.

CONSEJO: Puedes  
hacer clic en cada  
casilla para marcarla.



«*La velocidad del  
jefe es la velocidad  
del equipo.»*

– Lee Iacocca

# Herramientas para el primer trimestre

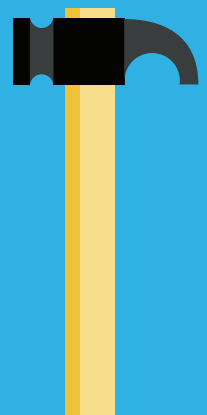
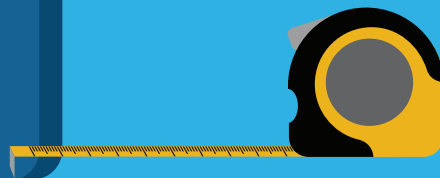
Los primeros 90 días son esenciales para determinar el éxito del nuevo empleado. Además, durante este tiempo el superior asume una mayor responsabilidad a la hora de facilitar la incorporación al empleado. Tu labor es ayudarle a formar a los nuevos empleados de forma eficaz, personalizada y constructiva.

Por eso hemos preparado una lista de preguntas que puede hacer el superior al nuevo empleado. Este diálogo puede tener lugar en las sesiones personales semanales o durante un café. Permitirá crear una relación laboral abierta, reforzará la confianza y ayudará al superior a facilitar la transición del empleado a su nuevo puesto, equipo y empresa.

Además, el superior debe ayudar al nuevo empleado a establecer objetivos cuantificables. Usa la plantilla que encontrarás más adelante para marcar expectativas, definir objetivos claros y mantener la motivación de los nuevos empleados. Puedes incluir una combinación de

objetivos a corto y largo plazo,

para que los nuevos empleados tengan una sensación de satisfacción por los logros conseguidos.





# Lista de preguntas del buen jefe

---



*Cosas que puedes preguntar al nuevo empleado mientras tomáis un café:*

1. ¿Qué tal? ¿Cómo te encuentras en el nuevo trabajo?
2. ¿Qué es lo que más te gusta del puesto?
3. ¿El puesto/equipo/empresa es como esperabas?
4. ¿Hay algo que te haya sorprendido? ¿Qué es?
5. ¿La formación te ha resultado útil? ¿Añadirías o cambiarías algo?
6. ¿Tienes todas las herramientas y recursos que necesitas?
7. ¿Qué tal la relación con tus compañeros?
8. ¿Te sientes excluido/a en algún aspecto?
9. ¿Hay algo que deberíamos facilitar a los nuevos empleados y no lo hacemos?
10. ¿Qué es lo que va bien y lo que no va tan bien?
11. ¿Tienes alguna duda sobre tu puesto, el equipo o la empresa?
12. ¿Puedo hacer algo más como jefe?
13. ¿Qué puedo hacer para facilitarte la transición al nuevo puesto?

# Guía de planificación de objetivos

OBJETIVOS	RESULTADOS		RETROSPECTIVA
Qué	Cómo	Cuándo	Estado/Comentarios

## Objetivo 1

¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
-------------------------	---	--	------------------------------

## Objetivo 2

¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
-------------------------	---	--	------------------------------

## Objetivo de desarrollo personal

¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
-------------------------	---	--	------------------------------



**CONSEJO:**

Puedes escribir en  
los apartados en  
blanco y guardar  
este PDF.



«*Fijar objetivos es  
el primer paso para  
convertir lo invisible  
en visible.*»

- Tony Robbins

# Evaluación final

**CONSEJO:** El empleado puede rellenar el formulario directamente en PDF escribiendo en los campos en blanco y marcando las distintas casillas.

Las necesidades de una empresa en cuanto a contratación cambian constantemente, y los procesos de incorporación de nuevos empleados deben evolucionar en consecuencia. Las opiniones de los propios empleados son una de las mejores formas de evaluar el éxito de la iniciativa. Si no se puede medir, no se puede gestionar.

A continuación encontrarás dos encuestas que puedes copiar, pegar y personalizar. La primera mide la eficacia de la sesión de orientación para nuevos empleados, y la segunda permite valorar los 30 o 90 primeros días del empleado en el nuevo puesto. Ambas incluyen preguntas basadas en una escala de puntuación y preguntas abiertas para que el empleado desarrolle su respuesta.



# Encuesta sobre la orientación para nuevos empleados

Lugar de la sesión de orientación

Fecha

Departamento

1

En  
desacuerdo

2

Bastante en  
desacuerdo

3

Neutro

4

Bastante  
de acuerdo

5

De acuerdo

Creo que la orientación para nuevos empleados es muy útil y completa.

La sesión de orientación ha tenido una duración perfecta: he mantenido el interés y he obtenido toda la información necesaria.

Ahora conozco mejor la empresa, el equipo directivo y todos los departamentos.

Ahora conozco bien los productos/servicios de la empresa.

Sé dónde encontrar información sobre nóminas.

Sé dónde acudir para solicitar las prestaciones sanitarias.

Sé cómo contactar con el departamento de informática para todo lo relacionado con tecnología.

He interactuado con otros compañeros recién contratados tal y como esperaba.

La sesión de orientación ha reflejado la cultura y los valores de la empresa.

La sesión de orientación me ha causado la misma impresión positiva que el proceso de selección.

Ahora que conozco el programa de orientación, seguro que se lo recomiendo a otras personas.

¿Cuál ha sido tu parte favorita de la orientación?

¿Qué te gustaría que añadiéramos?

¿Cuál ha sido la parte que menos te ha gustado de la orientación?

¿Se te ocurre algún otro comentario o propuesta?



# Encuesta de seguimiento a los 30 o 90 días

Tus opiniones nos ayudarán a seguir mejorando nuestro proceso de integración de nuevos empleados. No te preocupes: tus respuestas son confidenciales. ¡Gracias!

**Evalúa la eficacia de los siguientes recursos durante tus [30 o 90] primeros días:**

No lo he  
utilizado

No muy  
eficaz

Algo  
eficaz

Eficaz

Muy  
eficaz

Contenido de la intranet para nuevos empleados

Guía para nuevos empleados

Kit de recursos para nuevos empleados

Intranet de la empresa

Gerente

Equipo

Cuéntanos experiencias positivas o negativas que hayas tenido con alguno de los recursos anteriores.

**Evalúa la eficacia de los siguientes recursos durante tus [30 o 90] primeros días:**

No lo he  
utilizado

No muy  
eficaz

Algo  
eficaz

Eficaz

Muy  
eficaz

He tenido los recursos necesarios para ponerme en marcha rápidamente.

Mi equipo me ha ayudado a entablar relaciones que me vendrán bien para mi trabajo.

Mi superior se ha sentado conmigo para establecer los objetivos de mi puesto.

Conozco el enfoque, los objetivos y los valores de la empresa, y cómo influyen en nuestra forma de trabajar.

Creo haber tomado la decisión correcta al entrar en la empresa.

Ahora que llevo [30 o 90] días en la empresa, seguro que recomendaré el programa de orientación a futuros nuevos empleados.

Cuéntanos experiencias positivas o negativas que hayas tenido en relación con alguna de las afirmaciones anteriores.

¿Qué parte del proceso de orientación ha sido más decisivo para ti?

¿Qué aspectos del proceso de orientación podríamos mejorar?

¿Se te ocurre algún otro comentario o propuesta?



CONSEJO: El empleado puede rellenar el formulario directamente en PDF escribiendo en los campos en blanco y marcando las distintas casillas.



«*Es esencial tener un ciclo de retroalimentación que te haga estar constantemente pensando en lo que has hecho y en cómo podrías mejorarlo.»*

– Elon Musk

# Conclusiones

Ya tienes todo lo necesario para causar una buena primera impresión entre los nuevos empleados con un proceso de integración eficaz y completo. Si personalizas y utilizas los recursos de esta guía, conseguirás enganchar a los nuevos empleados y motivarlos desde el primer día. Recuerda que no todos los recursos valen para todo el mundo; es importante adaptarlos y experimentar para ver qué cosas concretas funcionan mejor en tu empresa.

¡Te deseamos muchos éxitos!



¿Recomendarías el Kit de integración de personal a un amigo o compañero? [Cuéntanoslo aquí.](#)



## CONTINÚA LA CONVERSACIÓN



Obtén más información sobre LinkedIn Talent Solutions  
<https://business.linkedin.com/es-es/talent-solutions>



Conecta con nosotros en LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/linkedin-talent-solutions](http://www.linkedin.com/company/linkedin-talent-solutions)



Entérate de la actualidad del sector en nuestro blog  
[www.talent.linkedin.com/blog](http://www.talent.linkedin.com/blog)



Síguenos en Twitter  
[www.twitter.com/LinkedInEs](http://www.twitter.com/LinkedInEs)



Mira nuestras presentaciones en Slideshare  
[www.slideshare.net/linkedin-talent-solutions](http://www.slideshare.net/linkedin-talent-solutions)



No te pierdas nuestros últimos vídeos en YouTube  
[www.youtube.com/user/LITalentSolutions](http://www.youtube.com/user/LITalentSolutions)

## AUTHOR



[Stephanie \(Howell\) Bevegni](#)

Responsable de marketing de contenido en LinkedIn

## CONTRIBUTORS



[Nawal Fakhoury](#)

Experta en integración, formación y gestión de personal en LinkedIn



[Lauren Hipschman](#)

Gestora de proyectos de incorporación en LinkedIn



[Jason Weeman](#)

Gestor sénior del programa de incorporación global de LinkedIn

**LinkedIn** Talent Solutions

### About LinkedIn

Desde su creación en 2003, LinkedIn conecta a profesionales de todo el mundo para ayudarles a ser más productivos y a alcanzar todas sus metas laborales. Con más de 350 millones de miembros de todo el planeta en más de 200 países, incluidos directivos de todas las empresas de la lista Fortune 500, LinkedIn es la mayor red profesional del mundo. LinkedIn Talent Solutions ofrece un amplio abanico de soluciones para ayudar a todo tipo de empresas de selección de personal a encontrar a los mejores candidatos, crear su marca e impulsar su negocio.