

## «E-WELCOME 2.0»: EL PLAN DE ACOGIDA COLABORATIVO

**FAUSTINO SÁNCHEZ GUINDO**

*Técnico de RR.HH. en CESS El Corte Inglés*

**MATILDE PASTRANA SERNA**

*Experto en Planificación Estratégica en Telefónica*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

### **Extracto:**

**EN** los tiempos actuales, la situación de crisis que padecemos provoca que las empresas presten especial atención a la reducción de costes para optimizar resultados.

En línea con esta tendencia, desde el área de RRHH se hace más necesario que nunca, a la hora de incorporar nuevos talentos a las organizaciones, planificar con el máximo cuidado los procesos de selección y las primeras semanas de trabajo de los recién incorporados. Esto permitirá acelerar de manera eficiente la integración de los nuevos colaboradores, optimizando su rendimiento y su alineación con la misión y valores corporativos.

Con la realización de este trabajo de investigación pretendemos resaltar la importancia de la realización de un buen plan de acogida:

- En primer lugar, como sistema para evitar la rotación de personal, con el consiguiente ahorro de costes,
- y en segundo lugar, para agilizar la óptima inmersión del nuevo colaborador a su puesto de trabajo, al equipo en el que se integra y a la empresa a la que se acaba de incorporar, con la consiguiente obtención de resultados a corto plazo.

Para ello nos apoyamos, además de en los medios y figuras clásicas de un plan de acogida, en una herramienta de apoyo que facilita su inmersión en un equipo de trabajo, como es una **plataforma LMS** fundamentada en el **aprendizaje colaborativo**. Este sistema lo hemos denominado «**e-welcome 2.0**», el cual se define como: «Plan de acogida que combina de una manera estructurada, y simultánea, la metodología de integración presencial en puesto de trabajo, junto con el aprendizaje colaborativo y constructivo comunal a través de una plataforma *e-learning* de apoyo».

**Palabras clave:** plan de acogida, aprendizaje colaborativo, constructivismo comunal, plataforma LMS y mentor.

# «E-WELCOME 2.0»: THE COLLABORATIVE NEW EMPLOYEE ORIENTATION PROGRAM

**FAUSTINO SÁNCHEZ GUINDO**

*Técnico de RR.HH. en CESS El Corte Inglés*

**MATILDE PASTRANA SERNA**

*Experto en Planificación Estratégica en Telefónica*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

## **Abstract:**

**I**N these hard days, the current crisis situation requires many companies to pay special attention to cost reduction to optimize their results.

In line with this trend, when incorporating new talent into the organization, HHRR areas need, more than ever, plan with the utmost care the recruitment process and the first weeks of work of newly incorporated. The proper implementation of these stages will accelerate, in an efficient way, the integration of the new members of the staff, optimizing their performance and their alignment with corporate mission and values.

In this research we want to highlight the importance of an effective New Employee Orientation Program:

- First of all, as a way to avoid turnover, with the consequent cost saving,
- and secondly, to speed up the optimum immersion of the new collaborator in his position, in the team and in the company he has just joined, consequently achieving results in the short term.

This plan has been created applying classic new employee orientation program roles and means, as well as an *e-learning* supporting tool. This tool is a LMS (Learning Management System) **platform** supporting **collaborative learning** process, enabling an easy teamwork immersion. We have called this plan «**e-welcome 2.0**», which is defined as a «New employee orientation program which combines, in a structured and simultaneous way, the methodology of traditional training on the job, along with the collaborative and communal constructivism learning supported by an *e-learning* platform».

**Keywords:** new employee orientation, collaborative learning, communal constructivism, learning management system and mentor.

# Sumario

1. Introducción.
2. Plan de acogida e integración.
  - 2.1. Esquema general del plan.
3. Modelo propuesto de acogida en el puesto de trabajo.
  - 3.1. Preparación previa al día de incorporación del empleado al puesto de trabajo.
  - 3.2. Llegada del nuevo colaborador al departamento. La entrevista de bienvenida.
  - 3.3. Formación de acogida.
4. Conclusiones.

## Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo de los Recursos Humanos ha cobrado gran importancia en los últimos años y, según los expertos, seguirá adquiriendo protagonismo en los próximos años.

Sin embargo, si hasta ahora una de la principales preocupaciones de los directores de recursos humanos parecía ser la falta de talento y la dificultad para atraerlo, desarrollarlo y retenerlo, actualmente, debido a la coyuntura del mercado de trabajo y de la situación de crisis a la que se enfrentan las empresas, el dilema es cómo reestructurar plantillas, reducir gastos y congelar las retribuciones de los empleados manteniendo, incluso mejorando, su productividad. Los anuncios de despidos, ERE, y aumento del paro adquieren protagonismo en diarios y revistas de economía.

Ahora bien, deberíamos preguntarnos si es correcto que hoy en día, ante el escenario coyuntural que vivimos, se desplace a un segundo plano la estrategia de gestión óptima del talento como fuente de ventaja competitiva, y nos centremos en medidas urgentes y cortoplacistas como las que hemos mencionado en el párrafo anterior.

Bien es cierto que en estos tiempos de crisis las contrataciones de nuevo personal se han reducido a la mínima expresión. El desempleo está aumentado, y esta tendencia seguirá en los próximos meses según todas las previsiones. Sin embargo, esas contrataciones que se realicen deben ser muy acertadas, porque a las personas que se incorporen a las organizaciones se les va a exigir el máximo rendimiento en el menor tiempo posible. Todo ello sin olvidar que se debe cuidar la **incorporación de los nuevos colaboradores**, ofrecer imagen corporativa desde el primer día que comienzan a trabajar, generando motivación, cumplimiento de expectativas y comunicación transparente.

Por tanto, ante estas dos premisas proponemos un modelo de acogida con acciones formativas que recojan los cuatro **factores** que consideramos vitales para **una eficiente incorporación** de nuevo talento en una organización:

- 1.º Cuidar la incorporación de nuevos colaboradores dando imagen de una empresa innovadora, con perspectivas de futuro, que cuida a sus empleados y promueve su desarrollo... y que, por tanto, se cumplan e incluso se superen las expectativas que los recién incorporados tienen de la organización (*branding*).
- 2.º Alinear lo antes posible a los colaboradores que se incorporen a la organización con la estrategia de la empresa, y optimizar su rendimiento de la manera más rápida y eficiente posible.
- 3.º Conseguir que dichos colaboradores no sólo aprendan de sus compañeros, de sus jefes, instructores o de los materiales del curso, sino que puedan adquirir conocimientos o compartir experiencias con otras personas que se incorporan o se han incorporado en otros departamentos o lugares geográficos dentro de la organización (aprendizaje 2.0).
- 4.º Comprobar el grado de éxito de las acciones formativas en la incorporación, para mejorarlas continuamente y también poder tener información eficaz para planificar de manera personalizada la formación posterior del colaborador.

En la empresa privada la labor de los profesionales de la red comercial ha sido y es fundamental para afrontar con optimismo un futuro que se presenta dinámico y exigente. Por ello, ejemplificaremos nuestra propuesta en la formación de acogida para los vendedores que se incorporan a una empresa de distribución.

## 2. PLAN DE ACOGIDA E INTEGRACIÓN

**El plan de acogida e integración de una empresa es el proceso que transcurre desde que se tiene el primer contacto con el candidato hasta que el colaborador contratado supera los primeros contratos temporales previos al pase a indefinido, o el primer año en la empresa.**

El fundamento del plan es **alinear los objetivos y expectativas** que tiene un candidato cuando se incorpora a una empresa con los objetivos y expectativas que tiene la empresa cuando precisa incorporar a un colaborador para una posición concreta. Por tanto, trabaja sobre la filosofía del *win-win*: yo gano, tú ganas.

Veámoslo con un ejemplo. Supongamos una persona (a la que llamaremos *Bienvenida Lanueva*) que desea optar a una posición de Vendedor Junior en una empresa de distribución (llamémosla *empresa «X»*). Evidentemente la empresa tiene unas expectativas puestas en la persona que finalmente resulte seleccionada y, por su parte, la colaboradora de nuestro ejemplo tiene las suyas acerca del puesto y de la empresa a la que envía su candidatura. Podemos verlo en la **figura 1**.

FIGURA 1.



Las empresas, por tanto, deben tomar una serie de medidas para alinear esos objetivos empresa-colaborador:

- a) Potenciar aquellos intangibles que forman parte de la ideología de la entidad (orgullo de pertenencia, orientación al cliente, compañerismo, asunción de retos, desarrollo profesional...).
- b) Facilitar la inmersión del nuevo colaborador en un equipo de trabajo.
- c) Garantizar una formación colaborativa, constructiva y orientada a resultados como fórmula inequívoca de éxito.
- d) Facilitar y supervisar la labor de los responsables de las nuevas incorporaciones, como gestores de la formación de sus colaboradores y planificadores de las acciones de trabajo de los mismos.
- e) Reforzar la labor de RRHH como soporte en la carrera profesional de los empleados.
- f) Alinear la formación con el desarrollo profesional y con el plan de carrera del colaborador.

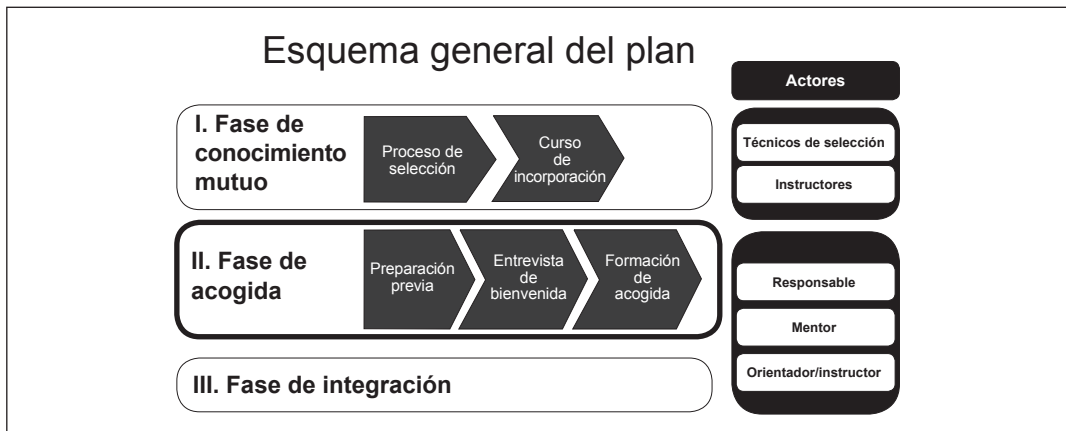
## 2.1. Esquema general del plan

El plan de acogida e integración consta de los siguientes planes específicos:

- a) **Conocimiento mutuo:** es la fase que transcurre desde que una persona envía su candidatura de solicitud de empleo hasta que, tras superar el proceso de selección, resulta contra-

tada. Si la empresa realizara un curso de incorporación inicial en aula, antes de la incorporación al puesto de trabajo, también se englobaría dentro de esta fase.

- b) Acogida en puesto de trabajo:** es la **fase clave** de toda dirección, encaminada a la detección, desarrollo y retención de talento dentro de una organización. Se refiere a los primeros días del nuevo empleado, con actividades que tienen entre otros objetivos familiarizar al colaborador con la misión, valores y estructura de la empresa, sistema de trabajo del departamento al que se incorpora y su relación con otros de la organización, microcultura del puesto de trabajo a desempeñar... Este proceso es el que estudiaremos con más detalle en este trabajo.
- c) Integración:** dependiendo de la organización y de la posición a cubrir, esta fase puede durar desde varios meses hasta dos años. Como norma general opinamos que debe comprender, como mínimo, el periodo de temporalidad en el contrato previo al pase a indefinido, siempre que no sea menor a seis meses.



Explicaremos cada una de ellas:

### 2.1.1. Conocimiento mutuo

Como hemos comentado, esta fase comprende dos partes bien diferenciadas:

- A) Proceso de reclutamiento y selección.
- B) Curso de incorporación inicial.

Veámoslas.

**A. Proceso de reclutamiento y selección,** cuyo objetivo fundamental es que los candidatos excelentes se sientan atraídos por nuestra oferta, consiguiendo llegar a acuerdos óptimos (*win-win*) tanto para la empresa como para los nuevos colaboradores que firman un contrato.

Hoy en día nadie duda de que el éxito de una empresa depende, en gran medida, del acierto en la elección de los candidatos adecuados para el correcto desarrollo de las tareas que deben desempeñar en la posición a cubrir. Aunque por otro lado, ese candidato debe tener el compromiso y motivación necesarios para incorporarse tanto a la empresa como al puesto ofertado.

Es fundamental, por tanto:

- Realizar un exhaustivo análisis y descripción de los puestos de trabajo, así como de los requisitos y factores que se deben tener en cuenta para medir el potencial del individuo que es idóneo para acceder al puesto;
- cuidar el reclutamiento, ya que supone el primer contacto entre la empresa y los candidatos y cualquier error condicionará el resto del proceso. Es fundamental ofrecer una imagen de empresa atractiva (*employer branding*) y que tenga como objetivo atraer candidatos con perfil cualificado y con potencial de desarrollo para ocupar la posición a cubrir;
- elaborar una correcta preselección previa de candidatos como actividad de filtro, que excluya a los no adecuados, así como una selección eficaz, como actividad de decisión acerca de la persona o personas idóneas para el puesto.

**B. Curso de incorporación inicial:** no todas las empresas realizan un curso inicial antes de que el colaborador se incorpore al puesto de trabajo. En ocasiones, depende de la posición o del número de vacantes que se deban cubrir. Generalmente, para puestos comerciales sí que suele existir un curso previo de una o dos semanas. El objetivo de este paso es, una vez seleccionado, suministrar al nuevo colaborador los conocimientos, habilidades y herramientas adecuadas para comenzar de manera exitosa su trabajo (preparación inicial del colaborador).

Vamos a indicar algunas de las ventajas que supone para el colaborador y para la empresa el tomar una decisión u otra acerca de la realización del curso presencial previo.

**Caso A:** realización del curso de formación presencial.

- Ventajas para el colaborador:
  - *Networking* interno con compañeros de otras áreas, previo al *networking* con compañeros de su mismo departamento.
  - El entorno en aula es el más motivador, ya que hablamos de nuevas incorporaciones con ilusiones comunes y esa motivación ayuda y puede ser canalizada por el instructor hacia el aprendizaje.
- Ventajas para la empresa:
  - Temario a tratar más controlado por el instructor.
  - Mejor gestión del tiempo que sería controlado continuamente por el formador.



**Caso B:** incorporación directa al puesto de trabajo.

- Ventajas para el colaborador:
  - Formación integrada en el espacio físico y vital donde el nuevo colaborador desarrollará sus funciones y aplicará los conocimientos y destrezas asimiladas a lo largo de su aprendizaje.
  - Comprensión más fácil del temario, ya que están viviendo en primera persona o mediante observación los casos que se puedan plantear de manera teórica.
- Ventajas para la empresa:
  - Ahorro de costes en cuanto a medios y, en su caso, viajes...
  - Optimización de los recursos de la empresa en cuanto a instructores, aula...

En función del peso que tengan unas u otras ventajas para la organización, y para las expectativas creadas hacia el puesto, se tomará una decisión u otra.

### 2.1.2. Acogida en puesto de trabajo

Los objetivos fundamentales durante esta fase son:

- A. Facilitar al nuevo colaborador una **buena recepción** por parte del área de selección en una primera fase (ACOGIDA EN PROCESO) y/o instructores (ACOGIDA EN FORMACIÓN PRESENCIAL) y, en una segunda fase, por parte de su superior jerárquico y compañeros de trabajo (ACOGIDA EN PUESTO DE TRABAJO).
- B. Suministrar **información fluida, útil y eficaz** sobre la organización a la que se incorpora el nuevo colaborador (presentación del resto de integrantes del departamento, de otros compañeros pertenecientes a otras áreas con los que va a tener relación directa, presentación de los hábitos, costumbres y normas escritas o no escritas (microcultura) del puesto y del departamento...).
- C. **Suavizar el cambio brusco** que supone para el nuevo empleado el estar en un corto espacio de tiempo en un proceso de selección, posterior formación (en su caso) e inmediata incorporación a la unidad de venta. En este sentido, es importante la **homogeneidad en el mensaje core** que se lanza al colaborador en cada uno de los procesos, cuidando especialmente los primeros días de paso de uno a otro (rodaje del nuevo colaborador).

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la acogida en puesto de trabajo es la fase objeto de nuestro estudio y, por tanto, la veremos en el punto 3 con más detalle.

### 2.1.3. Integración

Tras la toma de contacto llega el momento de la inmersión efectiva del colaborador dentro del equipo de trabajo al que pertenece. Esta fase, como hemos comentado, puede durar entre seis meses y dos años, dependiendo de la posición que ocupa y de la empresa a la que se ha incorporado.

Los objetivos de esta fase son:

- A) Optimizar el rendimiento del colaborador durante esta etapa.
- B) Reducir la rotación permitiendo a la empresa realizar políticas reales de recursos humanos y no de gestiones administrativas de altas y bajas en la empresa.
- C) Generar compromiso de los colaboradores con la empresa a la que se han incorporado como fuente de ventaja competitiva.

## 3. MODELO PROPUESTO DE ACOGIDA EN EL PUESTO DE TRABAJO

El plan de acogida en el puesto de trabajo constituye el eje central de nuestro análisis, como hemos indicado anteriormente.

Uno de los objetivos de toda organización que incorpora personal nuevo es lograr que las personas contratadas se sientan orgullosas de pertenecer a la empresa a la que se incorporan y, por ello, nada mejor que conseguir retener y desarrollar a aquellos que tengan las competencias adecuadas para lograr nuestros objetivos.

Uno de los aspectos más importantes para lograr esa imagen de organización atractiva y que genera orgullo de permanencia, son los comentarios positivos y el relato optimista de las personas con las que tienen sus primeros contactos al incorporarse a su puesto de trabajo.

El primer día de trabajo tiene un gran impacto sobre los nuevos colaboradores; recuerdan sus primeras impresiones durante años. Debe ser cuidadosamente planificado y procurar que el recién llegado progrese en su rendimiento lo antes posible y de la manera más adecuada, logrando su plena integración al equipo.

Por todo ello, El plan de acogida en el puesto de trabajo desempeña un papel clave. Procedemos a detallar el modelo propuesto.

Las figuras principales de dicho modelo son:



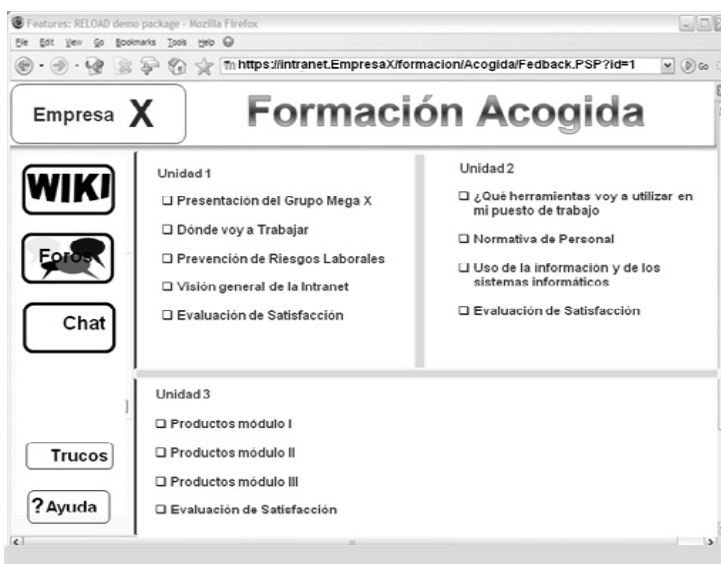
- A) Al colaborador que se incorpora al puesto de trabajo le llamaremos «**tutelado**». Su responsable y su mentor deberán dar ante el tutelado una imagen de equipo y de orgullo de pertenencia a una empresa de primer nivel, pero a su vez le exigirán que cumpla los objetivos de manera rápida y eficiente.
- B) **Responsable directo**, que se convierte en la persona de referencia para el nuevo colaborador que se incorpora a su departamento. Durante esos primeros días el responsable le va a ir indicando al nuevo colaborador los pasos a llevar a cabo para lograr su integración plena dentro del área. Le presentará a los compañeros, le mostrará las instalaciones, le irá proponiendo actividades y tareas propias del puesto para el que ha sido contratado...
- C) **Mentor**: a esta figura algunos la llaman «tutor», y otros «*buddy*» (colega). Nosotros proponemos integrar ambas figuras en la del mentor, ya que tiene como funciones tanto las formales de aprendizaje propias de un tutor (resolución de dudas, actividades, observación en el puesto de trabajo...) como las propias de mostrar la microcultura de la empresa (desde dónde está el baño, cómo aprovisionarse de material de oficina, costumbres a la hora de ir a comer...).
- D) También colaborará en su integración el **orientador-instructor**, que será un técnico del departamento de RRHH, y cuya misión será apoyar al nuevo incorporado y proporcionarle herramientas para que conozca la organización, el sistema de trabajo en la unidad de venta a la que se incorpora, cómo funciona, cuál es el contenido del puesto de trabajo y las relaciones que tiene que establecer con otros compañeros y compañeras tanto de la delegación como del centro comercial.
- E) **Compañeros**. Distinguiremos, por un lado, los compañeros de departamento que deberán colaborar en la integración del nuevo colaborador en el equipo. Pero tan importante o más que los anteriores son los compañeros de aprendizaje, que son personas pertenecientes a otras áreas de la empresa o de otras zonas geográficas, que realizan la fase de acogida simultánea-

mente y que son la clave del aprendizaje constructivo y colaborativo gracias al hecho de compartir experiencias en los foros, aportar ideas, puntos de vista y vivencias en los *wikis*...

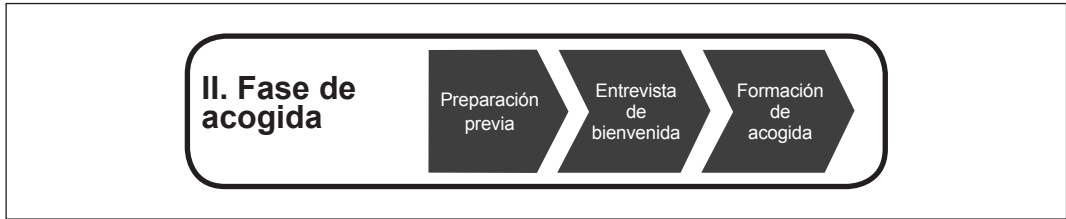
En cuanto al escenario en el cual se desarrolla la acogida del nuevo colaborador, adicionalmente al aprendizaje presencial en el puesto de trabajo, desempeña un papel clave la utilización de una plataforma *e-learning* LMS (Learning Management System), la cual constituye una herramienta de apoyo que:

- Favorecerá el aprendizaje colaborativo complementando a la observación y experimentación en el puesto de trabajo (visión constructivista del aprendizaje);
- adicionalmente al punto anterior, potenciará lo que HOLMES (2001) definió como *constructivismo comunal*. La plataforma LMS permite que todos los nuevos colaboradores que se incorporan a la organización vayan dejando sus aportaciones y experiencias vividas, de tal manera que se vaya creando un aprendizaje experimental, en base a vivencias de personas que estuvieron en la misma situación que los nuevos que se incorporan;
- permitirá plantear por parte del instructor cuestiones en el foro (un lugar donde se comunicará con compañeros de otras áreas, que se incorporan simultáneamente en la empresa...);
- evaluación. Como dice Willian HORTON (2001), el resultado del aprendizaje reside en los participantes, no en los bolígrafos, lápices, hardware, software... Dado que medimos resultados y no mecanismos, podemos utilizar el marco de la plataforma LMS para poder evaluar los distintos niveles propuestos por KIRKPATRICK: reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

La figura siguiente representa un ejemplo de plataforma LMS (Learning Management System) aplicada a nuestra *empresa «X»*.

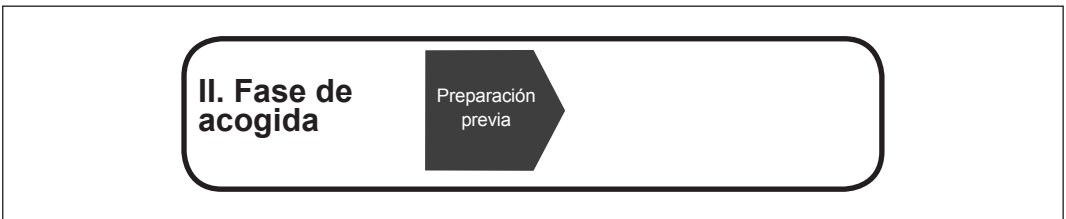


Por su parte, las etapas que constituyen el plan de acogida son las siguientes:



Una vez definidos los actores y el escenario, y presentadas las etapas en las que tiene lugar la fase de acogida, vamos a plantear su desarrollo poniendo como ejemplo a nuestra protagonista *Bienvenida Lanueva*, que se incorpora como vendedora a la empresa «X».

### 3.1. Preparación previa al día de incorporación del empleado al puesto de trabajo



La correcta preparación previa de la recepción del colaborador nuevo a un departamento constituye un punto clave para el éxito en el desarrollo del mismo. Veamos los pasos que deberían realizarse para lograr dar la imagen que deseamos ante el nuevo empleado.

#### 3.1.1. Comunicación de la incorporación del nuevo a su departamento

Una vez confirmada la incorporación a la empresa del candidato, el departamento de RRHH deberá comunicar al responsable del departamento correspondiente los datos del nuevo colaborador, fecha de incorporación, horario...; en definitiva, todo lo necesario para que el responsable, tanto si ha participado en el proceso de selección como si no, conozca los datos del candidato al que va a recibir en los próximos días.

#### 3.1.2. Comunicación a los colaboradores

El responsable deberá nombrar un mentor y comunicar con antelación, al resto de personas de su área, la incorporación del nuevo colaborador, y solicitar el apoyo y colaboración de todos para facilitar su rápida integración en el equipo.

Podrá hacerlo verbalmente o por escrito.

Por ejemplo, en nuestra *empresa «X»* el jefe de ventas llamado *Máximo Ceo* envía un e-mail a sus colaboradores.

«To: [unidad de venta] Colaboradores

From: Máximo Ceo

Date:

Subject: Incorporación Nuevo compañero

Es un placer anunciaros que Bienvenida Lanueva, nuestra nueva compañera, se unirá al equipo el próximo (día de incorporación) a las (hora de incorporación). Se incorpora como vendedora con jornada del 100 por 100 en horario rotativo semanal.

Aunque oficialmente yo seré el responsable de apoyar durante los primeros días a la recién incorporada y Ernesto Buddy será su mentor, os pido a todos que colaboréis en facilitar su integración.

Gracias por ayudarme a que la adaptación de Bienvenida Lanueva a nuestro equipo y a nuestro sistema de trabajo sea lo más rápida y agradable posible,

*Máximo Ceo»*

### 3.1.3. Momento de la firma del contrato

El colaborador será citado por el departamento de RRHH para acudir a la firma del contrato al departamento de personal.

Se le indicará, como mínimo, el día de incorporación al puesto de trabajo o al curso, el lugar donde debe incorporarse y la persona por la que debe preguntar.

En nuestro ejemplo, *Bienvenida Lanueva* acude al departamento de personal de la *empresa «X»* donde, tras leer el contrato, lo firma; junto con su copia del mismo, le entregan un tríptico con las normas de prevención de riesgos laborales, así como una tarjeta donde se le indica que se presente al señor *Máximo Ceo*, en el día, hora y lugar de incorporación al puesto de trabajo.

### 3.1.4. Preparación sesión acogida primer día

Cuanto mejor prepare el responsable la acogida del nuevo integrante del departamento, más efectiva será la integración del mismo al puesto de trabajo.

Debe diseñar muy bien la entrevista de bienvenida, ya que la primera impresión es la que cuenta.

Revisará, junto con el mentor, las actividades y sistema de trabajo que empleará con el nuevo durante el periodo de acogida.

El responsable y el mentor deberán elaborar conjuntamente una agenda, con las acciones previstas que va a llevar a cabo con el nuevo colaborador, y el momento en el que va a realizarlas.

Irán marcando los puntos de un *check list* con las tareas que van a realizar con el colaborador durante todo su periodo de acogida.

### 3.2. Llegada del nuevo colaborador al departamento. La entrevista de bienvenida



Esta acción deberá ser realizada por el responsable de la unidad.

La entrevista de bienvenida con el nuevo colaborador es muy importante y marcará en cierta forma sus comportamientos futuros. Debe realizarse con un estilo coloquial, y en ella el responsable no debe olvidar presentarse brevemente y explicar, por un lado, el papel que desempeña como responsable de la delegación y, por otro, el papel que va a desempeñar como tutor-*coach* del nuevo colaborador.

Es preferible hacer la entrevista en varios periodos cortos (en el mismo día, intercalando las visitas a los distintos puntos del centro, o en varios días), ya que la asimilación de la información por parte del nuevo puede no ser todo lo efectiva que deseamos.

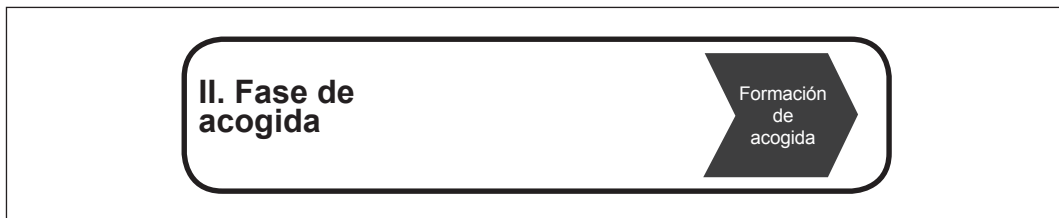
Recomendamos informar en la primera entrevista acerca de las cuestiones de primera necesidad que deba conocer para los primeros días de trabajo (conocimiento del sistema de fichajes de personal, turnos de trabajo, *planning* de actuación los siguientes días...).

Algunas sugerencias respecto al contenido de la entrevista de bienvenida:

- Recepción del nuevo colaborador.
- Darle la bienvenida y la enhorabuena por incorporarse a la empresa.
- Presentación del responsable. Su misión, entre otras, es ayudar a que el equipo que tiene a su cargo logre los objetivos marcados, contribuir al desarrollo profesional de sus colaboradores y transmitirles ilusión por el trabajo que realizan.

- Entrega del *pack* de acogida. Este *pack* se define como la guía que se entrega a los recién incorporados con el fin de ayudarlos y orientarlos en las actividades que deben realizar durante su primera semana de trabajo. Invita al colaborador a seguir el camino que le va trazando como si de un mapa se tratara. Le ofrece además una combinación de sugerencias, puntos de especial interés y respuestas a preguntas más frecuentes que se hacen las personas que se incorporan a una organización, y suele ir acompañado de un regalo como un bolígrafo, un llavero... en fin, un detalle que esté relacionado con el puesto que va a cubrir.
- Facilitarle las claves de acceso a las aplicaciones informáticas. Tarjetas de entrada al edificio, llaves de taquilla.
- Repaso de las condiciones de contratación. Duración de los contratos, horarios y vacaciones.
- Explicación del sistema de retribución.
- Repaso del plan de formación que va a seguir durante su primera semana.
- Visión general del funcionamiento de la sede en la que están ubicados, previo a la visita a la misma... Organigrama de la empresa, y atención especial al específico de los departamentos de la sede. Introducción a la normativa de personal.

### 3.3. Formación de acogida



La formación de acogida debe incluirse en el plan de formación de la empresa como una acción formativa más y por tanto su diseño e implantación deberá seguir los mismos pasos que cualquier otra.

En primer lugar hablaremos de la detección de necesidades, que consideramos que debe basarse en los siguientes modelos:

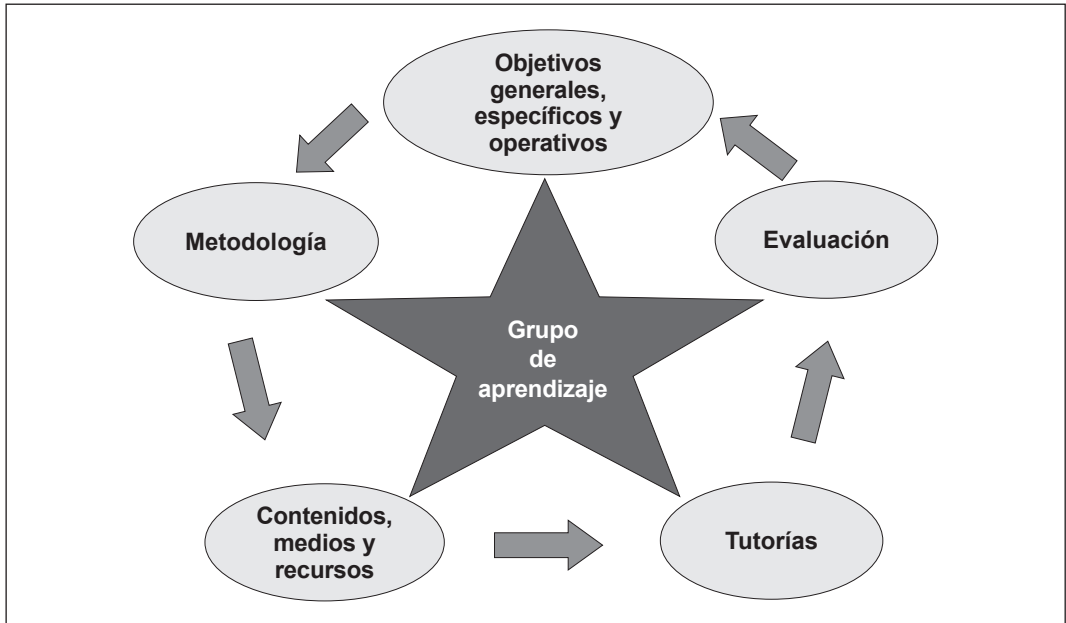
- Prescriptivo: para aquellos aspectos legales o de estrategia de empresa que vienen «impuestos», por ejemplo, prevención de riesgos laborales, normas de régimen interno, nuevos productos a comercializar...
- Colaborativo: en el que los sujetos de la formación (es decir, los recién incorporados) nos proporcionan gracias a cuestionarios, entrevistas... la información acerca de las necesidades de formación que ellos sintieron cuando se incorporaron a la empresa.



Una vez realizado el análisis de las necesidades formativas, llega el momento de la programación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los nuevos colaboradores.

Basándonos en las aportaciones de FERRÁNDEZ y GONZÁLEZ SOTO (1990:20), las operaciones que comporta el proceso de enseñanza aprendizaje son:

- Análisis del grupo de aprendizaje.
- Objetivos.
- Contenidos.
- Estrategias metodológicas.
- Recursos didácticos.
- Evaluación.



Vamos a ir analizando dichas operaciones en detalle con el ejemplo de la empresa «X» y nuestra vendedora recién incorporada *Bienvenida Lanueva*.

### 3.3.1. Análisis del grupo de aprendizaje

En este paso el objetivo es dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿a quién va dirigida la acción formativa?

En este sentido, deberemos indagar sobre las condiciones socio-ambientales, necesidades, intereses, conocimientos, habilidades, experiencia... del grupo de aprendizaje, que en nuestro caso son las personas que se incorporan a una organización.

Ejemplo de la *empresa «X»*:

«El perfil de vendedor que se incorpora a nuestra *empresa «X»*, es el de hombres y mujeres de edad comprendida entre 20 y 39 años, con un nivel ideal de estudios de diplomatura o licenciatura y mínimo de BUP o FP, los cuales se incorporan a la organización por primera vez y que por tanto desconocen totalmente la cultura, misión y valores de la empresa.

Sin embargo, sí que favorece el hecho de que tengan experiencia de al menos un año como vendedores, aunque no necesariamente en el sector de la distribución mayorista.

Los intereses de los alumnos cara a esta fase formativa es el de formarse y desarrollarse como vendedores de la empresa aprendiendo los sistemas de trabajo que se emplean en la organización, así como las herramientas específicas que se utilizan como apoyo a la tarea comercial.»

### 3.3.2. *Objetivos generales*

Siguiendo las aportaciones de FERRÁNDEZ y GONZÁLEZ SOTO (1990), definiríamos los objetivos generales como el primero y más general de los niveles de definición de los objetivos. Son amplios, y proporcionan la orientación básica y útil para delimitar los objetivos específicos.

Ejemplo de nuestra *empresa «X»*:

«Suministrar al nuevo colaborador los conocimientos, habilidades y herramientas adecuadas para comenzar de manera exitosa su trabajo (preparación inicial del colaborador) dentro de la *empresa "X"*.»

### 3.3.3. *Objetivos específicos*

Son una concreción o especificación de los objetivos generales de acuerdo con la utilización de técnicas de aprendizaje, estudio o trabajo, y de la adquisición de hábitos, actitudes, conductas, conocimientos, habilidades y destrezas por parte del recién incorporado.

Ejemplo de nuestra *empresa «X»*:

«En concreto, esos conocimientos, habilidades y herramientas suministrados tienen como objetivos específicos que el colaborador pueda:

- Conocer la misión, visión y valores de nuestra empresa.
- Identificar de una manera global los distintos procesos de trabajo de una delegación.

- Tener una visión general de los productos que ofrece la *empresa "X"*.
- Adquirir los conocimientos técnicos y procedimentales de los primeros productos que van a comercializar.
- Conocer las fases de la venta y las técnicas comerciales específicas de los productos de los cuales ha recibido formación en esta fase inicial.
- Utilizar de manera fluida las herramientas informáticas de apoyo a la venta.
- Fomentar la ilusión y la inquietud por adquirir nuevos conocimientos y actualizarse.»

### 3.3.4. *Objetivos operativos*

Tal y como nos comentan FERRÁNDEZ y GONZÁLEZ SOTO (1990) los objetivos operativos son metas concretas, graduadas e inmediatas. Sus características más sobresalientes son las siguientes:

- a) Han de describir la conducta a desarrollar por el recién incorporado, ya que constituyen metas de aprendizaje y no de enseñanza.
- b) Deben describir lo que debe conseguir el colaborador después de desarrollar una serie de actividades.
- c) Han de contener de modo concreto tanto la acción a realizar (actividad) como el resultado (producto).
- d) Han de apuntar a conductas observables y dejar constancia de las condiciones en que esa conducta debe manifestarse.

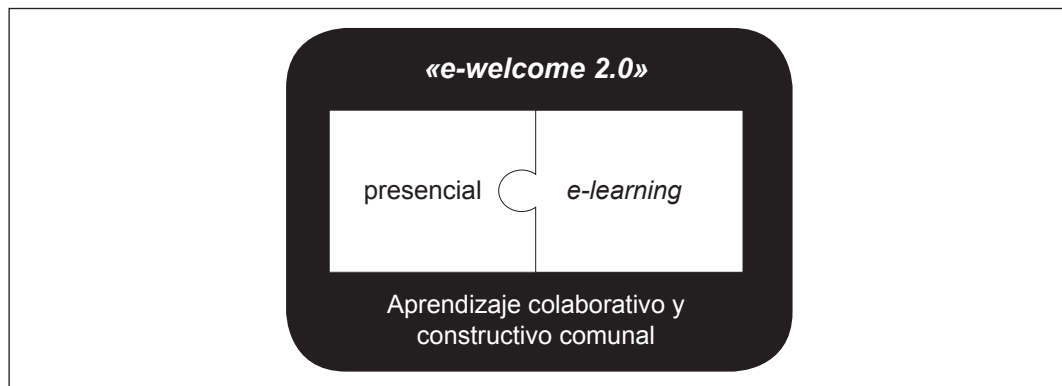
Ejemplo de nuestra *empresa «X»*:

«Una vez finalizada la acción formativa de acogida, el alumno podrá:

- Generar un ambiente educado y cordial hacia los clientes que se asignan a su cartera y acorde a la filosofía de orientación al cliente de nuestra empresa.
- Identificar las necesidades de sus clientes en materia de los productos que comercializamos.
- Ofrecer a sus clientes aquellos productos de los cuales ha recibido formación.
- Resolver las dudas y afrontar con éxito las objeciones que pueda poner el cliente.
- Buscar en las fuentes documentales que pone la empresa a disposición de los colaboradores (intranet, fichas de producto, procedimientos, instrucciones...) aquellos aspectos técnicos o procedimentales que no recuerde o acerca de los cuales tenga dudas.
- Seguir de manera metódica los procedimientos y tareas administrativas e informáticas accesorias a la venta.»

### 3.3.5. Metodología

El sistema metodológico que nosotros defendemos en una acogida es lo que hemos denominado «**e-welcome 2.0**», el cual se podría definir como la combinación estructurada y simultánea de la metodología presencial en puesto de trabajo, junto con el aprendizaje colaborativo y constructivo comunal a través de una plataforma *e-learning*.



Por tanto, podemos considerar el «**e-welcome 2.0**» como la simbiosis perfecta de estas dos metodologías, presencial en puesto de trabajo + *e-learning*, que hacen que el resultado de la misma potencie las bondades de cada una de ellas:

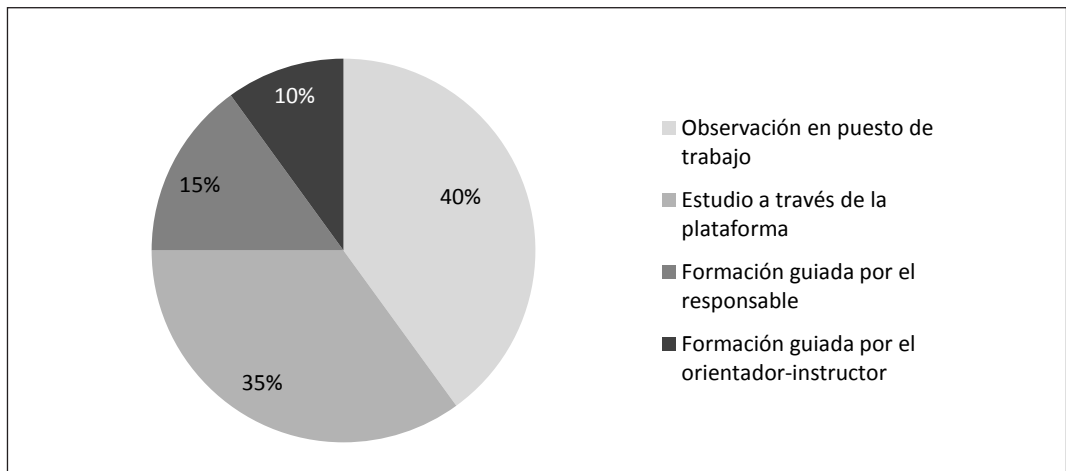
- a) Permite proporcionar una formación a medida: hablamos de una formación flexible adaptable a las necesidades concretas de cada colaborador recién incorporado a una empresa.
- b) Permite compaginar de manera perfecta el tiempo dedicado al aprendizaje teórico a través de la plataforma, la visión o experimentación práctica con el mentor de lo aprendido de manera teórica, y el compartir dichas experiencias con los compañeros de promoción en los foros destinados a tal fin.
- c) La tecnología permite que se pueda llegar a todas las partes donde tenga presencia la organización e incorpore personal nuevo, así como transmitir información a grandes distancias con una rapidez y exactitud impensables con los métodos tradicionales.
- d) Formación permanentemente actualizada y adaptada a los cambios que se puedan producir. Partamos de la afirmación de que el aula está donde el alumno o los alumnos estén. Ese lugar es el puesto de trabajo, y por tanto el colaborador experimentará y observará de primera mano los cambios que se produzcan en determinados aspectos o tareas que afectan a su labor. Por otra parte, la programación del curso *on-line* atenderá al diseño modular que permita establecer cuantos cambios sean precisos interconectando los diferentes módulos para crear un plan de acogida flexible que facilita al alumno acceder a una formación adaptada a las nuevas necesidades que se puedan requerir en un momento determinado.
- e) La formación *on-line* en el puesto de trabajo ofrece aún más posibilidades gracias a que pueden aprovecharse las amplias redes de comunicación existentes en el mismo, así como

los ordenadores más potentes y mejor equipados. Por otra parte, recordemos que en el plan de acogida, trabajo y aprendizaje están interconectados; lo que resulta ideal para que el nuevo colaborador aprenda mientras trabaja y trabaje mientras aprende.

El porcentaje de tiempo dedicado durante esta primera semana a cada sistema de la metodología «e-welcome 2.0», depende tanto de la organización como de la posición, pero en términos generales debería ser el siguiente con pequeñas variaciones en cada caso:

- a) 40 por 100 observación en puesto de trabajo de lo aprendido en la plataforma y *feedback* de cada situación con el mentor,
- b) 35 por 100 estudio a través de la plataforma, aportación a los foros y *wikis*,
- c) 15 por 100 formación guiada por el responsable,
- d) 10 por 100 formación guiada por el orientador-instructor.

Veamos el ejemplo de la *empresa «X»*:



«Los vendedores, tras superar el proceso de selección, se van incorporando directamente a las unidades de venta que se les asigna. Cuando exista un número mínimo de colaboradores incorporados, y siempre dentro del plazo mínimo de una semana y máximo de dos semanas de permanencia en la empresa, se realizará un curso de incorporación y homogeneización presencial.

Por tanto, la formación de acogida en la agencia de ventas previa al curso presencial se torna como clave y condicionante del éxito futuro del vendedor recién incorporado, a nivel de conocimientos, motivación, espíritu de equipo y estrategias marcadas por la empresa. La metodología empleada será la denominada como "e-welcome 2.0" que se podría definir como la combinación estructurada y simultánea de la metodología presencial en puesto de trabajo, junto con el aprendizaje colaborativo y constructivo comunal, a través de una plataforma *e-learning*.»

### 3.3.6. Contenidos, medios y recursos

Según GIMENO (1986), los contenidos son medios para conseguir la amplia gama de objetivos posibles que se han planteado en los pasos anteriores.

En cuanto a los medios y recursos, se podrían definir como las herramientas, el material instrumental que se pone al servicio de las actividades, contenidos y objetivos.

Los contenidos, medios y recursos, como dice FERNÁNDEZ HUERTA (1976), deben convertirse en el instrumento de representación, facilitación o aproximación a la realidad que se debe aprender.

En nuestro caso, el sistema «**e-welcome 2.0**» no sólo aproxima a la realidad de aprendizaje al colaborador, sino que le hace vivir esa realidad y compartir sus experiencias con otros compañeros tanto de departamento como de aprendizaje a través de la plataforma.

El «**e-welcome 2.0**» cumple con las **funciones didácticas** que los expertos exigen a los contenidos, medios y recursos de una acción de aprendizaje:

- a) Es innovador: la convivencia de la metodología presencial en puesto de trabajo y el aprendizaje también en puesto de trabajo a través de plataforma *e-learning* genera cambios en el modelo de enseñanza y en el tipo de aprendizaje. Pero a su vez esta forma novedosa de aprender actúa como elemento reforzador del aprendizaje incrementando de manera exponencial las bondades de cada sistema.
- b) Es motivador: el hecho de conseguir logros reales día a día en el puesto de trabajo, el compartir experiencias con compañeros de otros lugares geográficos, áreas o departamentos a través de la plataforma *e-learning*, el sentirse arropado y guiado por el responsable, mentor y el orientador-instructor, la propia presentación de los mensajes y áreas de aprendizaje a través de una atractiva plataforma... todo ello favorece la motivación del recién incorporado por aprender e integrarse dentro de la organización.
- c) Es estructurador de la realidad: los medios que se incluyen en la plataforma son una aproximación a la realidad y un nexo de unión y complementariedad con las situaciones reales que el nuevo va a experimentar tanto en primera persona como mediante la observación a su mentor.
- d) Es formativo: es decir, la combinación de medios y recursos empleados ayudan a transmitir determinados tipos de valores en la medida en que apoyan la presentación de los contenidos, guían, facilitan y organizan la acción didáctica, y median entre orientador y alumno y entre los alumnos de una misma promoción entre sí.
- e) Es operativo: organiza y estructura las experiencias de aprendizaje, a la vez que establece un contacto con la realidad que representan dichos aprendizajes, obligando al colaborador a observar o vivir las situaciones que se plantearon de manera teórica en la plataforma.

Veamos el ejemplo de contenidos, medios y recursos de nuestra *empresa «X»*:

**UNIDAD 1. Bienvenida.**

Contenidos	Cronograma	Lugar de celebración	Medios
<p>Entrevista de Bienvenida por parte del responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida y presentación por parte del responsable de la unidad de venta.</li> <li>• Presentación del recién incorporado.</li> <li>• Repaso de las condiciones de contratación. Duración de los contratos, horarios, vacaciones, entrada y salida por puerta de personal, consumo de productos y aseo y presencia de personal.</li> <li>• Repaso del sueldo y visión general del sistema de comisiones, ya que recordamos que a medida que va recibiendo formación se incide otra vez en ese punto, concretando en el producto o productos que va a empezar a vender.</li> <li>• Presentación por parte del responsable a los compañeros de la unidad.</li> <li>• Entrega y presentación del <i>pack</i> de acogida al recién incorporado, compuesto por una carpeta que incluye guía básica del curso, bolígrafo, libreta de notas y tarjeta de identificación.</li> <li>• Repaso del plan de formación que van a seguir durante su primera semana.</li> <li>• Introducción por parte del responsable del puesto de formación. Le facilitará las claves de acceso y le hará una prueba de cómo acceder al escritorio del ordenador.</li> </ul>	<p>Despacho del responsable.</p>	<p>Guión de la entrevista y consejos para llevarla a cabo, contenidos en el manual de acogida para el responsable</p>
<p>Módulo contenido general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable encargará al nuevo colaborador el visionado general del <i>pack</i> de acogida, la lectura de la carta de bienvenida del director comercial, de la responsable del área de selección.</li> <li>• El alumno realizará la lectura del contenido general del <i>pack</i>:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué consiste el <i>pack</i> de acogida e integración? Guía de utilización del <i>pack</i>.</li> <li>- Evaluación de satisfacción de la fase de acogida.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Mesa de la agencia más apartada del público con cartel de «colaborador en formación» (a partir de ahora lo llamaremos puesto de formación).</p>	<p><i>Pack</i> de acogida</p> <p>.../...</p>

Contenidos	Cronograma	Lugar de celebración	Medios
<p>.../...</p> <p>Presentación del nuevo a sus compañeros de promoción</p>	<p>• El orientador se presentará en el foro e invitará a todos los participantes a que hagan lo mismo (SÓLO EN EL CASO DE VARIOS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN).</p>	<p>Puesto de formación</p>	<p>PLATAFORMA E-learning: Foro de presentación de orientador y alumnos. (Guía en el pack).</p>
<p>Módulo conocimiento de empresa</p>	<p>Punto 1: Grupo Mega X. Integración de la empresa «X» dentro del grupo.</p> <p>Punto 2: Breve historia de la empresa «X». Misión de la empresa «X».</p> <p>Punto 3: ¿Cuál es la estructura de mi empresa?</p> <p>3.1. Organigrama general de la empresa «X».</p> <p>3.2. Estructura comercial de la empresa «X».</p> <p>Punto 4: ¿Dónde voy a trabajar?</p> <p>4.1. Delegación I. Explicación de la estructura de la delegación y situación de los diferentes departamentos. Organigrama de la delegación. Introducción a la normativa de la oficina.</p> <p>4.2. Delegación II. Visión general del funcionamiento de la delegación previo a la visita a la misma.</p> <p>Punto 5: Prevención de riesgos laborales.</p> <p>Punto 6: Visión general de la intranet de la empresa «X».</p>	<p>Puesto de formación</p>	<p><b>Punto 1:</b> Seguimiento de la guía del pack. PLATAFORMA E-learning: Película flash introductoria. Links a las páginas WEB. Página Web de MEGAX. Página Web específica de la empresa «X».</p> <p><b>Punto 2:</b> Página Web de la empresa «X».</p> <p><b>Punto 3:</b> Pack de acogida.</p> <p><b>Punto 4:</b> PLATAFORMA E-learning: Película Flash</p> <p><b>Punto 5:</b> PLATAFORMA E-learning: Curso interactivo</p> <p><b>Punto 6:</b> PLATAFORMA E-learning: Película Flash</p>
<p>.../...</p>			



Contenidos	Cronograma	Lugar de celebración	Medios
.../...			
Repaso general con el responsable tutor	<ul style="list-style-type: none"> <li>El responsable repasará con el alumno lo visto durante esta lección, el cual hará una revisión de las anotaciones que ha ido realizando.</li> <li>El alumno aprovechará para aclarar dudas que le han surgido a lo largo de la misma.</li> <li>Sugerimos que como cierre del módulo se realice una visita guiada al dpto. de personal para entregar la tarjeta de bienvenida, y a la entrada y salida de personal explicar el sistema de fichajes.</li> </ul>	Despacho del responsable.	Guión de la entrevista y consejos para llevarla a cabo, contenidos en el manual de acogida para el responsable. Visita guiada del responsable con el colaborador.
Feedback de la lección	<ul style="list-style-type: none"> <li>El alumno realizará el <i>feedback</i> de la lección, siendo lo más sincero posible.</li> <li>El responsable realizará la evaluación.</li> </ul>	Puesto de formación.	Evaluación de satisfacción del alumno.

### UNIDAD 2. Conocimiento del puesto de trabajo.

Contenidos	Cronograma	Lugar de celebración	Medios
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>El responsable hará una introducción de la unidad 2 indicando al colaborador los objetivos que se persiguen, haciéndole sugerencias para el correcto aprovechamiento de la lección.</li> <li>Le hará entrega del cuestionario de autoevaluación denominado «Al terminar la unidad deberías saber responder a...».</li> </ul>	Despacho del responsable.	Guión de la introducción y consejos para llevarla a cabo, contenidos en el manual de acogida para el responsable.
Módulo conocimiento de mi puesto de trabajo	<p>Punto 1: ¿En qué consiste mi trabajo?</p> <p>Punto 2: ¿Qué herramientas voy a utilizar?</p> <p>Punto 3: ¿Cómo puedo desarrollar de forma eficaz mi trabajo?</p> <p>Punto 4: Normativa de personal. Derechos. Obligaciones. ¿dónde encontrar la legislación dentro de la intranet? Recordatorio.</p>	<p>Punto 1. Puesto de formación.</p> <p>Punto 2. Despacho del responsable.</p> <p>Punto 3. Despacho del responsable.</p>	<p><b>Punto 1:</b> <i>pack</i> de acogida.</p> <p><b>Punto 2:</b> Exposición del responsable. PLATAFORMA <i>E-learning</i>: Película Flash.</p>

Contenidos	Cronograma	Lugar de celebración	Medios
.../...			
	<p>Punto 5: Curso –Uso de la información y de los sistemas informáticos.</p> <p>Punto 6: Tu futuro en la empresa «X».</p> <p>6.1. Plan de formación durante el periodo de integración.</p> <p>6.2. Plan de desarrollo profesional.</p>	<p>Punto 4: Despacho del responsable/ Puesto de formación.</p> <p>Punto 5: Puesto de formación.</p> <p>Punto 6: Despacho del responsable.</p>	<p><b>Punto 3:</b> Exposición del responsable.</p> <p><b>Punto 4:</b> Exposición del responsable.</p> <p>PLATAFORMA <i>E-learning</i>. curso interactivo de normas de régimen interno.</p> <p><b>Punto 5:</b> PLATAFORMA <i>E-learning</i>–Curso. Uso de la Información y de los sistemas informáticos.</p> <p><b>Punto 6:</b> Exposición del responsable /Presentación Powerpoint.</p>
Repaso general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alumno repasará las transparencias y los apuntes que ha tomado.</li> <li>• Preguntará dudas al responsable acerca de los contenidos.</li> <li>• Practicará con las preguntas del cuestionario de autoevaluación.</li> <li>• El responsable visitará con el colaborador el servicio médico, área de descanso, comedor de personal en su caso...</li> </ul>	Puesto de formación / Despacho del responsable.	Guión de la entrevista y consejos para llevarla a cabo contenidos en el manual de acogida para el responsable.
<i>Feedback</i> de la lección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alumno realizará el <i>feedback</i> de la lección, siendo lo más sincero posible.</li> <li>• El responsable realizará la evaluación.</li> </ul>	Puesto de formación.	PLATAFORMA <i>E-learning</i> : Evaluación de satisfacción del alumno.

## UNIDAD 3. Mis primeros productos.

Contenidos	Cronograma	Lugar de celebración	Medios
Entrevista de planificación del trabajo formativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción del responsable al mentor explicando sus funciones.</li> <li>• Presentación por parte del mentor de las acciones formativas a llevar a cabo, así como la planificación del <i>timing</i> durante los próximos días.</li> </ul>	Despacho del responsable.	Guión de la entrevista y consejos para llevarla a cabo, contenidos en el manual de acogida para el responsable
Módulo <i>E-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El curso de productos consta de tres módulos de 1 hora y media, de manera que se realizará uno por día.</li> </ul>	Puesto de formación.	PLATAFORMA <i>E-learning</i> : Curso interactivo
Módulo 2.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El colaborador participará en los foros y realizará sus aportaciones en los Wikiventas.</li> </ul>	Puesto de formación.	PLATAFORMA <i>E-learning</i> : Foro Wikiventas
Modulo Job Shadow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El colaborador acompañará al mentor a las visitas para observar cómo se pone en práctica.</li> </ul>	Delegación/visitas a clientes.	Observación, tomando apuntes, y <i>feedback</i> con el mentor.
Módulo técnica de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mentor acompañará al colaborador nuevo en las primeras visitas a sus clientes dándole <i>feedback</i> de cada una de las entrevistas mantenidas.</li> </ul>	Puesto de formación.	Visitas de clientes de la cartera asignada al nuevo.
Repaso general con el responsable y con el mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable repasará con el alumno lo visto durante esta lección, el cual hará una revisión de las anotaciones que ha ido realizando.</li> <li>• El alumno aprovechará para aclarar dudas que le han surgido a lo largo de la misma.</li> </ul>	Despacho del responsable.	Guión de la entrevista y consejos para llevarla a cabo, contenidos en el manual de acogida para el responsable.
<i>Feedback</i> de la lección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alumno realizará el <i>feedback</i> de la lección siendo lo más sincero posible.</li> <li>• El responsable, con la colaboración del mentor, realizará la evaluación.</li> </ul>	Puesto de formación.	Evaluación de satisfacción del alumno.

### 3.3.7. Tutorías e interactividad

Según nos manifiesta ROLANDO PALACIOS (2008), en toda acción formativa que contenga el componente *e-learning* es fundamental contar con una metodología para que los alumnos y los profesores puedan intercambiar puntos de vista, contextos, experiencias...

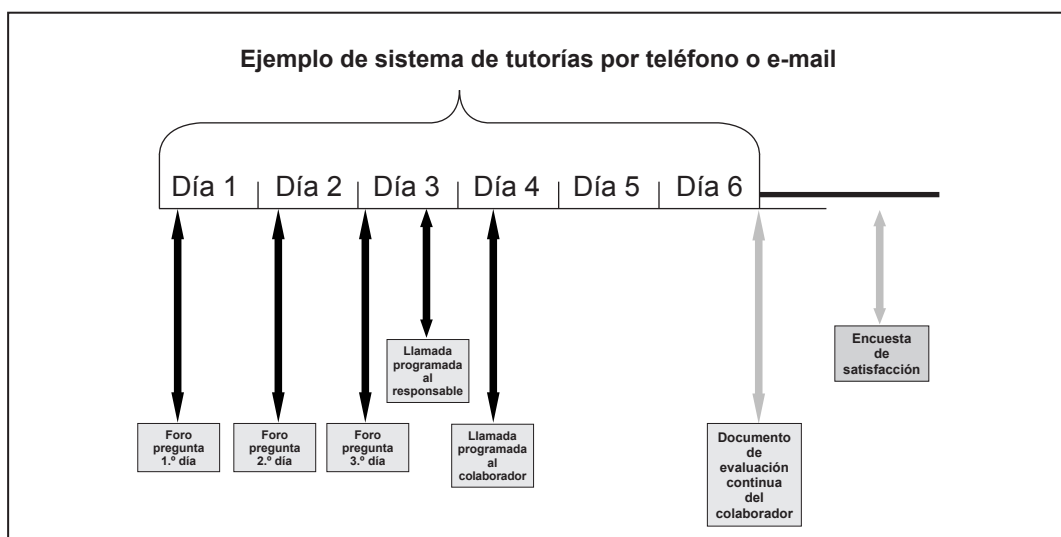
Esta comunicación debe tener un contenido pedagógico y de construcción del conocimiento propuesto y guiado por el orientador de la acción de acogida.

La metodología «e-welcome 2.0» propone como medio de construcción de conocimiento, el aprendizaje 2.0 por medio de *wikis* que permiten que todos los recién incorporados hagan sus aportaciones con base en sus aprendizajes y experiencias. Ello permite obtener un material permanentemente actualizado y desde el punto de vista del sujeto de la formación de acogida, como es el nuevo colaborador.

En cuanto a las tutorías, tienen por objeto vincular a los recién incorporados con los contenidos de la acogida, a los nuevos de diferentes departamentos y/o zonas geográficas entre sí, y a los colaboradores con el orientador y la plataforma.

La misión del orientador-instructor sería, por una parte, colaborar con el responsable y el mentor para el correcto desarrollo de la acción formativa de acogida y, por otro, orientar y asesorar a los alumnos a través del proceso de integración en el puesto, promover su participación en los foros y sus aportaciones en los *wikis* y por último seleccionar el sistema de tutorías más adecuado en cada momento de la formación.

Ejemplo para la empresa «X»:



**Foro:**

1.º día: el tutor da pie a los alumnos para que intervengan en el foro, con una presentación inicial:

- Se presenta.
- Comenta: objeto del foro, aunque si queréis comentarme algo personalmente el n.º es...
- Comunica que se les llamará personalmente el miércoles/jueves.

2.º día: el tutor pregunta por los aspectos más positivos de nuestra empresa.

3.º día: el tutor pregunta por los aspectos más positivos respecto del puesto de trabajo.

**Llamada al responsable:**

3.º día: se realizará una llamada programada al responsable para realizar las siguientes acciones:

- Impresión acerca del colaborador durante los dos primeros días de trabajo.
- Comprobación del turno de trabajo, para poder realizar la llamada al colaborador.
- Seguimiento del programa.

**Llamada al colaborador:**

4.º día: se realizarán las siguientes acciones:

- Seguimiento.
- Comprobar conocimiento de la Convocatoria/comprobación de que tiene los billetes, materiales en su caso...
- Conversación telefónica con el instructor.
- Presentación del próximo curso.

En cuanto a la **interactividad** del instructor con los alumnos y de los alumnos entre sí durante todo el plan de acogida, incluiríamos:

**Chat:** conversaciones en línea entre vendedores de la misma promoción y, por supuesto, con el orientador-instructor en horarios establecidos previamente.

**Foro general:** dinamizado por el orientador, lanzando cuestiones o presentando artículos relacionados con la labor del vendedor para que sean discutidas entre vendedores de la misma promoción. Se podría extender también a todos los integrantes de la empresa gracias a los foros que existan dentro de su intranet.

**Wiki:** en nuestra profesión, las necesidades del cliente son muy cambiantes en función de la coyuntura económica, lo que obliga a actualizar continuamente los productos y los procedimientos. Los *wikis* incluidos en la formación de acogida ayudarán a los alumnos a reflexionar y actualizar los temas que se les propongan. Estos *wikis* pueden nutrirse también de las aportaciones de otros integrantes de la empresa, aunque no sean recién incorporados. Por ejemplo:

¿Cómo vendo de manera exitosa el primer producto que hemos aprendido? Experiencias exitosas.

Pasos a seguir para formalizar un contrato después de haber obtenido un pedido de un cliente. Muy útil si hay cambios de procedimientos.

### 3.3.8. Evaluación

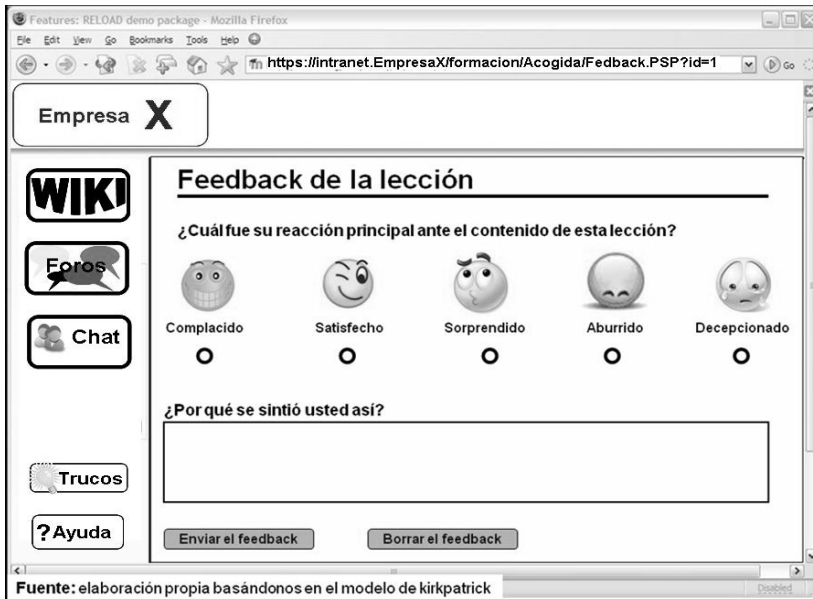
El modelo de evaluación propuesto se fundamenta en los cuatro niveles marcados por Donald KIRKPATRICK adaptados al sistema *e-learning*.

- Nivel 1: reacción: mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa.
- Nivel 2: aprendizaje: medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa.
- Nivel 3: conducta: medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa.
- Nivel 4: resultados: mide los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han acudido a un curso de formación (incremento de las ventas, reducción de la rotación de la plantilla, mayores beneficios en las oficinas de venta...).

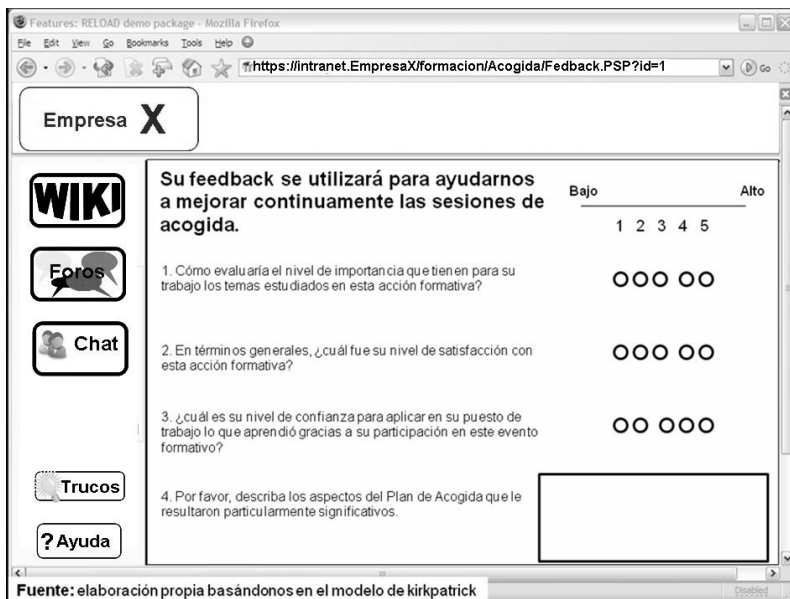
Veámoslo en el ejemplo de la *empresa «X»*:

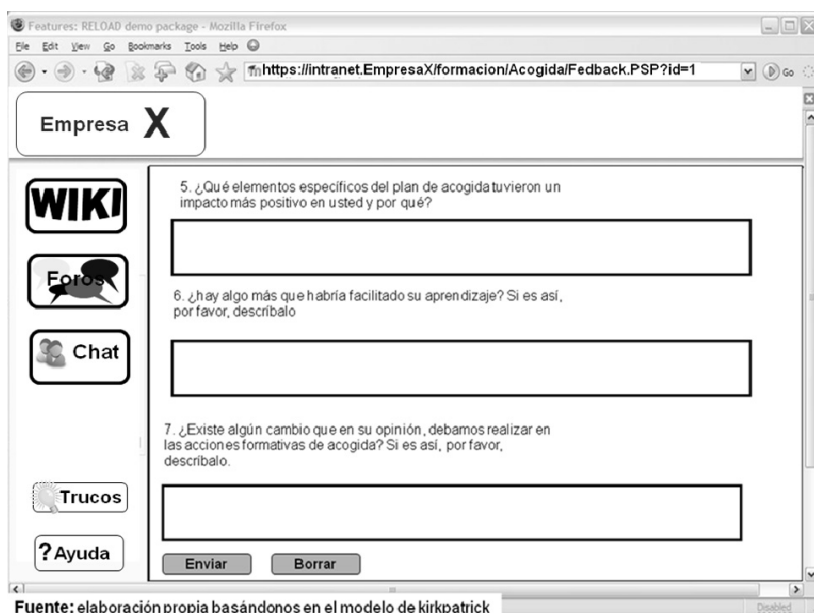
#### Nivel 1: REACCIÓN.

1. Recopilación del *feedback* al final de cada lección utilizando iconos sencillos que permitan a los participantes expresar emociones distintas que van del agrado al desagrado:



2. Formulario que se realiza al final la acción formativa de acogida y que, al realizarse a través de la plataforma *e-learning*, permite proporcionar la máxima información en tiempo real. Nosotros proponemos normalmente hacer preguntas cerradas con una pregunta final abierta para sugerencias. Esto proporciona sencillez tanto para el alumno, que está deseando acabar la formación y empezar a vender, como para el orientador a la hora de realizar los estadísticos y tomar decisiones de mejora.





## Nivel 2: APRENDIZAJE.

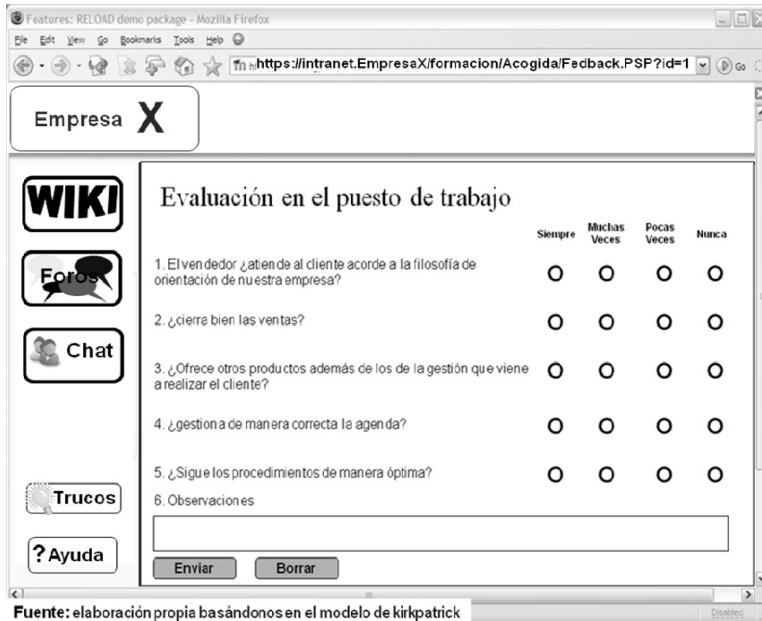
Nos decantamos por el sistema de evaluación continua del aprendizaje combinando:

1. Las autoevaluaciones y test a través de la plataforma para aquellos aspectos más teóricos.
2. Las preguntas lanzadas por el orientador-instructor en el foro invitando a la participación de todos.
3. Las actividades prácticas realizadas por el alumno con el responsable en la unidad de venta («rol playing», ejercicios de emisión de póliza...).

## Nivel 3: CONDUCTA.

El objetivo es evaluar el desempeño del vendedor en el puesto de trabajo. Proponemos que sea realizado por el responsable, a través de la plataforma *e-learning* al finalizar el periodo de prueba del contrato firmado por el vendedor, siempre que sea de entre uno y dos meses de duración.

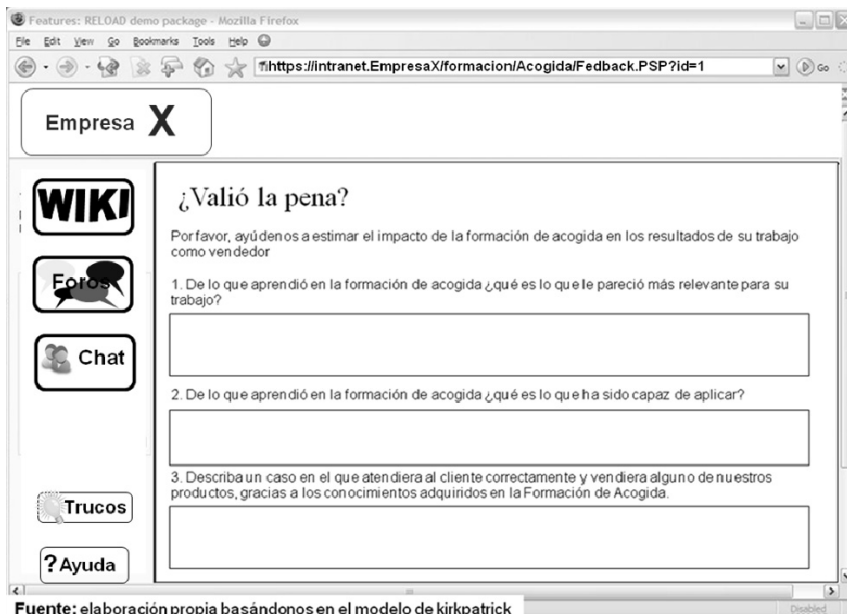




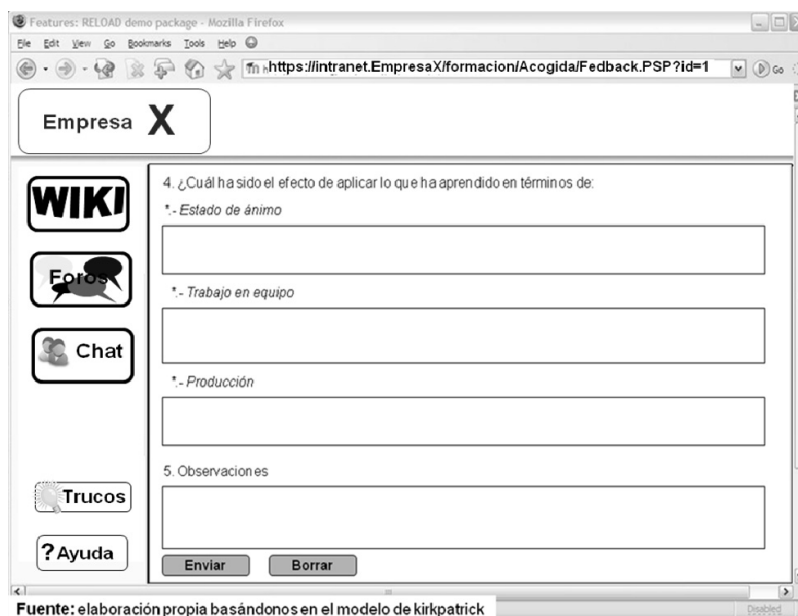
Fuente: elaboración propia basándonos en el modelo de kirkpatrick

#### Nivel 4: RESULTADOS.

Nos decantamos en este nivel por dirigirnos directamente a los vendedores que realizaron la acción de acogida. Como comenta KIRKPATRICK, se busca más la credibilidad que la exactitud, por eso no se pide que se cuantifique sino que se cualifique, pasado un mes desde que terminó la formación, cuáles han sido los resultados que a juicio del vendedor provocó aquel plan de acogida.



Fuente: elaboración propia basándonos en el modelo de kirkpatrick



#### 4. CONCLUSIONES

El hecho de poder simultanear de manera adecuada diferentes metodologías de aprendizaje en el plan de acogida de un recién incorporado permite obtener beneficios de lo mejor de cada sistema, facilitando el cumplimiento de los objetivos marcados durante esta etapa de manera más rápida y eficiente.

Por un lado, consideramos muy importante el hecho del aprendizaje en el puesto de trabajo, ya que permite que la formación del nuevo colaborador se integre en el espacio físico y vital en el que va a desarrollar sus funciones, así como aplicar los conocimientos y destrezas asimiladas en su aprendizaje. Además, se consigue que el recién incorporado comprenda más fácilmente las funciones y objetivos para los que ha sido contratado, ya que está viviendo en primera persona o mediante observación los casos que se puedan plantear de manera teórica.

Por otro lado, el hecho de integrar esta formación presencial en puesto de trabajo, con una plataforma de apoyo basada en el aprendizaje colaborativo y de constructivismo comunal, permite que el nuevo pueda compartir experiencias y aprendizajes con otros compañeros en su misma situación, independientemente del lugar físico donde estén ubicados. Además, se va creando una comunidad de aprendizaje gracias a los wikis y foros donde las aportaciones de todos van formando un material vivo y adaptable a las circunstancias, que es fruto de la experimentación y vivencias de todos los colaboradores que se van incorporando en diferentes etapas a una organización. Sin ir más lejos, por ejemplo, en estos momentos, estamos viviendo una situación coyuntural de crisis que obliga a cuestionar los sistemas de trabajo tradicionales y buscar nuevos. Esto hace que la comunicación rápida y eficaz, el compartir ideas nuevas entre departamentos o unidades que incluso pueden estar a

muchos kilómetros de distancia física... se convierta en clave para obtener ventaja competitiva por parte de la organización frente a sus competidores. En este sentido, una comunidad de aprendizaje 2.0 puede ser una solución óptima, de bajo coste y eficiente para obtener esa flexibilidad que se requiere en estos momentos. Por eso definimos el «**e-welcome 2.0**» como la simbiosis perfecta, estructurada y simultánea de la metodología presencial en puesto de trabajo, junto con el aprendizaje colaborativo y constructivo comunal a través de una plataforma *e-learning*.

Para la empresa, esta metodología del plan de acogida supone, entre otras ventajas, dos que consideramos clave:

- La agilización de la inmersión del nuevo en el equipo de trabajo y la rapidez en conseguir su alineación con la misión, visión y valores de la organización.
- La reducción grande de tiempo en desplazamientos, (...) así como de costes que, unida al recorte de los plazos de retorno de la inversión de la incorporación, redunda en más beneficios y en menor tiempo.

Alguien podrá pensar que esto del *e-learning* es algo sólo adecuado para la llamada «Generación Y». Pues bien, una encuesta realizada a principios del año 2009 por la revista *Training* sobre 4.384 participantes en acciones formativas *e-learning* de diferentes generaciones y organizaciones, señala que el 94 por 100 destacaron la conveniencia de este sistema y el 90 por 100 vieron el *e-learning* como un sistema ideal de ahorro de tiempo y de costes.

Por todo ello, animemos a nuestras empresas a planificar la incorporación de nuevo personal a la organización, a innovar y aprovechar las nuevas tecnologías para una correcta acogida. No seamos temerosos ni recelosos al cambio. Es prácticamente imposible que se den de manera simultánea todas las circunstancias ideales para emprender nuevos proyectos. Es verdad que, como dijo Steve Jobs: «Cuando se innova, se corre el riesgo de cometer errores. Es mejor admitirlo rápidamente y continuar con otra innovación». Nosotros añadimos que si innovamos, significa que estamos «vivos», si admitimos los errores y los corregimos, significa que somos humanos, y si conseguimos utilizar la tecnología al servicio de nuestros objetivos, significa que somos capaces de transformar los cambios y novedades tecnológicas en oportunidades.

Si aplicamos estas recomendaciones al plan de acogida e integración de nuevo personal conseguiremos que nuestra organización sea capaz de crear y mantener unas reservas diferenciadas de talento extraordinario como fuente de ventaja competitiva.

# Bibliografía

- BADER, G.E. y BLOOM, A.E. [1994]: «Cómo lograr que los resultados de la formación perduren». Cap. 4, págs. 35 a 38. ED. Centro de Estudios Ramón Areces.
- BARBAZETTE, J. [2007]: *Successful New Employee Orientation*. 3.<sup>a</sup> edición. Pfeiffer.
- DIRUBE MAÑUECO J.L. [2004]: «Un modelo de gestión por competencias». Cap. 3, 4, 5 y 6. Epise.
- FONT, A. e IMBERNÓN, F. [2006]: «Análisis de necesidades de Formación», Tema 2 de *La Planificación de la Formación Continua*. UB Virtual.
- GAIRÍN, J. y ARMENGAL, C. [2003]: *Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional*. Praxis.
- GARCÍA YUSTE, J. [2005]: *El plan de formación de la empresa*, págs. 35 a 158. Mad Comunicación.
- GUERRA-LÓPEZ, I.J. [2007]: *Evaluating Impact*. Hdr Press.
- [2008]: *Performance Evaluation*. Jossey-Bass.
- HORTON, W. [2001]: *Evaluating E-learning*. Alexandria, VA.
- KIRKPATRICK, D.L. y KIRKPATRICK, J.D. [2000]: *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Epise-Gestión.
- LAWSON, K. [2002]: *New employee Orientation Training*. AstD Press.
- MONSERRETE, C. [2006]: «Metacompetencias: Gestión de personas en tiempos de desconcierto». Informe 3. págs. 115 a 133. Rbtecnology.
- NAVÍO, A. [1996]: *Análisis y detección de necesidades de formación*. TEJADA, J. y GIMÉNEZ, V. (Coord.), págs. 71 a 141. Thomson-Grupo Cifo.
- SIMS D.M. [2001]: *Creative New Employee Orientation Programs*. McGraw-Hill.