



PLAN DE ACOGIDA

Una de las claves del rápido rendimiento
de una nueva incorporación

Uno de los **principios de la PRODUCTIVIDAD COMERCIAL** es que cada periodo (día, semana, mes, trimestre, año ...) sabremos cuanto hemos vendido, aunque seguramente desconozcamos cuanto hemos dejado de vender.

Algo similar ocurre con los costes, seguramente sepamos cuanto nos ha costado cualquier aspecto de la empresa, aunque desconoceremos los costes ocultos.

Voy a poner un ejemplo, ¿sabemos cuanto nos cuesta el bajo rendimiento de una persona en nuestra organización? O ¿sabemos cuanto nos cuesta una mala selección de personal? Muy complejo conocerlo.

No realizar una correcta selección de personas puede ser un coste oculto elevadísimo y lo peor de todo es que lo desconecemos y es complicado tomar medidas correctoras.

En la empresas pequeñas y medianas es muy frecuente que todos estos costes ocultos ni nos los planteemos.

Uno de los motivos es que nos movemos por impulsos y urgencias y con poca planificación. Así cuando contratamos a alguien es porque lo necesitamos ¡YA!, con lo que decidimos que es mejor lo urgente que lo perfecto y contratamos rápido y pensamos que ya lo solucionaremos en el futuro.

¡Error!

Nunca tendremos tiempo de solucionarlo. Además, dejar eso en manos de profesionales creemos que es demasiado coste y que no lo podremos afrontar, así que lo hacemos internamente a través de conocidos o de un proceso de selección que deja mucho que desear y elevamos ese coste oculto.

Vamos creciendo de este modo y acabamos teniendo un equipo del que amargamente nos quejamos de que es muy mejorable.

¿Qué querías? ¿Haber escrito un libro con retales y que se convierta en un best-seller mundial? Eso no suele suceder así.

Seleccionar las personas adecuadas es muy importante, pero lo es mucho más ser capaces de saber si lo son en el mínimo tiempo posible para, de este modo, si nos hubiéramos equivocado (¿a alguien le suena afirmar en una entrevista de trabajo que eres un especialista en Excel y según has salido de ella ir a mirar qué diablos es eso del Excel y para qué sirve? Que conste que no me lo invento, estoy relatando un caso cercano de hace no mucho tiempo), **ser capaces de tomar las medidas a tiempo.**

No es sencillo saber si una persona es la adecuada al puesto (no solo por sus conocimientos, sino por su actitud, sus ganas, su disposición, su encaje con el equipo que ya tenemos, ...) por muchas entrevistas que hagas, tienes que verla trabajar. Lo que sucede es que en demasiadas ocasiones “abdicamos” porque no tenemos tiempo y es imprescindible que se haga ese trabajo y miramos para otro lado, conformándonos con lo que haya.

Una de las mejores maneras de saber si una persona es la adecuada es tener un correcto MANUAL DE ACOGIDA y un proceso de incorporación perfectamente pautado en donde vayamos haciendo revisiones rápidas y frecuentes de la evolución de la persona que se ha incorporado y si realmente sabía lo que dijo que sabía y si va aprendiendo los conceptos que necesita para una correcta aprehensión completa de su puesto de trabajo.

Si, por lo que fuera, nos hemos equivocado, cuanto antes deshagamos lo realizado mejor para todas las partes.

El manual y procedimiento de acogida es un documento de esencial importancia para favorecer la rápida integración del nuevo personal en nuestra organización.

Existen muchos tipos de manuales, unos complejos, otros sencillos. Nosotros, como pequeña empresa tenderemos a la practicidad y realizaremos un manual básico, pero que reúna todos los requisitos.

Pongámonos en la piel del recién contratado, todo es nuevo para él, no sabe ni quien es nuestra empresa ni a que se dedica con precisión, tampoco conoce quien es quien ni a quien pedir qué.

Muchas veces dejamos que lo vaya aprendiendo solo según pasa el tiempo, pero estoy seguro de que todos nosotros hubiéramos agradecido que alguien nos hubiera ayudado con todo ello cuando nos incorporamos a alguno de nuestros empleos.

Pero no sólo debemos hacerlo desde el nivel personal de ayuda al recién llegado, también debemos tener en cuenta la eficiencia empresarial: cuanto más rápido se adapte y conozca “las reglas de juego” antes comenzará a rendir al 100% de su capacidad sin tener que dedicar tiempo, esfuerzo y voluntad a resolver ese pequeño problema que con una pequeña explicación hubiera bastado.

Una vez que hemos contratado a una persona y le hemos citado para un día y una hora para comenzar a trabajar –o para firmar el contrato previamente–, debemos determinar quién va a ejercer de anfitrión y le va a explicar **quiénes somos y cuál es nuestra visión, misión, valores y normas generales de comportamiento.**

En función del puesto y trabajo a ejercer será una persona u otra quien lo realice, o siempre la misma si lo consideramos oportuno, pero debe dedicar un tiempo suficiente a que conozca todo antes de comenzar a trabajar.

De hecho, recomiendo que, al menos la primera mañana se dedique a enseñarle las instalaciones, explicarle lo antes expuesto y a que lea todas las normas.

De este modo, **actuaremos con proactividad y resolveremos dudas antes de que comience**, además debemos asegurarnos de que ha entendido perfectamente todos los procedimientos y acciones que debe llevar a cabo para su seguridad y la de sus compañeros, en todos los puestos de trabajo, pero con especial énfasis en aquellos de taller, mantenimiento o almacén, ya que la seguridad de las personas debe de estar por encima de cualquier otro estándar.

Tengamos, por tanto, siempre preparado para imprimir un manual que se entregue a todas las incorporaciones y nos aseguraremos de que lo entiendan.

También es **importante asignar al recién llegado un “tutor”** al que preguntar sus dudas durante las primeras semanas en la compañía y le ayude a conseguir una plena integración en el periodo más corto posible.

Como parte básica del manual, y para todos los puestos, considero lo siguiente y en el orden reflejado:

- ✓ Mensaje de bienvenida del Director General, personalmente, si es posible.
- ✓ Visión, Misión y Valores
- ✓ Organigrama, si es posible con foto
- ✓ Manual de Conducta y ética esperada de cada persona
- ✓ Buenas prácticas en la oficina / taller / carretera / ...
- ✓ Recomendaciones de imagen y vestimenta
- ✓ Normativa laboral de nuestra empresa: bajas, permisos, vacaciones, gastos de viaje, fichaje, tiempos, etc.
- ✓ Prestaciones sociales adicionales al convenio colectivo, si las hubiera.
- ✓ Normas relativas al medio ambiente y seguridad laboral
- ✓ Comportamiento en caso de emergencia
- ✓ Explicación sobre sucursales, delegaciones y otros centros de trabajo
- ✓ Visita a nuestras instalaciones y presentación de todas las personas.
- ✓ Sistema de Calidad
- ✓ Formularios de Solicitud y Plantillas que afecten a su puesto de trabajo
- ✓ Manuales de procedimiento de las funciones que va a realizar
- ✓ Contrato laboral y copia del alta en Seguridad Social
- ✓ Entrega de todos los materiales de trabajo necesarios: EPIs, ropa, ordenador, teléfono, ...

Después de las correspondientes explicaciones hay que permitir un **tiempo suficiente al recién llegado para la lectura y comprensión de los formularios y manuales de procedimiento.**

En función de cuantos incluyamos este tiempo será mayor o menor, pero no conviene que exceda de 2 horas.

De este modo emplearemos toda la mañana en este proceso inicial. A la tarde ya pasará a su puesto y recibirá las correspondientes instrucciones específicas por parte de su superior directo. Es importante que sea él y no un compañero quien lo realice.

Al día siguiente y al cabo de una semana habrá que preguntarle si tiene cualquier duda y resolverla.

Dos semanas después hay que repetir el proceso, al igual que tras la primera nómina, que conviene entregarla en mano y explicarla. Si hay cualquier duda mejor que nos pregunte a nosotros a que vaya indagando por ahí.

Durante los primeros 3 meses hay que ofrecerse a resolverle dudas al menos de manera mensual.

Esto es muy importante para que, en caso de duda, consulte directamente a una persona asignada por la empresa, que le orientará del modo en que se quiere que se hagan las cosas. Si no lo hacemos así, será un compañero de trabajo quien le oriente y, quizá sus consejos no estén 100% en línea con los nuestros.

Es, así mismo, muy importante conocer sus impresiones tras las primeras semanas, por lo que debe tener reuniones asignadas con fecha y hora con su superior directo dos veces por semana en las dos primeras semanas y, al menos una vez semanal de ahí en adelante.

De igual modo, al cumplir el mes debe tener una reunión de seguimiento y primeras impresiones con el departamento de personal. Se puede realizar esta aprovechando el encuentro para explicarle la primera nómina.

Recuerde el principal objetivo: que la persona se integre de la manera más rápida posible, pero de acuerdo con la normativa que nosotros queremos que funcione.

Ya de manera personalizada debemos de explicar para qué hemos contratado a esa persona, qué queremos que realice, cómo vamos a saber si está haciendo su trabajo correctamente e indicarle los parámetros de medición que vamos a aplicar.

Para esto debemos comenzar con la descripción del puesto de trabajo a ocupar. De hecho, esto debiéramos de tenerlo antes de comenzar, si quiera, el proceso de incorporación de la persona.

De nuevo hay cientos o miles de posibles descripciones de funciones y de puestos. Ojo, no es lo mismo una descripción de funciones que de puestos.

En nuestra empresa debemos tener las descripciones de funciones, esto es, de las tareas que hay que realizar. Un puesto puede realizar varias funciones.

En las empresas muy grandes es posible tener “especialistas” que solo hagan una cosa, en las pequeñas lo habitual es que cada persona haga múltiples funciones ya que cada una de ellas no dará para una jornada laboral de 39 horas a la semana.

A continuación, pongo un ejemplo de una descripción simple de funciones:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Empresa: Ejemplo

Fecha: Octubre 2020

Puesto: Contabilidad y apoyo administrativo

Responsable directo	Gerente
Supervisión que ejercer	No cuenta con personal a su cargo
Formación deseada	Estudios en contabilidad
Años de experiencia	Deseablemente al menos 2 años
Idiomas	No es necesario
Objetivos del puesto	Supervisar y realizar la contabilidad de la empresa. Conciliar bancos, así como cobros y pagos. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones.
Conocimientos o competencias obligatorias	Debe contar con un buen manejo de herramientas informáticas, así como dominio de Excel
Habilidades deseables	Tiene que ser una persona metódica y ordenada y con una firme voluntad de cumplimiento de plazos y supervisión de todo el ciclo de pedidos, recepción, facturas y pagos de estas
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto)	1) Contabilizar las facturas que se vayan aprobando desde la parte de proyectos, así como las de servicios generales 2) Emitir las facturas a clientes y estar pendiente del pago y reclamación de estas 3) Preparar informes para gerencia 4) Llevar control de las facturas pendientes de recibir 5) Supervisar el cumplimiento de los procedimientos de pedidos y facturas 6) Coordinar con la asesoría lo relativo a impuestos y bancos 7) Gestión del material de oficina y de servicios básicos: telefonía, luz, ... 8) Supervisión de cobros y pagos y estados de las cuentas bancarias
Funciones adicionales del puesto	Este puesto puede requerir tratos con proveedores de servicios, así como con clientes y, por supuesto, apoyo al equipo de proyectos en todo lo referido a los trabajos que estén en marcha o preparación de ofertas y presupuestos.

Esta descripción nos va a ayudar en la selección fijándonos en los **puntos clave** para poder desarrollar las funciones que requerimos.

A continuación, debemos tener claro qué va a realizar al menos en las dos primeras semanas (hay puestos, por ejemplo, los de comercial que deberíamos alargar esto al primer mes e irlo actualizando todas las semanas).

Pongo un ejemplo del plan de trabajo de las primeras dos semanas:

Día	Mañana	Tarde
1	• Acogida por la gerente • Explicación del puesto • Presentación del plan de acogida y plan de incorporación • Presentación de todo el mundo • Lectura de la documentación y firma de comprensión de todo • Al final de la mañana reunión con la gerente para aclarar posibles dudas	• Vendrán de la asesoría para explicarle los documentos que hay que preparar y cómo y la forma en que trabajaba su predecesor en el puesto • Al final de la tarde reunión con la gerente para ver si tiene alguna propuesta de mejora de lo que le han contado
2	• Reunión con departamento comercial para que le expliquen como trabajan, quienes son los clientes mas importantes y pautas básicas sobre ellos • Reunión con departamento de proyectos para que le expliquen cómo trabajan y el circuito de pedidos, aprobaciones de facturas y pagos a proveedores	• Reunión con departamento de sistemas para explicación de todo lo relativo a la tecnología e informática, así como los programas a utilizar, sistemas de carpetas y archivos, etc. • Al final de la tarde reunión con la gerente para tener un primer feedback de la asimilación de conceptos
3	• Reunión con la gerente para explicarle los informes que tiene que preparar, fechas, aspectos mas relevantes, así como todo lo relativo a control de gestión. • Tiempo de revisión personal de todo lo asimilado estos días	• Comienzo del trabajo de poner al día bancos y contabilizar facturas de compra si hubiera pagos sin estar estas contabilizadas (en el futuro no debiera ser así, pero ahora es posible que exista alguna) • Al final de la tarde reunión con la gerente ponerle al día sobre la situación de la conciliación bancaria

4	• Preparación de facturas a clientes • Antes de enviarlas se comprobará una a una con el departamento comercial	• Trabajo en el ciclo de emisión de pedidos oficiales a proveedores junto con cada responsable de proyecto
5	• Puesta al día de bancos • Emisión de facturas a clientes • Contabilización facturas de proveedores	• Vendrán de la asesoría para la supervisión del trabajo de contabilidad de la semana y asegurarse de que no haya errores • Reunión con la gerente, la asesoría, el responsable de proyectos y comercial para ver cualquier duda y dar feedback de lo acontecido
6	• Reunión con gerencia y responsables de área para organizar las prioridades de trabajo • Reunión con departamento de sistemas para aclarar dudas • Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas
7	• Preparación de informes semanales a gerencia • Presentación de informes semanales	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas
8	• Asistencia a reunión de seguimiento de proyectos abiertos • Asistencia a reunión de seguimiento comercial • Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas • Al final de la tarde reunión con gerencia para ver evolución y aclarar cualquier duda
9	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas
10	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas	• Trabajo el día a día en función de prioridades asignadas • Reunión con la gerente, la asesoría, el responsable de proyectos y comercial para ver cualquier duda y dar feedback de lo acontecido y planificar la siguiente semana

Esta es una tabla básica. Si fuera un puesto que requiriera aprendizaje y salir a calle a acompañar a otros hay que tener muy claro qué queremos que aprenda en cada salida, en qué se tiene que fijar y para qué tiene que aprender eso. Hay que facilitárselo antes de cada vez que vaya a acompañar a alguien.

Cuanto más detallado y trabajado tengamos el plan de acogida antes comenzarán las personas a rendir al 100% y tendremos otra ventaja, nos va a obligar a nosotros a saber qué se está realizando en la empresa, para qué y a pensar si es necesario seguir haciéndolo así o se puede mejorar.

Por supuesto también va a ayudar a cada responsable de departamento a hacer lo mismo, así como a tener al día los procedimientos, manuales y formularios necesarios para la correcta coordinación de trabajos y evitar los “reinos de Taifas” y que cada uno haga la guerra por su lado.

Es posible que pienses que en tu caso no es necesario, que tampoco se incorpora tanta gente.

¡Error! No estarás preparado para cuando lo hagan y volverás a contratar tarde y de cualquier manera y como estará con muchísimo trabajo (sino no hubieras contratado) no tendrás tiempo de preparar esto en ese momento y lo dejarás para la siguiente vez. Es lo que pasa siempre.

Ten en cuenta que esto es trabajo duro la primera vez, después es corregir lo que ya está realizado o actualizar algún documento, así como preparar el cronograma de los primeros días, que será casi siempre muy similar y, de verdad, que supone un avance importantísimo en la organización del trabajo, control de tu empresa y rendimiento de las personas que se incorporan.

Tiene otro punto esencial, cuando alguien llega y ve que trabajáis de este modo no hará mucha falta insistirle en el orden, la planificación y el cumplimiento de plazos y actividades, será algo que interiorice muy rápidamente.

Ahora te toca hacer el trabajo. Es muy importante. Te dejo dos documentos que debes chequear y trabajar.

Hazlo y tu empresa habrá dado un salto, valdrá más, te lo aseguro.

Documentos básicos	¿Lo tengo?		En caso de no tenerlo, fecha en que lo tendré	
	SI	NO		
Mensaje de bienvenida del Director General, personalmente, si es posible				
Visión, Misión y Valores				
Organigrama, si es posible con foto				
Manual de Conducta y ética esperada de cada persona				
Buenas prácticas en la oficina / taller / carretera / ...				
Recomendaciones de imagen y vestimenta				
Normativa laboral de nuestra empresa: bajas, permisos, vacaciones, gastos de viaje, fichaje, tiempos, etc.				
Prestaciones sociales adicionales al convenio colectivo, si las hubiera.				
Normas relativas al medio ambiente y seguridad laboral				
Comportamiento en caso de emergencia				
Explicación sobre sucursales, delegaciones y otros centros de trabajo				
Visita planificada a nuestras instalaciones y presentación de todas las personas				
Sistema de Calidad				
Formularios de Solicitud y Plantillas que afecten a su puesto de trabajo				
Manuales de procedimiento de las funciones que va a realizar				
Contrato laboral y copia del alta en Seguridad Social				
Entrega de todos los materiales de trabajo necesarios: EPIs, ropa, ordenador, teléfono, ...				

ACTIVIDADES QUE REALIZAR EN LAS PRIMERAS DOS SEMANAS

Día	Mañana	Tarde
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		