

# PROPUESTA PARA REDISEÑO DE PROCESO DE ENTRENAMIENTO EN ETAPA DE ONBOARDING DE ORGANIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA

Gastón Andrés

Especialización en Diseño Estratégico para la Innovación  
CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
Año: 2025

# Inspiración

- Experiencia personal de entrenamientos de onboarding en Abril 2024.
- Conversaciones con colegas contrados en período Marzo - Julio 2024.
- Conversaciones con colegas contratados recientemente - 2025.
- Feedback colectivo enviado a Managers y Directora Regional LATAM.

**Proceso de entrenamientos de onboarding poco estructurado, con saturación de información y experiencia de aprendizaje poco atractiva, que provoca una curva de aprendizaje larga y genera integración lenta y demoras en la operatividad del personal.**

### ■ Estructura deficiente

- Sin flujo estructurado que facilite una transición progresiva del conocimiento, lo que genera inconsistencias en la capacitación.
- Dependencia excesiva de documentación densa sin guías claras sobre prioridades de aprendizaje.

### ■ Experiencia poco atractiva

- Métodos predominantemente teóricos, con pocas instancias prácticas o interactivas que fomenten el aprendizaje activo.
- Falta de personalización en la formación según el nivel de experiencia y antecedentes del empleado.

### ■ Saturación de información

- Grandes volúmenes de información en cortos períodos de tiempo, dificultando la retención y comprensión.
- Dificultades para asimilar progresivamente el conocimiento.

### ■ Demora en operatividad

- Tiempos prolongados para alcanzar la autonomía en tareas clave.
- Impacto en eficiencia operativa de los equipos y posibilidades de afectar la calidad y cumplimiento de los proyectos clínicos.
- Necesidad de muchas instancias de soporte para nuevos empleados.

# Objetivo

**Análisis del proceso actual de entrenamientos de onboarding y rediseño del mismo a través de las metodologías design thinking, diseño centrado en las personas y mejora de procesos.**

**01.**

**Conocer y analizar el proceso actual.**

**02.**

**Co-crear e iterar un nuevo proceso de entrenamientos.**

**03.**

**Implementar pilotos y medir su impacto.**

# Fundamentación

**01.** Incorporación efectiva y reducción de curva de aprendizaje de 6-12 meses a 3-6 meses.

**02.** Retención de talento, mejora en experiencia del empleado y reducción de costos asociados a rotación y capacitación.

**03.** Rápida adaptación a requerimientos de la industria y demandas de clientes - entorno altamente complejo y regulado.

# Impacto Potencial

- **Corto Plazo: Comprensión de necesidades y expectativas**
- **Mediano Plazo: Involucramiento de empleados y managers en la co-creación del proceso de entrenamientos de onboarding**
- **Largo plazo: Reducción de curva de aprendizaje, mejora en tiempo de operatividad y retención de talento y fortalecimiento de la cultura organizacional**

# Metodología

DESIGN  
THINKING

DISEÑO CENTRADO  
EN EL USUARIO

MEJORA DE  
PROCESOS

# HITOS

**ESCUCHAR**  
**Corto Plazo**

**Febrero - Abril**  
**2025**

**CREAR**  
**Mediano Plazo**

**Mayo - Noviembre**  
**2025**

**ENTREGAR y**  
**RESULTADOS**  
**Largo Plazo**

**Noviembre 2025 en**  
**adelante**

# 01. ESCUCHAR Corto Plazo

Febrero - Abril  
2025

## ENTREVISTAS Y ENCUESTAS.

- **Obtener datos clave** sobre principales desafíos que enfrentan durante su integración.
- **Identificar brechas en la experiencia de aprendizaje y oportunidades de mejora** para hacer el proceso más accesible y eficiente.
- Desarrollar **soluciones personalizadas que respondan a necesidades reales** y mejoren los niveles de satisfacción desde el primer día.

## ■ IDENTIFICAR RETO DE DISEÑO

*¿Cómo podemos diseñar una experiencia de entrenamientos de onboarding para nuevos empleados que facilite la integración y aprendizaje y acelere su autonomía y eficacia operativa?*

## ■ AVERIGUAR LO QUE SE CONOCE y MÉTODOS

- **50 respuestas a Encuesta** de nuevos empleados - **Obtener información cuantitativa, métricas de estado actual e inf. para diseño.**
- **3 Discusiones grupales con nuevos empleados** - **Identificar patrones en experiencias y percepciones.**
- **5 Entrevistas semiestructuradas en profundidad** con nuevos empleados, managers de formación y diseñadores de contenidos - **Conocer qué hacen, sienten o necesitan las personas. Descubrir hipótesis, tecnologías y soluciones.**
- **5 Diarios de experiencia** - **Documentación de experiencias** durante el onboarding, destacando **momentos positivos y negativos.**

# ESCUCHAR

## 01 NUEVOS EMPLEADOS

- **Recién incorporados (3-6 meses)** - conocer dificultades y percepciones sobre el proceso.
- **Con 1 año de antigüedad** - identificar elementos útiles y no útiles.

## 02 RESPONSABLES ONBOARDING Y CAPACITACIÓN

- **Managers de capacitación y desarrollo.**
- **Equipo de RRHH.**
- **Supervisores directos y líderes de equipos.**
- **Mentores.**

## 03 STAKEHOLDERS ESTRATÉGICOS

- **Dirección regional y global** - garantizar alineación con estrategia organizacional.
- **Gerentes de Áreas** (Operations, Quality, Compliance, Data, etc) - definir conocimientos clave y obligatorios.

## 04 ESP. EN APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN

- **Esp. en Diseño instruccional y e-Learning.**
- **Expertos en UX de aprendizaje.**
- **Facilitadores de metodologías ágiles y diseño centrado en el usuario.**

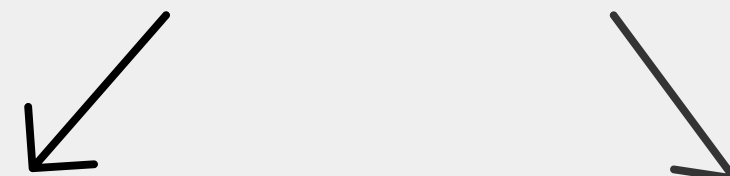
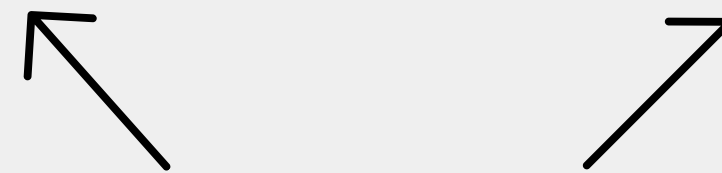
## 05 ÁREAS DE APOYO Y TECNOLOGÍAS

- **IT y Digital Learning** - evaluar incorporación de plataformas, herramientas y recursos digitales.
- **Compliance y Regulatory** - garantizar cumplimiento normativo.

## 06 EX-EMPLEADOS

- **Ex-empleados, personas que no completaron su onboarding** - identificar factores que dificultaron su integración o motivaron su salida temprana.

# IDENTIFICAR A LAS PERSONAS



# FORT.

- **Conocimiento especializado** → La empresa tiene experiencia en investigación clínica, lo que permite estructurar contenidos técnicos de calidad.
- **Acceso a recursos y materiales** → Existen documentos, capacitaciones y normativas disponibles para el onboarding.
- **Compromiso de los managers y equipos** → Los supervisores y líderes están interesados en mejorar la integración de nuevos empleados.
- **Experiencia previa en capacitación** → Hay iniciativas y entrenamientos en marcha que pueden servir como base para el rediseño.

# OPORT.

- **Avances en metodologías de aprendizaje** → El uso de microlearning, gamificación y plataformas digitales puede mejorar la experiencia.
- **Tendencia global hacia la personalización** → Empresas líderes en otras industrias están aplicando onboarding adaptativo basado en roles y perfiles.
- **Uso de tecnología y e-learning** → La digitalización permite hacer el onboarding más flexible y accesible para distintos tipos de empleados.
- **Benchmarking con otras CRO y empresas reguladas** → Se puede aprender de buenas prácticas en onboarding dentro y fuera del sector.

## ANÁLISIS FODA PROCESO ACTUAL

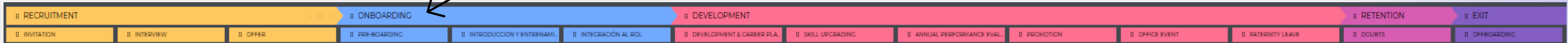
# DEBIL.




- **Falta de estructura clara** → El onboarding actual no está bien organizado, lo que genera inconsistencias en la experiencia de los empleados.
- **Saturación de información** → Se presenta demasiada información de golpe, lo que dificulta la retención y genera una curva de aprendizaje lenta.
- **Poca interacción práctica** → Predomina la formación teórica, con escasas oportunidades de aplicar conocimientos en escenarios reales.
- **Dificultad en la retención del conocimiento** → Los empleados pueden olvidar información clave debido a la sobrecarga inicial.
- **Falta de personalización** → Todos los empleados reciben el mismo onboarding sin considerar diferencias en experiencia o necesidades.

# AMEN.

- **Alta exigencia del sector** → La industria de investigación clínica requiere cumplir con normativas estrictas, lo que puede dificultar cambios en el proceso.
- **Rotación de personal** → Si el onboarding no es efectivo, los empleados pueden tardar más en integrarse o incluso desmotivarse y renunciar.
- **Resistencia al cambio** → Implementar un nuevo modelo de onboarding puede generar resistencia en algunos equipos acostumbrados a la forma actual.
- **Limitaciones de tiempo y carga laboral** → Los nuevos empleados deben integrarse rápidamente, lo que dificulta dedicar mucho tiempo al onboarding.

# JOURNEY MAP - Etapa Onboarding



ONBOARDING		
PRE-BOARDING	INTRODUCCION Y ENTRENAMIENTOS	INTEGRACION AL ROL
<p><b>Preparación para y primer día de trabajo.</b></p>	<p><b>Preparación para entender el rol y las tareas y tener éxito en el trabajo durante los primeros meses.</b></p>	<p><b>Asignación efectiva a proyecto(s) y comienzo de tareas reales.</b></p>
<p>Especialista en Proyectos de departamento de PPS recibe equipamiento y directivas para completar formularios previo a su primer día.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mail de bienvenida desde RRHH.</li> <li>• Acceso a portal con documentos generales: beneficios, organigrama, políticas internas.</li> <li>• Reunión de bienvenida 1:1.</li> </ul> <p>Primer día de trabajo. Ingreso a email, inclusión a canal formal e informal en Teams.</p> <p>Trabajo remoto. No hay instancia de socialización con los equipos. Breve bienvenida y reuniones 1:1 con Manager para interiorizarse en procesos, roles y expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está entusiasmado, pero con incertidumbre.</li> <li>• La información que recibe no le da claridad sobre su rol ni su trabajo en el proyecto al que será asignado.</li> </ul>	<p>Especialista en Proyectos realiza capacitaciones obligatorias en vivo y grabadas y tiene reuniones y talleres introductorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en entrenamientos de cumplimiento, políticas y herramientas.</li> <li>• Asistencia a capacitaciones en vivo y asincrónicas.</li> <li>• Reuniones regionales y globales con miembros del equipo o referentes internos.</li> <li>• Se siente abrumado por la cantidad de contenido.</li> <li>• Tiene dudas sobre qué es relevante y prioritario para su puesto.</li> <li>• Nota redundancias y sobreabundancia de contenidos para esta etapa.</li> </ul>	<p>Especialista en Proyectos empieza a recibir tareas reales, con supervisión y apoyo formal e informal del equipo, pero aún tiene muchas dudas operativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación a proyecto(s) por parte del manager.</li> <li>• Comienzo de tareas junto al Líder de Proyecto asignado al proyecto específico, y los líderes funcionales.</li> <li>• Interacción frecuente con colegas para resolver dudas.</li> <li>• Consultas a documentación interna.</li> <li>• Feedback 1:1.</li> <li>• Está motivado, pero desconcertado por la cantidad de tareas y necesidad de recurrir permanentemente a los materiales brindados anteriormente.</li> <li>• Requiere constante apoyo y validación.</li> <li>• Aprecia la ayuda del equipo, pero nota falta de estructura formal.</li> </ul>
		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación impersonal y genérica.</li> <li>• Falta de conexión anticipada con el equipo.</li> <li>• Sin contenidos específicos del área PPS o de su rol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de información, sin jerarquización.</li> <li>• Entrenamientos poco contextualizados.</li> <li>• Falta de guía o cronograma con foco en el puesto.</li> <li>• No aplica lo aprendido hasta semanas después.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen explicaciones sobre los por qué de la realización de ciertos procesos.</li> <li>• Las guías prácticas son muy extensas y cubren diversos procesos.</li> <li>• Dificultad para identificar expectativas claras.</li> <li>• No hay hitos definidos ni seguimiento estructurado.</li> <li>• No hay una instancia de cierre o retroalimentación formal del onboarding.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enviar un mensaje de bienvenida personalizado desde el manager directo.</li> <li>✓ Incluir un <i>kit de preboarding</i> específico para PPS: glosario, herramientas clave, overview del flujo de trabajo.</li> <li>✓ Invitar a una breve reunión de "conexión anticipada" con el equipo para generar cercanía y conexiones desde el primer día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear una <b>ruta de aprendizaje personalizada</b> con contenidos priorizados por rol.</li> <li>✓ Dividir la capacitación en "bloques": obligatorio + aplicable a PPS + complementario.</li> <li>✓ Implementar <i>learning check-ins</i> semanales para guiar el ritmo y validar aprendizajes.</li> <li>✓ Incluir micro-retos prácticos o simulaciones desde la segunda semana.</li> <li>✓ Designar un mentor de área para acompañar dudas del día a día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear un "manual práctico de supervivencia" para PPS con procesos frecuentes y mejores prácticas.</li> <li>✓ Definir objetivos y entregables clave para los primeros 30-60-90 días.</li> <li>✓ Implementar evaluaciones ligeras de avance junto al manager.</li> <li>✓ Establecer un <i>check-out onboarding</i> con feedback mutuo y oportunidad de mejora continua.</li> <li>✓ Gamificar algunos hitos.</li> </ul>

## 02. CREAR Mediano Plazo

Mayo - Noviembre  
2025

### INSTANCIAS DE CO-CREACION, PROTOTIPADO, TESTEO y EVALUACIÓN.

- **Obtener datos clave** sobre principales desafíos que enfrentan durante su integración.
- **Identificar brechas en la experiencia de aprendizaje y oportunidades de mejora** para hacer el proceso más accesible y eficiente.
- Desarrollar **soluciones personalizadas que respondan a necesidades reales** y mejoren los niveles de satisfacción desde el primer día.

## ■ DESARROLLAR EL ENFOQUE

Conformar equipo de co-diseño integrado por los roles clave para innovar adaptado a las necesidades y generar adopción.

## ■ ENCONTRAR TEMAS y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

## ■ HACER TORMENTA DE IDEAS

- **Learning Management System (LMS) con Inteligencia Artificial:** Desarrollar plataforma LMS que pueda adaptar el contenido de los entrenamientos según el perfil del empleado, el proyecto asignado y el conocimiento previo. Identificar brechas de conocimiento de cada empleado y recomendarle entrenamientos relevantes.
- **Microaprendizaje:** Diseñar módulos de capacitación cortos y centrados en tareas específicas que se puedan consumir en intervalos cortos, haciendo que la capacitación sea más flexible y menos abrumadora.
- **Gamificación:** Implementar elementos de juego (puntos, insignias, rankings) en el sistema de capacitación para aumentar la motivación y la participación de los empleados.

## ■ **PROTOTIPAR Y TESTEAR**

- **Prototipo de Flujo de Aprendizaje personalizado (wireframes)**

Prototipar una interfaz de usuario que permita ver cómo se personalizarían los módulos de aprendizaje, integrando los niveles de dificultad y contenido de acuerdo con la experiencia y el rol del empleado.

- **Prototipo de Plataforma de e-learning adaptable**

Diseñar quizzes, cuestionarios interactivos y contenidos dinámicos que permitan, en función de la respuestas, proporcionar rutas de aprendizaje personalizadas. Esto permitiría navegar de manera flexible y adaptativa en función de sus necesidades y del proyecto.

- **Prototipo de ruta de aprendizaje gamificada**

Prototipar una ruta de aprendizaje gamificada, en la que los empleados puedan completar tareas o desafíos relacionados con sus proyectos y obtener puntos o badges por su progreso.

### 03. ENTREGAR y RESULTADOS Largo Plazo

Noviembre 2025 en  
adelante

#### EVALUACIÓN DE INDICADORES A TRAVÉS DE MÉTRICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

KPIs

- **Reducir la curva de aprendizaje e integración de 6-12 meses a 3-6 meses (50%) para operatividad plena.**
- **Aumentar la retención de talento** (empleados que permanecen en la empresa después de 6 meses) en un **25%** en el primer año de implementación.
- **Reducir costos** asociados a alta rotación, contrataciones y capacitación repetitiva en al menos un **15%**.
- **Mejorar satisfacción del nuevo personal** - obtener una **calificación superior al 80%** de satisfacción.

# Propuesta

**Diseño de una ruta de aprendizaje personalizada, flexible y alineada con las necesidades específicas de cada empleado y proyecto.**

- Plataforma LMS adaptativa a necesidades personales y de proyectos asignados.
- Diseño de rutas de aprendizaje personalizadas y adaptables en tiempo real.
- Microaprendizaje y gamificación para mantener la motivación y hacer los entrenamientos más dinámicos.
- Soporte interactivo para dudas en tiempo real.
- Posibilidad de escalamiento a nivel global y otros departamentos y áreas.

# Conclusiones

## ■ INNOVACIÓN EN EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

Reconfiguración en la manera que empleados acceden a conocimiento crítico. Paso de modelo rígido a experiencia progresiva, interactiva y adaptable.

Implementación de herramientas digitales, microlearning y gamificación. Mejora en retención de información y motivación.

## ■ CO-CREACION EN EL ADN ORGANIZACIONAL

Fortalecimiento de procesos de co-creación en la mentalidad organizacional. Fortalecimiento de cultura de innovación.

## ■ REDUCCIÓN DEL RIESGO Y MAYOR ADAPTABILIDAD

Reducción de curva de aprendizaje + minimización de riesgos asociados a errores en ejecución de procesos clave.

Aumento de eficacia operativa sin comprometer cumplimiento normativo, calidad y seguridad.

## ■ MEJORA EN RETENCIÓN DE TALENTO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Reducción de costos asociados a rotación de talento. Mayor estabilidad en equipos de trabajo.

Mejora de bienestar del talento humano y compromiso con la empresa.

## ■ EXPERIENCIA ESCALABLE

Posibilidad de escalar proceso a otros departamentos y a nivel organizacional, incluso a nivel sector.

Precedente para futuras iniciativas de transformación organizacional.



**ANEXOS**

# Contexto organización

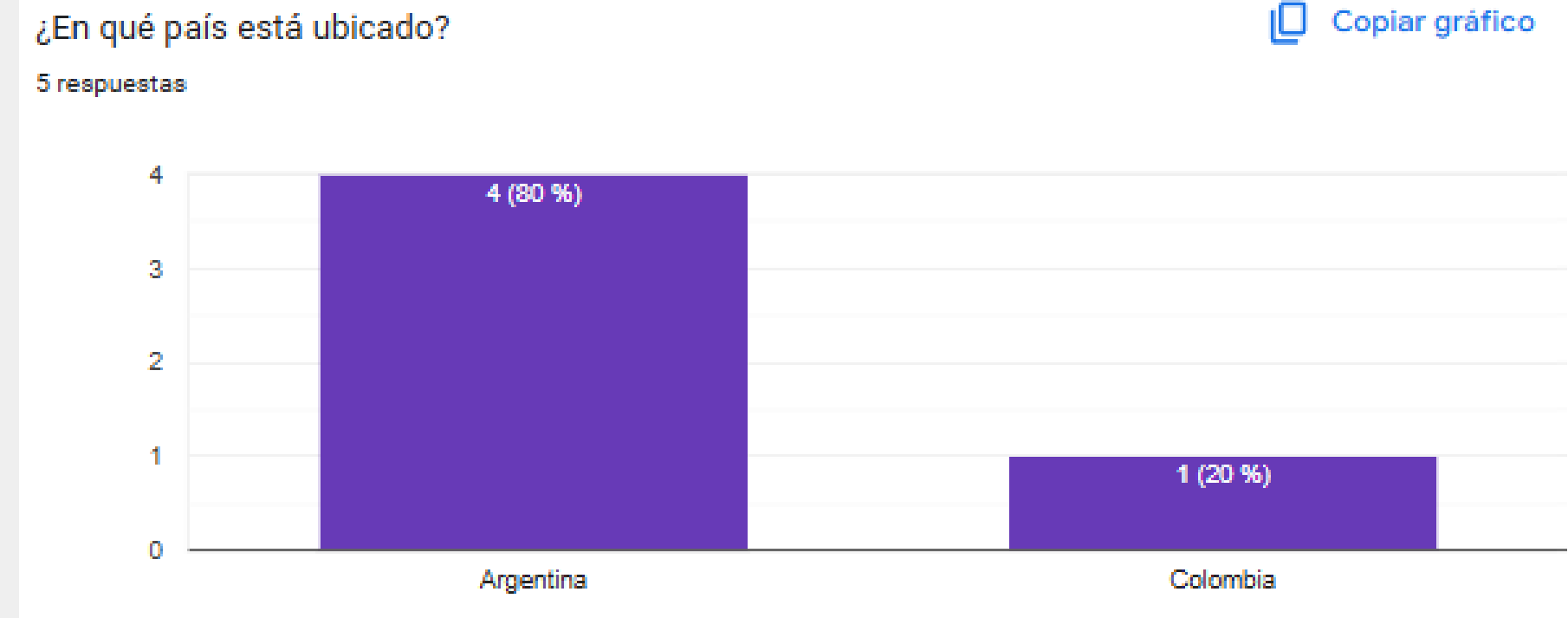
- Organización global de investigación clínica
- +21000 personas empleadas a nivel global.
- Innovadora, en búsqueda de eficiencia y reconocida mundialmente.

# Audiencia de presentación

- Managers de Departamentos: Project Planning and Support, Capacitación y Desarrollo, Recursos Humanos.
- Directores/as regionales y globales de Project Planning and Support y Global Launch Excellence.

# Resultados Encuestas

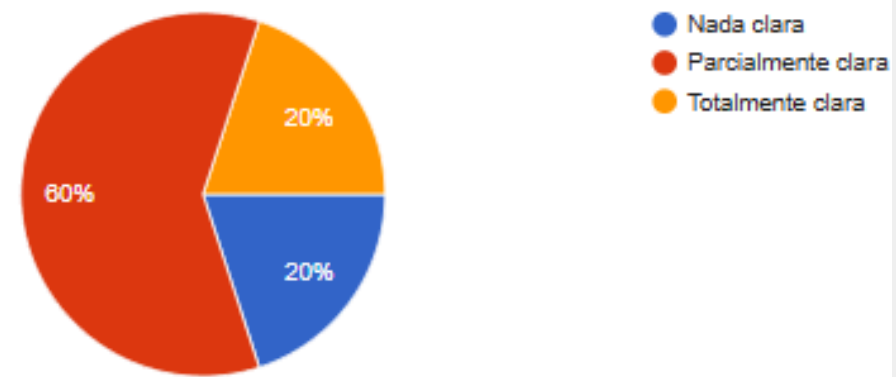
## ■ Resultados 5 Encuesta nuevos empleados (1 año de antigüedad) - PPS



# Resultados Encuestas

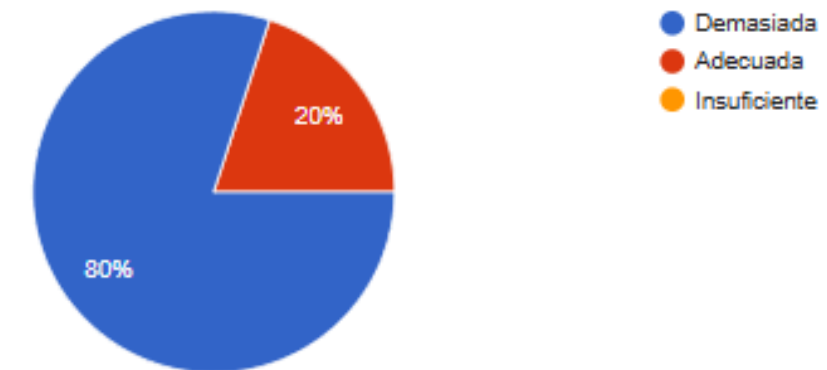
¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada en el onboarding?

5 respuestas



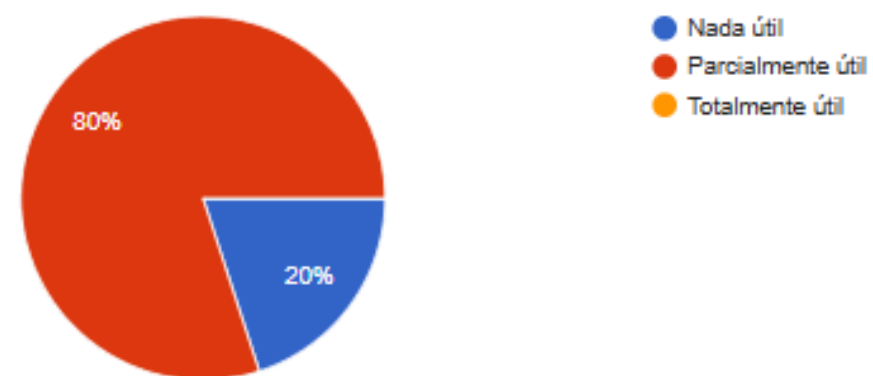
¿Cómo describirías la cantidad de información recibida en el onboarding?

5 respuestas



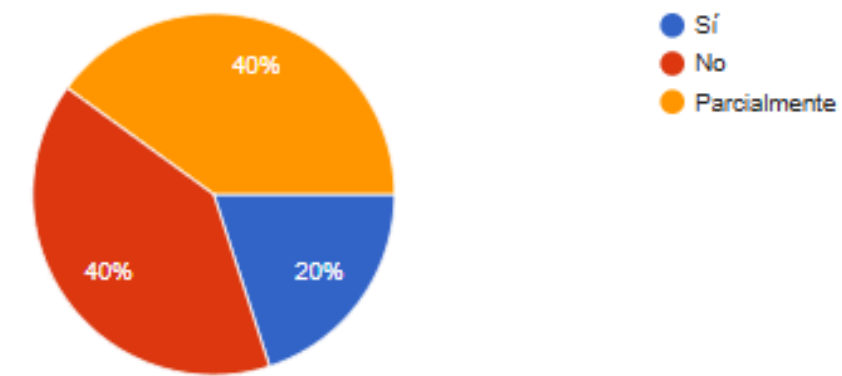
¿Cuán útil fue el contenido del onboarding para desempeñar tu rol actual?

5 respuestas

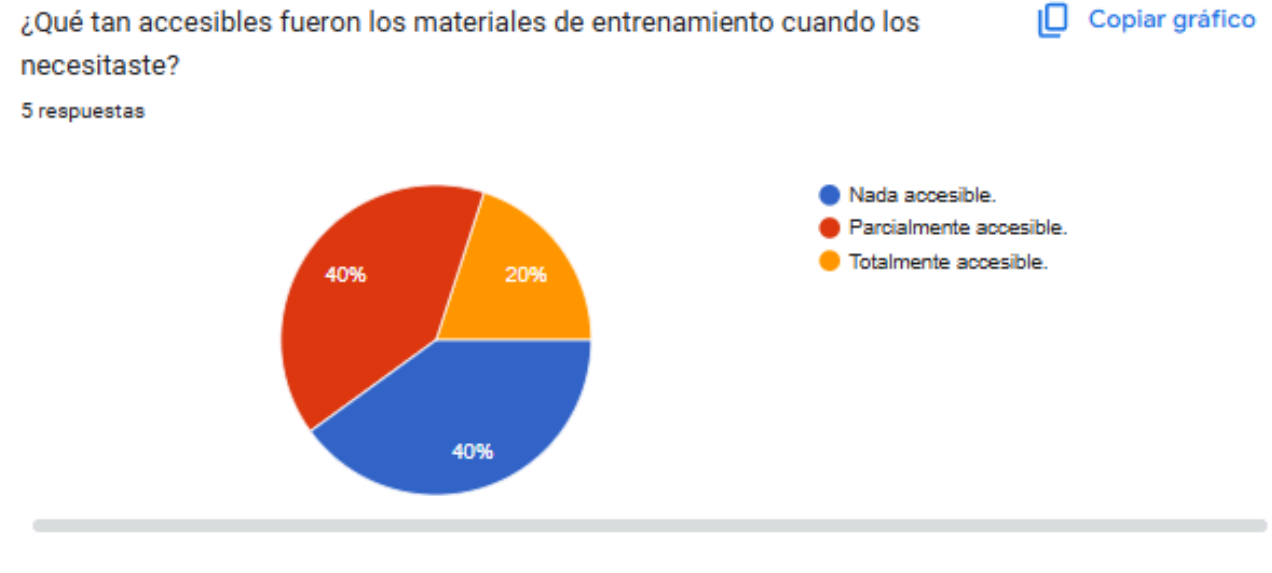


¿El proceso de onboarding te permitió entender las expectativas y responsabilidades de tu rol?

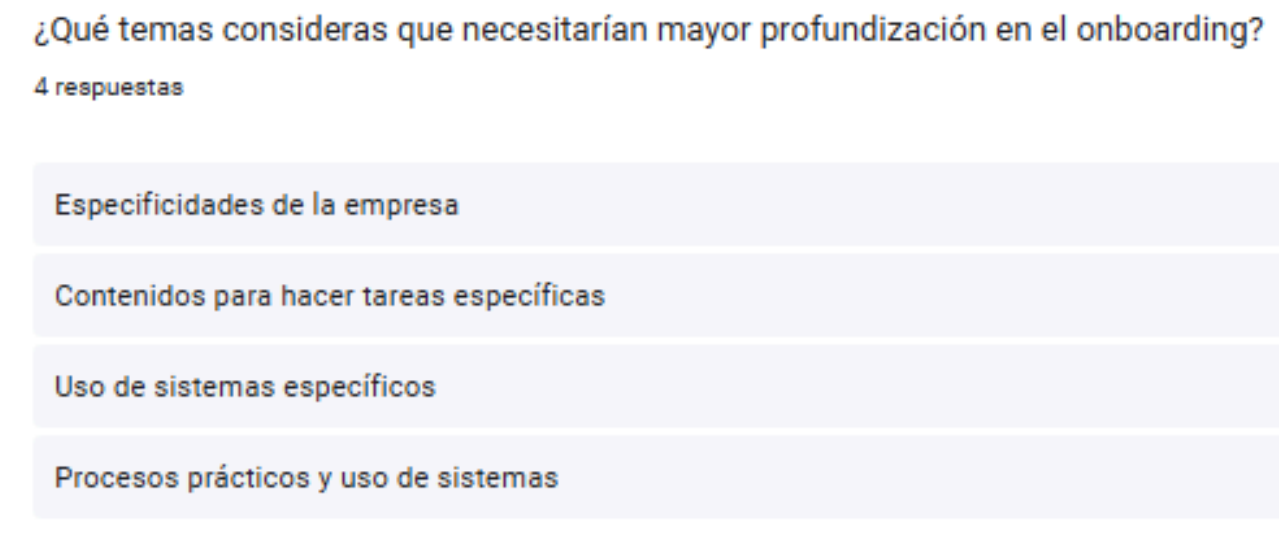
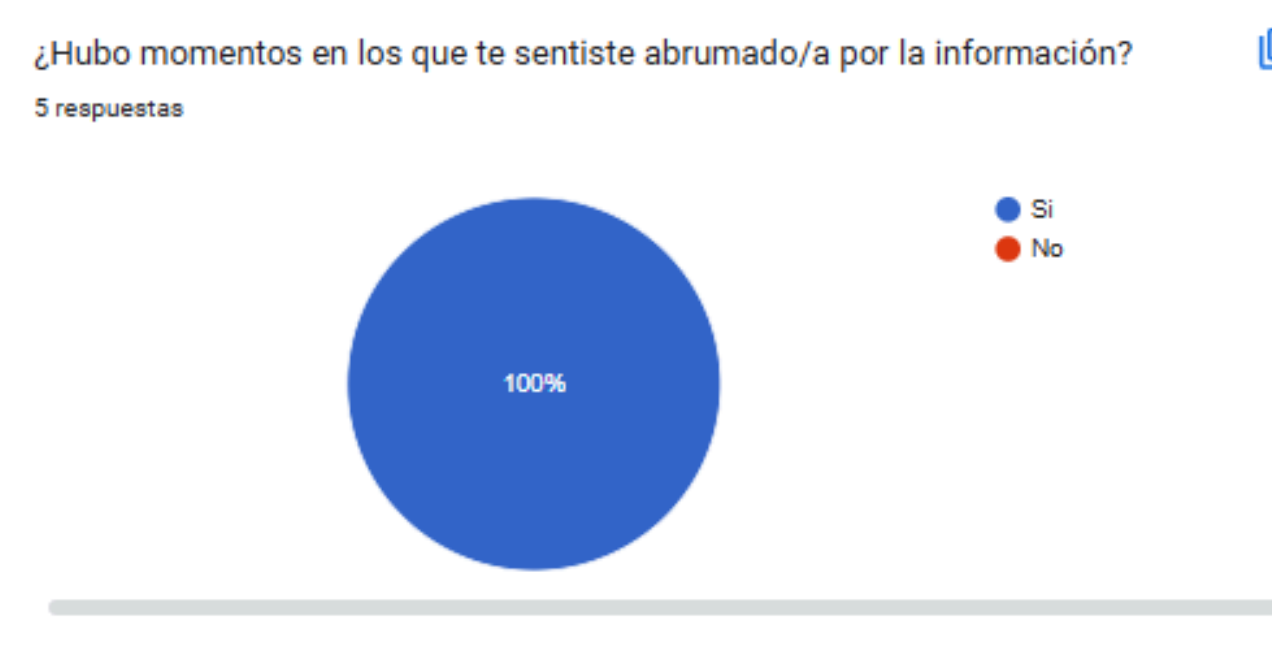
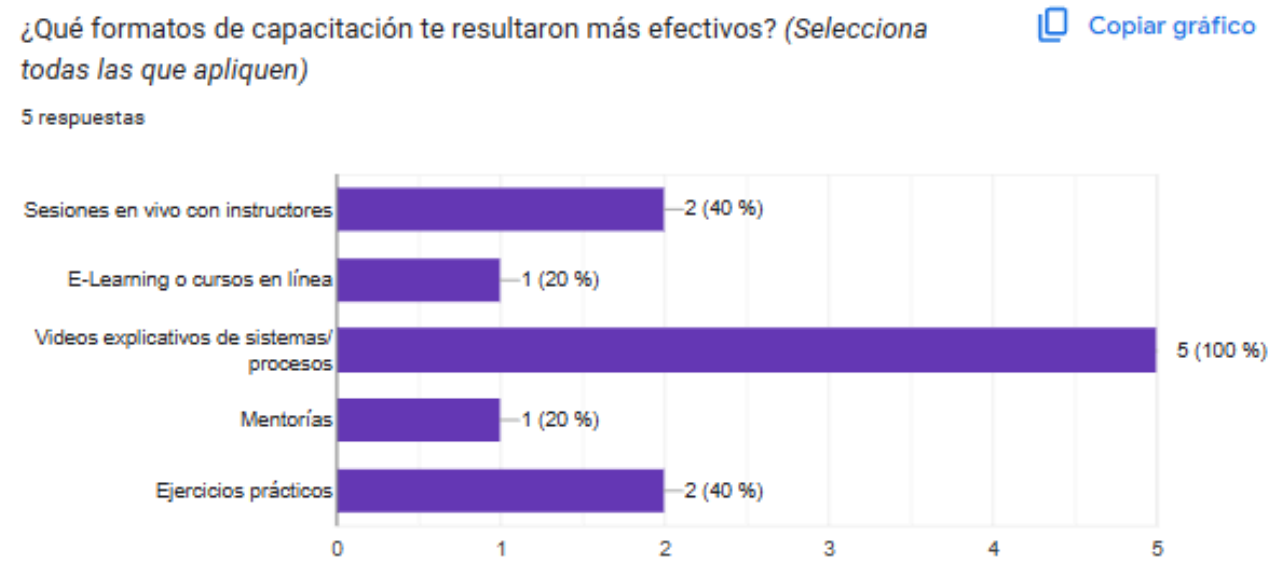
5 respuestas



# Resultados Encuestas



## Experiencia de aprendizaje



# Resultados Encuestas

¿Qué aspectos del onboarding te ayudaron más a integrarte en tu equipo de trabajo?

4 respuestas

Crear grupos con compañeros que entraron junto a mi

Reuniones de staff

Mentoría

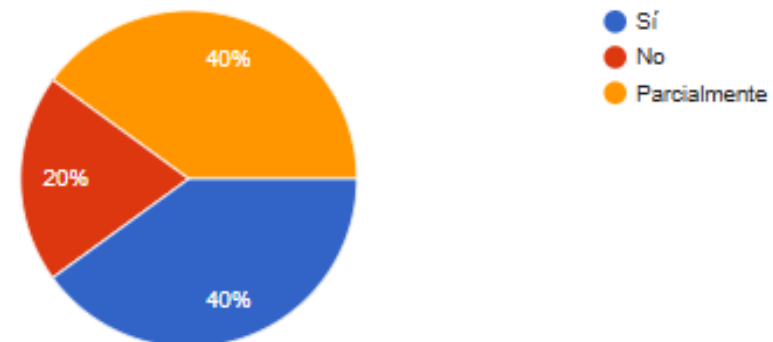
Sesiones en vivo y compartir con colegas que entraron al mismo tiempo que yo

## Integración y efectividad del onboarding

¿Después del onboarding, te sentiste/sentis preparado/a para desempeñar tus funciones de manera autónoma?

[Copiar gráfico](#)

5 respuestas

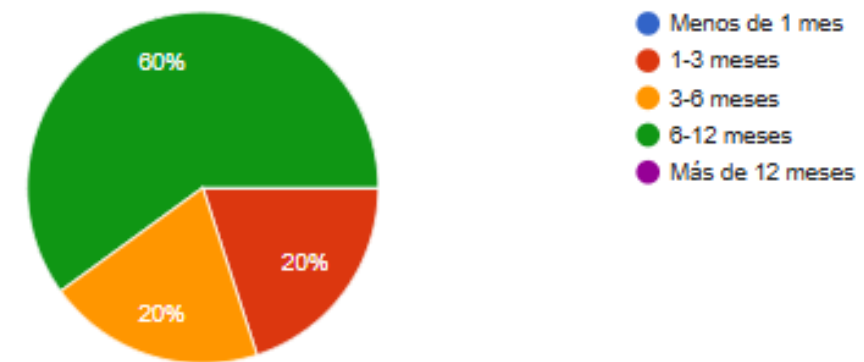


¿En cuánto tiempo sentiste que podías realizar tus tareas con confianza?

(Menos de 1 mes / 1-3 meses / 3-6 meses / Más de 6 meses)

[Copiar gráfico](#)

5 respuestas



¿Tuviste algún punto de confusión o desafío al aplicar lo aprendido?

[Copiar gráfico](#)

5 respuestas



# Resultados Encuestas

## Retroalimentación y mejoras

*¿Qué cambios implementarías para mejorar la efectividad del onboarding?*

5 respuestas

Crearía expectativas mas claras de lo que se necesita al terminar el proceso

Hacer tareas parecidas a lo que se va a hacer cuando se está asignado al proyecto

Concentraría en los sistemas y procesos específicos de la empresa

Reducir la teoría e incorporar más ejercicios prácticos que permitan conocer los sistemas y los procesos antes de hacerlos para proyectos específicos

Guías detalladas para realizar las tareas

*Si pudieras rediseñar el proceso de onboarding, ¿qué elementos agregarías o eliminarías?*

5 respuestas

Reduciría contenido general de la industria

Agregar ejercicios prácticos y simulaciones

Agregaría formas de quitar entrenamientos de conocimientos ya adquiridos

Reduciría la cantidad de documentos a leer

Menos documentos escritos y más videos o sesiones en vivo

# Enlaces

- <https://designthinking.ideo.com/>
- <https://www.linkedin.com/advice/1/youre-navigating-technology-challenges-dm1df?lang=es&originalSubdomain=es>
- <https://www.cronista.com/management/como-cambio-el-proceso-de-onboarding-a-partir-de-la-pandemia/>
- <https://vocol.com/es/articulos/articulo-tendencias-innovadoras-en-software-de-onboarding-para-la-era-post-pandemia-33125>
- [https://vocol.com/es/articulos/articulo-tendencias-emergentes-en-software-de-onboarding-virtual-postpandemia-162129?utm\\_source=chatgpt.com](https://vocol.com/es/articulos/articulo-tendencias-emergentes-en-software-de-onboarding-virtual-postpandemia-162129?utm_source=chatgpt.com)
- [https://psico-smart.com/articulos/articulo-tecnologias-emergentes-en-el-onboarding-automatizacion-y-personalizacion-del-proceso-178988?utm\\_source=chatgpt.com](https://psico-smart.com/articulos/articulo-tecnologias-emergentes-en-el-onboarding-automatizacion-y-personalizacion-del-proceso-178988?utm_source=chatgpt.com)
- [https://gamestrategies.io/es/blog/onboarding-digital-incorporacion-digital-integracion-digital/?utm\\_source=chatgpt.com](https://gamestrategies.io/es/blog/onboarding-digital-incorporacion-digital-integracion-digital/?utm_source=chatgpt.com)
- <https://www.zendesk.com/blog/employee-experience-journey-mapping/>
- <https://uxpressia.com/blog/customer-journey-map-guide-examples>
- <https://www.docusign.com/es-mx/blog/mejores-procesos-de-onboarding>

Entrevista Manager PPS: [https://drive.google.com/drive/folders/1ZDWAmnAlcRnra\\_gHqygLhXuQtyzKp1v](https://drive.google.com/drive/folders/1ZDWAmnAlcRnra_gHqygLhXuQtyzKp1v)

