

Integración de nuevos empleados

Acompañar al empleado recién «aterizado» en una empresa, facilitarle y hacerle más agradable su integración en el proyecto empresarial es una obligación moral del empresario, pero también una actitud que sale muy a cuenta.

JOSEP MARIA GALÍ

Profesor titular de ESADE. Socio de Axis Marketing Consultants.

¿Qué siente una persona cuando se incorpora a un puesto de trabajo nuevo? Evidentemente las sensaciones y emociones que experimenta un empleado cuando se integra en un nuevo trabajo y en una nueva empresa dependen de su carácter, de su experiencia profesional previa, de su edad y de multitud de factores situacionales difíciles de conocer. Sin embargo, de manera general, los nuevos empleados se incorporan al trabajo con una mezcla de la ilusión que caracteriza cualquier etapa recién estrenada y de expectativas sobre su propia validez para el desempeño de las tareas para las que han sido contratados. Es raro ver una persona que se incorpora sin estas sensaciones, aunque algún caso hemos visto de sujetos que se incorporan a un nuevo puesto de trabajo sin ilusión ni autoexigencia. No suelen durar mucho. Recuerdo un consultor que tuve en el despacho que entró sin ilusión, a verlas venir, a probar, a ver de qué iba este trabajo. Duró menos de una semana.

Falsos presupuestos

Quienes contratan —y esto ya lo hemos comentado en artículos anteriores— a veces caen en el error de pensar que las

personas que se incorporan saben lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Dar instrucciones y explicar las cosas suele dar pereza («¡otra vez explicar lo mismo!»). Se cae frecuentemente en el error de no explicar convenientemente al nuevo empleado lo que se espera de él, ¡como si tuviera que saberlo!

Esta etapa de introducción es fundamental para el buen desempeño del empleado: las empresas grandes, con recursos abundantes en la gestión de personal, suelen protocolizar un período en el que los recién incorporados van conociendo a las personas de los departamentos con los que van a tener relación y reciben una formación suficiente sobre los procesos de trabajo en los que van a colaborar. Las empresas medianas y pequeñas a menudo no disponen de estos protocolos estructurados y muchas veces esperan de los empleados que empiecen a rendir inmediatamente. Esta actitud suele presionar al nuevo, de forma que es fácil que cometa errores, incluso errores de bulto, lo que conllevará evaluaciones negativas, tal vez reprimendas y reproches. Su confianza en sí mismo se verá mermada y la incertidumbre le inducirá a desarrollar un mecanismo de defensa inmediato y una posición más pasiva que no interesa a la empresa.

Padrinos

En nuestra opinión, a los nuevos empleados hay que darles un «período de gracia», como los 100 días que se le suelen conceder a un nuevo equipo de Gobierno, en los que es recomendable asignar tareas razonablemente sencillas y que reporten confianza.

En algunas empresas hemos observado una práctica curiosa que suele funcionar bastante bien: al nuevo empleado se le asigna un «padrino», que normalmente no es el jefe directo, sino alguien a quien el nuevo empleado puede acudir en caso de duda y de no saber cómo manejarse dentro de la organización. El padrino tutela al nuevo, le presta su red de influencias, le ayuda a moverse, a determinar con quién tiene que hablar para conseguir sus objetivos, etc.

Alteración del sistema

La integración de un nuevo empleado es, además de la incorporación de un recurso más en la empresa, un proceso psicodinámico grupal que supone una alteración en la dinámica interpersonal y grupal establecida en la empresa. La incorporación de una nueva persona supone el ajuste de todo el sistema de

Las empresas grandes, con recursos abundantes en la gestión de personal, suelen protocolizar un período en el que los recién incorporados van conociendo a las personas de los departamentos con los que van a tener relación y reciben una formación suficiente sobre los procesos de trabajo en los que van a colaborar



relaciones interpersonales, sistema que se ha ido sedimentando con el tiempo y que normalmente y por tendencia natural tiende a la estabilidad y a la evitación del conflicto. Vivir permanentemente en conflicto tiene un coste psicológico muy grande en las organizaciones, y el sistema tiende a ajustarse recurriendo a la entrada o salida de miembros, a la redefinición de funciones o a factores más inconscientes como la represión del conflicto y su conversión en tabúes o fantasmas organizacionales que suelen pasarse por todos los despachos si que nadie los vea, pero influyendo en la dinámica de gestión.

El proceso de ajuste psicológico es complejo y reconocemos en él los factores clásicos de la psicología de grupos: la identificación del individuo con unas personas determinadas que representan un grupo formal o informal dentro de la empresa, la percepción que tiene el individuo de pertenecer a un grupo primario o secundario, a un grupo de pertenencia o grupo de referencia, la adquisición de rol, con las resistencias que a veces conlleva, etc. Vamos a verlo con detalle.

Identificación

Integrarse bien en un grupo supone que el individuo debe interiorizar conductas, actitudes e incluso valores del resto de miembros. Un ejemplo reciente nos viene a la memoria: una diputada de un partido X convoca un foro de discusión sin consensuarlo ni comunicarlo al resto de sus compañeros de partido. Un portavoz del partido le recrimina su iniciativa y le comunica que «también él aprendió a hacer las cosas de un determinada manera cuando se incorporó al partido». Esta identificación con el resto de miembros puede ofrecer resistencias de todo tipo: individuales (el individuo se resiste a sustituir o complementar patrones de conducta, actitudes o valores que no encajan con los propios o bien a los que no está acostumbrado) o sociales (el individuo no puede identificarse con el referente social que representa el grupo, por razones que muchas veces ni él mismo es capaz de conocer). Estas resistencias suelen ser inconscientes la mayoría de las veces, y provocan con-

La percepción subjetiva del grupo

Uno de los factores que siempre me han llamado la atención es el sentimiento y la percepción de proximidad entre un individuo y un grupo. En el caso de la empresa es curioso observar que algunas personas tienden a realizar un acercamiento muy próximo al grupo, se acercan a él y se integran de tal manera que los compañeros son percibidos como parte de su grupo primario, una familia más, por decirlo coloquialmente. O bien como un grupo de referencia, un conjunto de personas con las que se comparten valores, finalidades, proyectos de vida y de carrera. En cambio, otras personas perciben la empresa y a sus colaboradores como un grupo secundario, situacional, un grupo de pertenencia en el que «me ha tocado estar», pero sin ningún tipo de integración psicológica ni de valores. No me atrevería a juzgar taxativamente como más o menos efectivas ninguna de las dos posturas, pero tengo la convicción de que si en una empresa se quiere hacer algo medianamente bien hecho, hay que implicarse y dejarse algo más que las horas de trabajo. Dicen que en los bocadillos de tortilla la gallina colabora, y en los de chorizo el cerdo se compromete. Para hacer las cosas un poco bien, hay que ser un poco cerdo. □

ductas de poca implicación cuando no abiertamente de rechazo. Recuerdo una experiencia propia cuando terminé la carrera: me incorporé a una empresa en la que los jefes de producto solían quedar a la salida para tomar copas o hacer deporte (jugaban a fútbol sala). Recuerdo perfectamente el primer día que me apunté al partidillo: la verdad es que lo pasé bien, aunque una voccecita interna me decía que ya estaba bien de mezclar los temas de la empresa con el deporte. En el fondo, el inconsciente me pedía diferenciación, identidad y no identificación. El grado de identificación que exigen las empresas a sus empleados es muy variable, y depende no sólo de las culturas de los países sino también de factores relacionados con el desarrollo socioeconómico: normalmente en los países más desarrollados los trabajadores se identifican menos con la empresa y la instrumentalizan más, convirtiéndola en un objeto finalista. En economías de pleno empleo la empresa deviene un objeto de transición, algo que uno llega a instrumentalizar a conveniencia de su proyecto personal.

La asunción del rol

He aquí uno de los aspectos clave del éxito de la integración. ¿Qué papel me toca desempeñar en la obra de teatro del proyecto empresarial? Es responsabilidad de los contratantes explicar el rol que esperan de individuo. El rol es lo que uno representa, más allá de lo que uno es. Y aquí a veces se producen conflictos. Las personas solemos encontrar dificultades en la asunción de roles para los que psicológicamente no estamos preparados. Por ejemplo, si uno debe asumir el rol de controlador de resultados de personas sobre las que no tiene ningún poder jerárquico y no está acostumbrado a pedir las cosas con insistencia sin caer en la impaciencia, probablemente tendrá problemas para desempeñar su cometido. La asunción del rol es, además, un proceso de autoafirmación, puesto que si una persona no cree en el rol que está desempeñando, probablemente no realizará la tarea a un nivel excelente. Es frecuente ver a personas que están «fuera de rol», haciendo un papelote triste y mediocre en un puesto que no es el suyo, pero que son incapaces de reformular su propia posición ante el trabajo. □