



Libro Incorporación exitosa

Estrategias para descubrir el valor oculto dentro de la organización

Mark A. Stein y Lilith Christiansen
McGraw-Hill, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Ha empezado un nuevo trabajo y sentido una horrible sensación de sobrecarga sensorial? El primer día, semana o año en un nuevo cargo puede ser abrumador, sobre todo si el empleador no maneja bien el proceso de incorporación. Si no quiere infligir esa experiencia a sus nuevos empleados, los consultores en administración Mark A. Stein y Lilith Christiansen explican cómo y por qué la incorporación sistémica puede beneficiar a los empleados y a la empresa. Después dicen cómo hacerlo bien, con gráficos y cuadros detallados que ayudan a trazar un plan completo de incorporación. Aunque el libro cae inevitablemente en el argot de recursos humanos de vez en cuando, es suficientemente fácil de leer para aquellos líderes de negocios que quieren explotar los recursos aún sin explotar. *BooksInShort* recomienda esta guía a profesionales de recursos humanos y gerentes interesados en aplicar sus herramientas y estrategias a su propia área.

Ideas fundamentales

- Los empleados ya no sienten lealtad por sus empleadores; una tercera parte de los empleados nuevos deja la empresa en los primeros dos años.
- Un programa de incorporación bien armado puede reducir la rotación, aumentar la productividad y hacer que la empresa sea más atractiva a empleados potenciales.
- Un programa de incorporación bien diseñado tiene “cuatro pilares”:
- “Dominio cultural”: Enseñe a los nuevos empleados las reglas tácitas y los matices de la empresa.
- “Desarrollo de redes interpersonales”: Asegúrese de que los empleados establezcan los contactos sociales y profesionales adecuados.
- “Apoyo al desarrollo profesional desde el inicio”: Si demuestra interés en el progreso profesional de sus nuevos empleados, le serán leales.
- “Inmersión y dirección de la estrategia”: Muestre a los nuevos empleados cómo encajan en las metas de la empresa. Deben saber que marcan una diferencia.
- Establezca un sistema de “gobernanza” para evaluar el desempeño del programa.
- Mida los resultados de incorporación periódicamente de manera que pueda hacer ajustes o actualizaciones.
- Mantenga a los empleados en el programa de incorporación durante su primer año y más.

Resumen

¿Por qué incorporar?

¿Sabía usted que puede esperar que una tercera parte de los nuevos empleados deje la empresa durante sus primeros dos años? Esa estadística representa una pérdida económica enorme para la compañía, pero usted puede evitarla. La respuesta podría ser lo bien (o mal) que integra a los nuevos empleados en la organización. Si su negocio es como casi todos, tiene margen para mejorar. La mayoría de las empresas no tiene un proceso integral para preparar y aclimatar a los nuevos empleados y pocas los ayudan a interactuar con sus colegas fundamentales y a desarrollarse profesionalmente. Pero ahora los líderes de negocios están descubriendo los beneficios de la incorporación de empleados mediante “un enfoque estratégico y sistémico”, más que un esfuerzo poco planeado de reclutadores, personal de recursos humanos y gerentes que no hacen nada por detener el típico índice de “10 a 15% de deserción anual”.

“Más allá de los retos de la contratación y retención, la productividad es quizá la razón más importante por la que la incorporación ha adquirido tal importancia estratégica para las empresas progresistas”.

Los programas de incorporación exitosos pueden ayudar a ser productivos más rápidamente, lo que es una ventaja importante en todo momento, pero especialmente vital en una economía difícil. Y como la incorporación abarca “todas las experiencias que el nuevo empleado tiene en el curso del primer año”, la incorporación sistémica debe continuar más allá de sus primeros 12 meses en la compañía.

“Hecho: Todos los nuevos empleados en su organización se incorporan ... pero no todos se incorporan bien”.

Cuando de incorporación se trata, las tecnologías innovadoras lo ayudan a ser más eficiente, pero ese software “sólo sirve para automatizar la administración de las actividades de orientación”. Un programa totalmente estratégico de incorporación requiere mucho más que herramientas informáticas pero, si están ahí, pueden ayudar a la empresa a satisfacer mejor sus “demandas de capital humano”. Un programa de incorporación sólido ayuda a los nuevos empleados a ser reflexivos y proactivos. El valor que posteriormente obtiene una empresa de ese programa es el “margen de incorporación”, el valor de que los empleados se den cuenta de que es la oportunidad no sólo de ganarse la paga, sino también de conseguir respeto, logro y “autorrealización”.

“Cuando la gente de primera ... se desilusiona, la marca de una empresa se mancha a los ojos de empleados potenciales ... y se hace aún más difícil atraer a los mejores talentos”.

Considere la posibilidad de ponerle un nombre a su programa de incorporación para darle formalidad. Involucre a todo el personal de la empresa. Todos deben entender que “tienen cierta responsabilidad de incorporar correctamente a los nuevos empleados”. Un programa de incorporación exitoso tiene cuatro fases: “Preparar, orientar, integrar y destacar”. Prepare a los nuevos empleados para que empiecen el proceso de papeleo antes de su primer día de trabajo. Luego use su programa tradicional de bienvenida como orientación sobre la estrategia y la cultura de la empresa para que empiecen a tener nuevos contactos. Durante las fases para integrar y destacar, brinde a los nuevos empleados “constante apoyo de asesoría, retroalimentación de los gerentes que los contraten, oportunidades de socializar, educación estratégica y consejos para planear su desarrollo profesional”.

El “pacto” entre empleadores y empleados

Cuando uno contrata a alguien, se crea un “acuerdo mutuo” entre la empresa y esa persona. En el pasado, este pacto ha tenido distintos significados, como entender que un empleado podía ascender en la empresa con el tiempo y retirarse cómodamente con mucho dinero. Ya no es así. Los empleados de hoy son mucho menos leales y cambian de empleo con mayor frecuencia. Las empresas deben hacer más que sólo prepararlos para sus cargos actuales; deben “estimularlos para que se sientan motivados a afrontar los retos con entusiasmo”. Para ayudarlos a adaptarse, use los “cuatro pilares del margen de incorporación”:

1. “Dominio cultural”

¿Cómo hace negocios realmente la gente de su empresa? ¿Cuáles son las reglas de conducta tácitas? “Para la mayoría de los nuevos empleados, entender la cultura de una nueva empresa es un proceso difícil, matizado y gradual”. Pero no tiene que ser así. Usted puede adoptar medidas proactivas para enseñar a los nuevos empleados cómo se hacen las cosas en la empresa. La “cultura corporativa” es la misión y los valores de la empresa; la “cultura organizacional” es la forma de “pensar y comportarse, quizá inconscientemente”, de los empleados. Es necesario enseñar ambas a los nuevos empleados, de lo contrario quedan a la deriva y pueden cometer errores. Como son nuevos, están en una posición privilegiada para notar una falta de correspondencia entre la cultura estipulada por la empresa y su realidad. Hágales saber las normas tácitas desde el inicio. Cuando los ayuda a realmente entender la cultura de la empresa, les da libertad, no sólo para hacer su trabajo más rápida y eficientemente, sino para ser “una gran palanca que impulsa la transformación de la organización”. En otras palabras, si quiere cambiar la forma de hacer negocios, quizá los recién llegados puedan encabezar el esfuerzo.

“Los candidatos tienden cada vez más a trabajar en una empresa que sea considerada como el mejor sitio para desarrollarse profesionalmente”.

Empiece con una “auditoría cultural”. Entreviste a los empleados en grupos para ver si su comprensión de la cultura de la empresa se alinea con la misión y los valores de ésta. Explore “conductas, prácticas y símbolos dominantes”. Vea si la cultura que usted “percibe” difiere de la realidad. Sea honesto para describir la cultura de la empresa a los empleados. Participe en conversaciones bilaterales. Use herramientas como *wikis*, *blogs*, video en tiempo real y su intranet. Si le dio un nombre de marca al programa de incorporación, promócielo en esos medios. Estas estrategias incluirán a todo el personal en el esfuerzo de incorporación y harán que todos formen un verdadero grupo de participantes.

2. “Desarrollo de redes interpersonales”

Asegúrese de que sus nuevos empleados establezcan los contactos adecuados con la gente que puede ayudarlos a hacer su trabajo. Crear relaciones es fundamental para el éxito profesional y a las empresas les incumbe ayudar a los nuevos empleados a alcanzarlo. Éstos pueden irse de la empresa si se sienten solos y aislados, tanto personal como profesionalmente, en sus nuevos cargos. “La mayoría de las empresas no presta atención ni brinda recursos para impulsar la creación de relaciones”, pero esta interconexión ayuda a los nuevos empleados a hacer mejor su trabajo y los alienta a quedarse y a contribuir al logro de los resultados. Por tanto, las empresas deben organizarse e instituir “programas sociales estructurados” durante el primer año de trabajo de los recién llegados. Anímelos a generar las siguientes cuatro redes: 1) “Redes profesionales internas”, formadas por una amplia gama de colegas, desde empleados de su mismo nivel hasta supervisores; 2) “redes personales internas” o personas dentro de la compañía que comparten puntos de vista o la membresía a un grupo; 3) “redes personales externas” con conocidos y parientes y 4) “redes profesionales externas” que incluyen a socios comerciales, como proveedores y clientes.

3. “Apoyo al desarrollo profesional desde el inicio”

Aunque apoyar el desarrollo profesional desde el inicio de la contratación de un nuevo empleado podría parecer contraintuitivo, es justamente lo opuesto. Los empleados que ven a sus nuevos empleadores interesados en sus metas profesionales se inspiran y motivan más para sobresalir en el trabajo; también demuestran más lealtad a la empresa. Las herramientas que las empresas usan frecuentemente para demostrar apoyo inicial en el desarrollo profesional incluyen asesoría, retroalimentación periódica sobre su desempeño, capacitación, aprendizaje organizacional y consultoría. Inicie la conversación sobre el desarrollo y metas profesionales a largo plazo del empleado en el primer día, porque el concepto de lealtad y permanencia es “una reliquia del pasado”. Los nuevos empleados están “felices de dar valor a la empresa, pero sólo en la misma medida en que la organización los recompense”.

“Más allá de proporcionar habilidades, la incorporación estratégica ayuda a los empleados al inspirarlos y darles una sensación adecuada de que hacen trabajo significativo”.

Para asegurar el apoyo inicial al desarrollo profesional, implemente estas cuatro estructuras: 1) “Asigne” tareas con la mira puesta en el progreso gradual del nuevo empleado; 2) ofrezca “orientación” en la medida de lo necesario y responsabilice a los “participantes del sistema” – los encargados de incorporar al nuevo empleado – de que él o ella tenga éxito; 3) coloque un “aislante” para evitar que la nueva persona cometa costosos errores al principio y 4) ofrezca “remedio” y apoyo si el nuevo empleado falla en una tarea que se le asignó.

“Los nuevos empleados necesitan establecer los contactos correctos y deben hacerlo oportunamente, antes de tener la oportunidad de emitir un juicio sobre su decisión de integrarse en una empresa”.

En general, puede estar seguro de que sus esfuerzos de apoyo tendrán éxito si “sistematiza” conversaciones sobre el desarrollo profesional (pero no a costa de la autenticidad) y ofrece frecuente retroalimentación y evaluaciones de desempeño durante el primer año, y así hace del crecimiento un proceso de “colaboración” entre el empleado y la empresa, esperando que éste diseñe sus propias metas y ofrezca distintos caminos profesionales flexibles con un “énfasis en la exploración”.

“La mayoría de las empresas hoy día hace uso limitado y tardío del desarrollo profesional, ya que lo ve como recompensa a la lealtad de los empleados en vez de lo que podría ser: Un medio poderoso para fomentarla”.

4. “Inmersión y dirección de la estrategia” Un programa sistémico de incorporación debe explicar no sólo la estrategia de la empresa, sino también cómo cada nuevo empleado puede ayudar a cumplirla. Hable sobre cuáles son las metas de la empresa, cómo planea alcanzarlas y de qué manera encaja en ello el trabajo de los nuevos empleados. Ayúdelos a ser creativos y a desarrollar nuevas ideas.

“Entre mejor conozcan los empleados la estrategia, mayor será la consideración que den a su trabajo diario”.

No tema compartir la estrategia corporativa. Ofrezca ejemplos de historias exitosas de nuevos empleados y sostenga conversaciones periódicas con los recién llegados acerca de la estrategia. Déles a conocer (de preferencia, mediante una demostración visual) quiénes son los grupos de interés de la empresa. Revele la estrategia “de manera progresiva y por capas” para que los nuevos empleados no se sientan abrumados. Trate la estrategia realísticamente en vez de presentarla con “humo y espejos”. Deje en claro que los nuevos empleados pueden desarrollar habilidades de pensamiento estratégico ellos mismos, y explique cuáles son las estrategias más importantes y por qué.

Cómo administrar su programa de incorporación

Un programa de incorporación fácil y exitoso tiene numerosas necesidades administrativas. Una vez que esté seguro de que cuenta con “las tecnologías, las personas y los recursos adecuados” para llevarlo a cabo, instaure un sistema de “gobernanza” para evaluar el desempeño y eficacia del programa. Gestionar la incorporación implica todo, desde ordenar el papeleo, la seguridad, las contraseñas y demás, hasta la creación de un programa de asesoría que cumpla las promesas que hizo al nuevo empleado y lo ayude a desempeñarse bien en el trabajo y, a la larga, a llegar más lejos.

“En general, la orientación adecuada de nuevos empleados no es una tarea rápida y sucia, sino que requiere el diseño de programas bien pensados y la participación de grupos de interés de toda la organización”.

Un “portal para nuevos empleados” puede ayudarlos a familiarizarse con el tamaño, la estructura, la geografía y la cultura de la empresa, pero los portales no deben ser un comercial eterno de lo genial que es la empresa. Deben permitir que los nuevos empleados accedan tanto a la información negativa como a las historias gratificantes. Convoque paneles de incorporación para coordinar los portales y otros aspectos del programa de incorporación. Use herramientas como encuestas de satisfacción y grupos de enfoque para determinar su éxito. Tenga un sistema para responsabilizar a los gerentes de sus resultados.

¿Por dónde empiezo?

Primero, haga un diagnóstico: ¿Qué funciona y qué no funciona en la empresa? Identifique “los problemas principales que se pueden abordar a través de la incorporación, el tamaño de las oportunidades, las causas originales de los problemas y las soluciones más viables dadas las circunstancias únicas, las condiciones de operación y las restricciones de la organización”. Puede estar tentado a no hacerlo, pero no caiga en la tentación. Sólo examinar lo que hacen otras empresas (sus “mejores prácticas”) y tratar de aplicarlo de forma gradual es una receta para el fracaso.

“La incorporación exitosa es mucho más que la orientación tradicional con un nuevo disfraz; es un programa estratégico innovador que puede incrementar los resultados generales de una compañía y mejorar sus posibilidades futuras”.

Cuando realice el “diagnóstico del sistema”, hágalo en cuatro fases: 1) “Descubrimiento interno”, en el que se enfoca en sus necesidades más apremiantes y elabora programas para satisfacerlas; 2) “evaluación comparativa externa” para determinar lo que hace la competencia; 3) “identificación de oportunidades”, en la que descubre la “brecha” entre lo que usted logra y lo que hacen sus competidores y 4) “validación organizacional y aceptación”, es decir, hacer que sus colegas y superiores entiendan y apoyen la importancia de la incorporación.

Cómo diseñar su “proyecto”

Ya está listo para crear su proyecto de incorporación. Empiece en un “nivel alto”: Asegúrese de que todos los grupos de interés entiendan las metas y la amplitud del programa, y que el proyecto se alinee con los “ciclos de negocio principales y otras necesidades operacionales específicas” de la compañía. Use “metodologías de pensamiento de diseño”, identifique lo que hace bien, lo que debe conservar, lo que debe agregar, lo que debe cambiar y lo que debe eliminar. Priorice los elementos del programa: ¿Cuál es “el fruto” que más rápidamente puede cosechar? Examine y calcule su progreso. Haga una prueba piloto del programa en etapas para monitorear los resultados con mayor precisión.

Sobre los autores

Los socios de Kaiser Associates **Mark A. Stein** y **Lilith Christiansen** son expertos en desarrollo e incorporación organizacionales.

