



Libro Integración

Cómo incorporar a sus nuevos empleados en la mitad del tiempo

George Bradt y Mary Vonnegut
Wiley, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Muchos nuevos empleados no se quedan más de seis meses. Uno de cada dos empleados no cumple con las expectativas de la organización. ¿Por qué? A menudo los empleadores hacen poco o ningún esfuerzo por aclimatar a estos empleados a su trabajo. Por ello, sus empleados empiezan con el pie izquierdo y a muchos les es difícil “cambiar el curso”. Sin embargo, George Bradt y Mary Vonnegut ofrecen un programa probado para ayudar a los nuevos empleados a ser productivos de inmediato. Bradt, fundador y director de PrimeGenesis, una empresa consultora en transición ejecutiva, y Vonnegut, socia de la empresa, aportan una considerable experiencia al tema. *BooksInShort* recomienda el enfoque reflexivo del libro sobre la integración. Aunque la guía está mal estructurada en partes, proporciona consejos prácticos fáciles de aplicar para integrar a las personas y hacer que se queden.

Ideas fundamentales

- Implemente el “Programa de integración total” (TOP, por sus siglas en inglés) para ayudar a todos los empleados a adaptarse a nuevos papeles.
- Para una integración efectiva, la gente y los departamentos deben trabajar en conjunto y comunicar mensajes consistentes a empleados potenciales.
- Los gerentes de contratación deben prepararse y apoyar a los empleados en cuatro etapas de integración:
- Primero, aclare los objetivos de negocios para el nuevo cargo y obtenga el acuerdo de colegas importantes sobre las responsabilidades y propósitos del cargo.
- Genere un plan inicial de integración, incluyendo un programa con fechas y un “expediente de reclutamiento”.
- Segundo, promocióne la organización para atraer a los mejores candidatos. Planee e implemente una “campana de venta” formal que culmine en una oferta.
- Tercero, ayude al nuevo empleado a crear un plan personal de integración que él mismo maneje.
- Cuarto, prepare al empleado y a la compañía para garantizar que ambas “partes” se llevan una buena impresión desde el primer día del recién llegado.
- Continúe ofreciendo los “recursos, apoyo y seguimiento” que necesita el empleado.
- Si sigue el TOP, puede mejorar la productividad al igual que la retención de empleados en su empresa.

Resumen

Por qué es importante la integración eficaz

¿Tiene su empresa un programa de integración estratégico con cohesión? Muchas compañías no lo tienen. Por ejemplo, una empresa contrataba anualmente siete u ocho vendedores que mostraban potencial y el deseo de llegar a ser gerentes. Sin embargo, la compañía sólo tenía lugar para ascender a uno o dos cada año, así que quienes no recibían la promoción a menudo se iban de la empresa. Este ineficiente enfoque de contratación significaba que la mayoría de los nuevos vendedores que contrataba la compañía, a la larga se sentiría decepcionada.

“La mayoría de la gente entiende o puede darse cuenta rápidamente de los principios básicos de adquisición, adaptación, asimilación y aceleración de nuevos empleados. Nuestra premisa principal es que las cosas funcionan mejor cuando todos los esfuerzos apuntan en la misma dirección, integrados en un programa de integración total (TOP)”.

Afortunadamente para esta compañía, la persona a cargo de reclutamiento se dio cuenta del problema e implementó una nueva estrategia. Dividió los cargos por igual

en funciones de gerencia y de ventas. Cada año, la compañía empleaba a tres o cuatro personas que competían por los puestos gerenciales, pero también contrataba a tres o cuatro empleados con trayectoria sólo en ventas. Este enfoque permitió a la empresa reducir la rotación y el número de nuevos empleados. También mejoró la satisfacción de los empleados: Los empleados que querían una trayectoria gerencial tenían más oportunidad de éxito y los vendedores profesionales podían enfocarse en su verdadera pasión: vender.

“Incorporar a sus nuevos empleados es una de las tareas más difíciles que afrontan los gerentes de contratación”.

Siempre piense por qué contrata a alguien y cómo podría un nuevo empleado afectar a otros. Para ayudar a garantizar el éxito de sus nuevos empleados internos, implemente un programa de integración que incluya cinco pasos principales. El primero, “alineación”, incluye tener el consenso de toda la compañía sobre la necesidad de un nuevo empleado, así como su propósito en la organización. El segundo es “adquisición”, o sea, encontrar y contratar al mejor candidato. El tercero es “adaptación”, es decir, proporcionar al nuevo empleado los recursos necesarios para su trabajo. El cuarto es “asimilación” o integración del individuo en el equipo, y el quinto es “aceleración”, para que el empleado y el equipo puedan incrementar su productividad.

“Un programa de integración total puede mejorar considerablemente el desempeño, la idoneidad y la preparación para el trabajo de cualquier persona que tenga un nuevo cargo”.

En muchas compañías, los sistemas de contratación fallan porque los distintos departamentos e individuos involucrados no se coordinan eficazmente. Para tener éxito en la integración, el personal de contratación, los gerentes y el personal de recursos humanos deben ver los cinco pasos como componentes unificados del proceso de integración, no como tareas y responsabilidades separadas y distintas. Deben trabajar en conjunto para garantizar el progreso continuo y tranquilo del empleado a lo largo del programa. En ello está basado el “Programa de integración total” (TOP, por sus siglas en inglés). Para que funcione, los gerentes a cargo de contrataciones deben guiar a los empleados a través de la “experiencia de integración” de principio a fin. Los gerentes son responsables de desarrollar un plan inicial de integración para cada individuo y de garantizar el apoyo de los grupos de interés importantes – es decir, las personas que más influyen en el éxito del empleado. El TOP tiene cuatro etapas principales:

1. “Asegúrese de prepararse para el éxito de su nuevo empleado antes de empezar a reclutar” (alineación)

Considere la contratación como una “oportunidad estratégica”, no como un “suceso transaccional”. No se apresure a llenar posiciones vacantes. Primero, revise bien cada cargo y confirme que llenarlo tiene sentido para su empresa. Si no es así, redefina el cargo para que apoye mejor sus metas de negocios. Ponga en claro las aptitudes que describan al candidato ideal. Sea específico. Averigüe lo que los otros grupos de interés esperan de ese cargo. Identifique “el propósito y las prioridades” de su empresa y luego enfóquese en el trabajo específico y cómo se ajusta éste al contexto organizacional. Determine su objetivo de negocios para la contratación y decida cómo cuantificará el rendimiento de su inversión (ROI, por sus siglas en inglés).

“No empiece a reclutar a nadie hasta que no entienda cómo el cargo ayudará a entregar los resultados que hagan avanzar a la organización de acuerdo con su propósito y prioridades”.

Durante el reclutamiento y la integración, usted y su organización transmitirán mensajes sobre la compañía. Planee los mensajes con anticipación para asegurarse de que sean claros, deliberados y consistentes. Genere un “conjunto de mensajes y puntos de comunicación” que aprueben y apoyen sus grupos de interés, y úselos como la base de todas sus interacciones, incluyendo el anuncio para el cargo. Para empezar a estructurar su Programa de integración total, póngale fechas al proceso y distribúyalo entre los grupos de interés. Incluya estos importantes puntos de referencia:

- **“Plan listo”** – Cree un plan en el que incluya sus fechas y “expediente de reclutamiento” terminados, y que identifique el “título del cargo, departamento, nivel de compensaciones y fecha meta de inicio”. Este documento también aclara el propósito y las obligaciones del nuevo cargo, define cómo se ve el éxito y especifica las “fortalezas, motivación e idoneidad” del candidato ideal.
- **“Grupos de interés alineados”** – Póngase en contacto con sus grupos de interés directamente para garantizar su apoyo al plan, las fechas y el expediente de reclutamiento.
- **“Reclutador seleccionado”** – Busque a un consultor o asigne un reclutador interno, o haga el reclutamiento usted mismo.
- **“Reclutador informado [y] cargo publicado”** – Si asigna un reclutador, ayúdelo a entender las “sutilezas” del expediente.
- **“Fuentes de candidatos vistas”** – Evite “búsquedas secuenciales de aspirantes” que tienden a ser ineficientes. Es mejor buscar dentro y fuera de la compañía para encontrar a todos los candidatos. Después aplique un criterio para seleccionar a unos cuantos para las primeras entrevistas.
- **“Candidatos presentados”** – De manera similar, pida al reclutador que presente a todos sus candidatos a la vez. De esa forma, podrá compararlos fácilmente y elegir a quiénes entrevistar.
- **“Entrevistas iniciales completas”** – Use preguntas abiertas para examinar a los candidatos y descubrir sus fortalezas, motivación e idoneidad, pero no dedique demasiado tiempo a las primeras entrevistas. Hágalas en un solo día o distribúyalas en unos cuantos días.
- **“Entrevistas finales completas”** – Muévase rápido para no perder la oportunidad de contratar a un candidato porque alguien más se lo lleve antes que usted.
- **“Seguimiento posterior a la entrevista”** – Confirme las referencias y antecedentes de los candidatos principales y plantea cualquier pregunta adicional que surja.
- **“Selección hecha y oferta extendida”** – Personalice su oferta. Primero, hágala en persona o, si eso no es posible, por teléfono. Después envíe al empleado potencial una oferta detallada por escrito.
- **“Campaña de seguimiento”** – Dé al candidato una semana para pensar. Llame después de unos días para recalcar su interés, pero no lo asedie.
- **“Oferta aceptada”** – Ahora su trabajo es lograr garantizar que “se cierre la venta por completo”.
- **“Plan personal de integración previo al trabajo”** – Dé al nuevo empleado las pautas de integración personalizadas, la descripción del cargo y otra información relevante.
- **“Reunión del plan personal de integración”** – Programe una reunión frente a frente, tal vez fuera de la oficina, para crear el plan personal de integración del empleado.
- **“Transferencia del plan personal de integración”** – Aliente al empleado a hacerse cargo de su propia integración, pero siga apoyándolo.
- **“Nuevo empleado anunciado”** – Informe sobre el nuevo empleado a toda la compañía.
- **“Adaptación del nuevo empleado”** – Instale a la nueva persona de modo que tenga éxito.

- **“Nuevo empleado bienvenido”** – Planee detalladamente el primer día de trabajo del empleado.
- **“Esfuerzos de asimilación”** – Empiece el proceso de integrar al empleado en la empresa de inmediato.
- **“Plan personal de integración: sucesos claves”** – Prepárese para ofrecer apoyo adicional por lo menos los “primeros 100 días”.
- **“Retroalimentación”** – Pida retroalimentación al empleado con frecuencia, para resolver cualquier problema.

2. “Reclute de manera que refuerce sus mensajes” (adquisición)

Reclutar empleados de calidad requiere del arte de vender. Para atraer a los mejores empleados, promocióne su organización. Haga más atractiva su “marca de empleo”; demuestre que su empresa es un “gran lugar para trabajar”. Busque candidatos por todos lados, incluyendo “industrias, generaciones, nacionalidades y culturas distintas”. Anuncie su organización directamente a los mejores empleados de otras empresas. Genere una gran “lista” de candidatos fuertes, altamente calificados y que se adapten fácilmente a la cultura de su organización.

“La creación conjunta del plan personal de integración es una gran demostración de su interés en el éxito del nuevo empleado”.

Piense y actúe estratégicamente para vender su empresa a un empleado potencial. Planee e implemente una “campana de venta” formal que culmine en una oferta. Identifique a las personas que puedan influir en el candidato, incluyendo familiares, asesores y otros. Investigue qué motiva al candidato y descubra cualquier inquietud que él o ella pueda tener. Contrate al candidato por una buena razón: Él o ella podría preguntarle por qué le interesa a usted. Y lo más importante: “cierre la venta” y luego asegúrese de que no haya contraofertas que la anulen.

3. “Dé una gran ventaja al nuevo empleado antes del primer día (adaptación)

Ayudar al nuevo empleado a generar un plan individual de integración es una gran forma de crear una relación. Primero, complete el trabajo previo. El trabajo previo del nuevo empleado es hacer un borrador del plan de integración; el de usted es nombrar a los grupos de interés. Segundo, pida al nuevo empleado que exprese sus ideas del proceso de integración. Tercero, colabore en la creación de un plan de integración de primera. Cuarto, permita al empleado que empiece a manejar su programa de integración, pero siga ofreciendo su apoyo con el siguiente método: “Alentar, alinear, resolver y terminar las distracciones”.

“Diseñe la experiencia del nuevo empleado de la misma manera en que lo haría con la experiencia de un cliente”.

La manera en la que comunique la llegada del nuevo empleado es importante. Cuando planee el anuncio, confirme que sus colegas y gerentes importantes lo ayudarán a dar la bienvenida al empleado. Determine cómo transmitirá el mensaje a los distintos públicos, incluyendo al nuevo empleado y a los miembros de su grupo de interés. Decida cómo y cuándo difundirá la noticia en toda la compañía. Después identifique con quién debe hablar antes y después del anuncio formal para que el empleado empiece con el pie derecho. A medida que se extienda la noticia en la compañía, revise la “cascada” para adaptar la estrategia y el momento para el anuncio. Prepare el lugar de trabajo del nuevo empleado por anticipado, para que opere por completo desde el primer día. Dé al empleado los organigramas y directorios, planes de negocios adecuados y demás, y asegúrese de que tiene acceso a la intranet de la compañía. Considere asignarle un asesor que lo ayude a superar los puntos difíciles del inicio.

4. “Estimule al nuevo empleado a que contribuya mejores resultados” (asimilación y aceleración)

Piense en el primer día de su empleado como “la hora del espectáculo”. Al planear el día, considere dos “partes”:

1. **Su organización** – Idealmente, el empleado causará una impresión positiva en la empresa. Al final del día, usted querrá que la gente diga: “Ha contratado a un muy buen candidato”. Ayude al nuevo empleado a lograr el éxito al explicarle cosas tan básicas como el horario de trabajo, las reglas del estacionamiento, las políticas de vestir, y demás. Aliente al empleado a “presentarse y saludar”.
2. **Su nuevo empleado** – A la inversa, usted querrá que la compañía cause una gran impresión en el recién llegado. El primer día expone a esta persona a un “contacto extenso [con la empresa] que no se puede controlar”. Para que sea una “validación perfecta” de los mensajes que comunicó durante el reclutamiento, planee y prepárese para la llegada del empleado. Por ejemplo, para saber cómo podría el nuevo empleado ver la empresa, tenga un observador externo, como un colega de otro departamento, que se pasee por el área de trabajo y le informe lo que observa. Arregle cualquier problema que surja.

“Su nuevo empleado es el actor principal el primer día, pero usted es el director”.

Ayude a fomentar relaciones de trabajo sólidas para el nuevo empleado. Preséntelo a colegas importantes y a cualquier “red tras bambalinas”. Esté consciente de las diferencias generacionales, socioeconómicas y culturales que puedan afectar la forma de responder del empleado a la experiencia de integración. Adapte su enfoque de manera correspondiente. Y lo más importante, asegúrese de que todos los nuevos empleados tengan “los recursos, apoyo y seguimiento” que necesitan. Recuerde que “facilitar y alentar es un esfuerzo continuo”.

Es momento de integrar la integración

La integración inteligente es muy importante si tomamos en cuenta que los empleados existentes regularmente ascienden o se van, y que llegan nuevos empleados para reemplazarlos. Incluya el Programa de integración total en todas sus actividades de administración de talentos y planeación de sucesión. Las ventajas de este programa son muchas: Su empresa ahorrará tiempo en reclutar, contratar y aclimatar a nuevos empleados. Minimizará errores de contratación que resultan de una mala comunicación de los requisitos para el cargo. Es menos probable que los nuevos empleados sientan “el remordimiento del comprador” y más probable que se alineen con las principales estrategias de la organización. “La mayoría de la gente entiende o puede darse cuenta rápidamente de los principios básicos de adquisición, adaptación, asimilación y aceleración de nuevos empleados. Nuestra premisa principal es que las cosas funcionan mejor cuando todos los esfuerzos apuntan en la misma dirección, integrados en un programa de integración total (TOP)”.

Sobre los autores

George Bradt es fundador y director administrativo de PrimeGenesis, una empresa consultora en transición de ejecutivos. **Mary Vonnegut**, socia de PrimeGenesis, es exdirectora de una compañía minorista.
