

El Proceso de Integración de las personas en las organizaciones

Cualquier planteamiento o modelo orientado a la integración de una nueva persona a la organización empresarial, debe considerar que el proceso de acogida y el proceso de socialización, constituyen un eslabón fundamental en los objetivos que guían los criterios de obtención del capital humano, que además incluye el reclutamiento, la selección y la contratación. Este proceso de post selección debe estar inspirado por la alta dirección, en un claro intento por incluir en la cultura empresarial la filosofía de integración tanto profesional como social del trabajador o trabajadora.

Una vez que la organización, emprendedora del proceso de obtención o afectación de personas, ha superado las fases previas de: a) Especificación de la posición laboral o determinación de los perfiles de competencias individuales que debe reunir el candidato idóneo, b) Reclutamiento o atracción de candidatos potencialmente calificados, tanto interno como externo, c) selección o elección de entre estos últimos de aquel o aquella que, parece ser, mejor se adapta al perfil solicitado y eventualmente a la posición laboral, d) Contratación o formalización de esta relación de acuerdo con la legislación vigente, entonces aparece en el continuo temporal el proceso de integración o inducción como una fase más del ciclo de empleo. Esta fase se puede catalogar como la vertiente psíquica de la afectación de personas,

la cual tiene lugar una vez ejecutada la vertiente física. De esta manera se pretende facilitar la incorporación y adaptación del nuevo trabajador o trabajadora en las mejores condiciones posibles, lo que propiciará el carácter simbiótico de la relación individuo – organización. Se trata de evitar la ausencia psicológica de la presencia física. Este artículo tiene como objetivo relevar la importancia de este proceso, señalar las ventajas derivadas de su correcta aplicación y ofrecer un modelo que lo explicita.

2.- DESARROLLO DE CONCEPTOS: IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN.

El dinero invertido por las organizaciones empresariales en el proceso de obtención de personas son sumas relativamente elevadas,

cuando el procedimiento de incorporación de capital humano se asume en términos profesionales. No parece lógico que, una vez elegidas, las personas que van a formar parte de la organización, un gran porcentaje de empresas abandonen el seguimiento proyectado sobre dichas personas. Esta desproporcionada actuación se plasma en un deficiente o descuidado proceso de integración, lo que, según la reflexión de Cadwell (1991), “puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación. Esto implica más trabajo para su organización, ya que será necesario empezar nuevamente todo el proceso”. En una época en la que no cesan de tratarse temas relacionados con la movilización de los miembros de la organización a través de filosofías tales como círculos de calidad,

Los costos de reclutamiento, selección y contratación no son sino una parte de los costos de inducción o afectación. El estudio de estos costos no es completo sino se analizan también los costos de integración o de adaptación de la persona en la organización.

desplegar eficientes niveles de desempeño, a la vez que se mantiene o mejora la calidad del clima laboral (desempeño económico y desempeño social). No obstante, es necesario tomar como limitación el concepto de inclusión parcial elaborado por Allport, en Santa Cruz (2007), según el cual los individuos pueden pertenecer a muchas organizaciones, porque éstas sólo exigen a sus miembros una inclusión parcial.

BENEFICIOS DERIVADOS DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN.

La importancia que tiene este proceso reside en las consecuencias positivas que, tanto para la organización como para la persona, se derivan de su correcta aplicación. Desde un punto de vista organizativo, estas consecuencias, según Lattmann y García Echevarría (1992) están centradas en la "disposición a colaborar, la utilización eficiente de los conocimientos y capacidades del personal con el fin de alcanzar los objetivos empresariales y la colaboración eficiente entre las diferentes personas que pertenecen a la empresa". Desde la óptica individual, tal y como lo señalan Maslow (1994) y French (1995), las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento del nuevo trabajador pueden ser satisfechas mediante una eficaz integración. La integración proporciona cierto equilibrio emocional y la satisfacción de ciertas necesidades. Davis y Newstrom (2003) afirman que ésta incrementa la productividad y la calidad de los productos, además de mejorar la motivación porque los trabajadores se sienten más aceptados y comprometidos con la situación. Asimismo March y Simon (1994) afirman que "cuanto más fuerte es la identificación con la organización, más débil es la propensión a dejarla voluntariamente [...]. El tiempo servido da lugar por sí mismo a un aumento de la identificación". Asimismo la integración supone la superación de una actitud largamente sentida en el ideario social: la lucha de clases, según la cual todos los logros de los trabajadores son a costa de los empresarios y viceversa. Estos comentarios permitirían afirmar que la supervivencia de la empresa moderna

depende de la capacidad que posea para mantener a su capital humano en tensión. En este sentido, el proceso de integración puede ser el primer proceso de Gestión de Personas que posibilite este estado de motivación interna. Es más. Tal como lo plantea Katzenbach (2004), el orgullo de pertenecer a una organización empresarial que sea exitosa y de excelencia puede convertirse en un activo estratégico intangible de suma importancia, por cuanto, este factor podría transformarse –de una manera análoga a un acelerador de partículas en física– en un potente impulsor y motivador del desempeño individual y colectivo.

UN MODELO DE INTEGRACIÓN.

Tomando por criterio la discrecionalidad de la organización, este proceso de integración puede ser tratado en dos fases o etapas distintas: el de acogida y el de socialización. Ambos procesos son los principales agentes causales del grado de integración que experimente la persona en su organización. Su éxito (el de la integración individual) descansa en la calidad de los procedimientos de acogida, del seguimiento efectuado durante el período de adaptación y de los resultados derivados del proceso de socialización. El proceso de acogida, previo al de socialización, debe ser gestionado por elementos de la organización empresarial con capacidad directiva. Este se podría definir como un proceso que trata de favorecer tanto la integración profesional como social del trabajador, si bien su incidencia es mayor en la primera dimensión. La socialización, posterior al proceso de acogida, tiene lugar a partir del contacto personal entre los individuos que mantienen relaciones entre sí en el seno de la organización. Este concepto abarca toda una serie de adaptaciones que lleva a cabo la persona recién contratada para insertarse en el equipo de trabajo, sin tener que renunciar a su personalidad e individualidad. La integración es el resultado deseado en vistas al cual la organización pone en marcha el proceso de acogida. Sin embargo, ésta ha de ser consciente de que existe otro proceso (la socialización) que también determina el

grado de integración del trabajador y que, en cierta medida, escapa a sus posibilidades de acción y control. En resumen, la integración es el vector resultante de la combinación de dos procesos: uno diseñado para favorecerla, como es el de acogida, y otro, denominado socialización, consecuencia del carácter social de las personas.

EL SEGUIMIENTO DE LA INTEGRACIÓN.

Al fin de verificar el desarrollo efectivo de un programa de integración, la unidad u órgano de recursos humanos dispondrá de un formato de seguimiento en el que se registren tanto los progresos como las dificultades de las personas en su proceso de adaptación. El período de integración es más largo que el simple período de acogida. Ello quiere decir, que el seguimiento de la integración

debe prolongarse durante un período de tiempo superior al señalado para ejecutar el proceso de acogida.

En muchas empresas se ha constatado que entre el personal nuevo se produce una alta rotación, y que ésta puede producirse al año o incluso a los meses o incluso al año de haberse incorporado la persona en la organización. Es generalmente reconocido que durante el período de tiempo en que el nuevo contratado intenta adaptarse a su nuevo rol, existe mayor probabilidad de rotación que en los períodos subsiguientes. "Esto es debido a la presión que se somete al nuevo empleado para aprender la naturaleza de sus funciones y responsabilidades, además del cambio de medio ambiente y la adecuación a las políticas, reglamentos e idiosincrasia prevaleciente en la compañía" (Homs Quiroga 1998).

Otra razón reside en la posibilidad de que, en este período inicial, sea requerido por otra organización, a la cual el trabajador se dirigió antes de serle ofrecida la plaza que en estos momentos disfruta; cosa bastante probable, teniendo en cuenta que las personas desempleadas normalmente no postulan sólo a una empresa a la hora de solicitar empleo, sino a varias.

Dentro del proceso de integración merece especial atención las entrevistas que son mantenidas entre el responsable del proceso y el recién contratado. Estas son mantenidas para valorar la evolución de la integración del nuevo colaborador. Suelen concentrarse en el primer año a razón de una cada tres meses. El seguimiento de esta integración puede realizarse mediante entrevistas. Éstas podrían escalonarse de la siguiente manera:

- **Antes de la incorporación de la persona a su posición de trabajo puede tener lugar la denominada, según terminología utilizada por Peña Baztan (1993), "entrevista de ingreso". En ella se procede a comunicar al nuevo trabajador las condiciones de empleo, a la firma de los contratos, a la toma de filiación y cumplimentación de ingresos, a la solicitud de documentos y certificados acreditados en el proceso de selección y a la determinación de la fecha de incorporación.**
- **Una primera mantenida entre el responsable del órgano de recursos humanos y la persona afectada, a los quince días aproximadamente de su incorporación al puesto de trabajo. Se trataría de captar sus impresiones sobre las tareas que realiza, de sus compañeros y jefatura e intentar detectar el grado de interés que experimenta en su trabajo.**
- **Otra, al mes más o menos, entre sujeto y directivo inmediato. En ella se intenta ofrecer al trabajador una retroalimentación sobre su desempeño. Este seguimiento es particularmente importante en este momento (eventual período de prueba), pues todavía se está a tiempo de modificar la decisión. Durante este período tanto la empresa como la persona pueden dar por rescindido su acuerdo sin más requisito que, por parte de la primera, la notificación de despido de acuerdo con lo señalado en la normativa legal vigente.**
- **Finalmente, es aconsejable mantener estos contactos con una periodicidad trimestral durante el período de integración. Superado este período, estos encuentros suelen disminuir su frecuencia y también es muy común que adopten la denominación de entrevista de evaluación de desempeño inicial.**

Resulta oportuno en este momento rescatar la advertencia realizada por Pinillos (1988), cuando señala que "muchas veces, nos olvidamos de que la entrevista es sobre todo integración y que en la integración no se puede prescindir de este carácter reflejo proyectivo de la comunicación. Es decir, que recogemos del otro muy a menudo lo que nosotros ponemos en él".

LOS COSTOS DE LA INTEGRACIÓN.

Los costos de reclutamiento, selección y contratación no son sino una parte de los

costos de inducción o afectación. El estudio de estos costos no es completo si no se analizan también los costos de integración o de adaptación de la persona en la organización. Dentro de los costos de integración existen unos, que se pueden considerar ocultos o invisibles, porque no resulta tan fácil tomar conciencia de ello; son costos derivados de períodos de tiempos soportados con deficientes desempeños, cualquier nuevo empleado "no alcanza su pleno rendimiento hasta una vez integrado en su grupo de trabajo y después de haber terminado el proceso de aprendizaje. Estos costos se traducen

por una pérdida de tiempo para el nuevo trabajador pero también para sus colegas y superiores jerárquicos" (Vateville 1999). De acuerdo con Peretti (2007), un individuo seleccionado para un puesto de trabajo, independientemente de la empresa o sector en cuestión, pasa sucesivamente por tres fases: información (fase 1), aprendizaje (fase 2) y aportación personal (fase 3). Véase gráfico 2. (siguiente páginas)

La fase de información comienza con la incorporación de la persona en la organización y se corresponde con el período señalado anteriormente del conocimiento

Gráfico N°2
Los costos ocultos de la integración



de la actividad o servicio, presentación de compañeros, entrega de normas de comportamiento y reglamento interno, descripción de cargo, nivel de responsabilidad, etc. Durante esta primera fase, la persona juega un rol esencialmente pasivo y su efectividad es considerada prácticamente nula. La segunda fase corresponde al aprendizaje del puesto o actividad sobre el terreno. Se entiende concluida cuando la persona pueda valerse por sí misma sin cometer errores o al menos errores importantes. En la tercera fase, el trabajador o trabajadora tiene la experiencia necesaria y empieza a constatar los resultados de su tarea. La persona comienza a desarrollar sentido crítico e iniciativa en la posición laboral. En el gráfico N° 2 se muestra el costo del tiempo durante el que la persona no ha logrado alcanzar un nivel de eficacia normal. Para determinar el costo basta con calcular el área existente entre la curva que representa la evolución de la aportación de las personas en su proceso de adaptación y la línea discontinua paralela al eje de las abscisas representativa de la aportación estándar de los individuos existentes en la organización actualmente. Para ello se debería proceder a determinar el tiempo (en días o meses) que representa esta área, el promedio de eficacia desempeñado (considerando los errores, retrasos propios, retrasos ocasionados deficientes niveles de calidad, etc.) y afectarla de su remuneración, cargas sociales, formación

empleada, etc.

El tiempo de no eficacia es un excelente indicador para comparar diferentes políticas de adaptación. Es necesario tener en consideración no sólo la duración total del tiempo de adaptación, sino también la rapidez del crecimiento de la eficacia durante el periodo de familiarización.

3.- CONCLUSIONES.

Si las organizaciones empresariales han planteado, en los últimos años, una verdadera "guerra por el talento", a nivel global, es porque consideran a las personas como capital humano y auténtico elemento estratégico que puede otorgarles una fuente de ventaja competitiva y diferenciarlas de sus competidoras (Crainer y Dearlove 1999). Sin embargo, a nuestro entender, no basta con tan solo atraerlas sobre la base de compensaciones financieras. Sabemos además, que este talento es diverso y generacionalmente distinto. Hoy se puede constatar que en muchas organizaciones conviven personas pertenecientes a los generaciones tradicional, a la generación baby boomers, a la generación X e Y, con diferentes valores, genéricamente diversos, racialmente diversos, etc. Entonces, se debe pensar no solamente en su obtención, sino también en su mantención y desarrollo.

Las empresas no pueden darse el lujo de que los talentos individuales se debiliten, una vez incorporados, debido al no logro de una adaptación a la filosofía, valores y cultura organizacional.

Ya se señaló que los costos de reclutamiento, selección, contratación y formación inicial son elevados, pero la pérdida de talentos puede representar un costo más elevado aun, difícil de subsanar; las empresas se disputan a los mejores... pero no hay suficientes de los mejores; la multiculturalidad y la diversidad que éstos, normalmente, representan hace imprescindible la definición de políticas y estrategias claras en donde se valore y practiquen los procesos de acogida y socialización, vale decir un proceso de integración que permita la pronta adaptación y con ello la permanencia de la talento humano. No se debe olvidar que la persona también busca las oportunidades de creci-

miento que puede brindarle otras empresas, ellas buscan, en definitiva su satisfacción personal y profesional.

La empresa que no logra conservar a las personas talentosas se puede estancar y (auto) mutilar cuando éstas la abandonan. Un proceso de integración, racional y sistemáticamente planificado, podría constituirse en una valiosa herramienta estratégica para lograr su adhesión, su compromiso e involucramiento personal. Especialmente, cuando se produce un reconocimiento de los aportes individuales que realizan los colaboradores. Cuando se los hace experimentar un sentimiento de valía e importancia. Cuando las personas se sienten orgullosas de pertenecer a tal o cual empresa. Esas son, en definitiva, las empresas ganadoras. ▶

© WOB

BIBLIOGRAFÍA

- Cadwell, Charles.** 1991. Inducción del nuevo empleado 1ª edición. México D.F.: Trillas
- Crainer, Stuart y Des Dearlove.** 1999. La Guerra por el talento. Trend Management, Vol. 2, N°1, noviembre-diciembre, 51-55.
- Katzenbach, Jon.** 2004. El orgullo, un activo estratégico. Trend Management, Vol. 6, N° 6, octubre-noviembre, 118-123.
- Davis, Keith y John Newstrom.** 2003. Comportamiento Humano en el trabajo 10ª edición, México D.F.: Mc Graw - Hill
- French, Wendell.** 1995. Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos. México D.F.: Limusa - Noriega.
- García Jimenez, Jesús.** 2004. La comunicación interna Madrid: Díaz de Santos.
- Homs Quiroga, Ricardo.** 1998. La comunicación en la empresa 2ª edición, México D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Lattmann, Charles y S. García Echevarría.** 1992. Management de los Recursos Humanos en la empresa. Madrid: Díaz de Santos.
- March, James y H. Simon.** 1994. Teoría de la organización Barcelona: Ariel.
- Maslow, Abraham.** 1994. Una teoría de la motivación humana. En: H. M. Strage, (Ed.), Hitos en la gestión empresarial. 223-245. Barcelona: Apóstrofe.
- Peña Baztan, Manuel.** 1993. Dirección de Personal. Organización y Técnicas. Barcelona: Editorial Hispano europea.
- Peretti, Jean Marie.** 2007. Gestión de Recursos Humanos 15ª edición París: Ed. Vuibert.
- Pinillos, José Luis.** 1988. El lenguaje de las ciencias humanas Madrid: Real Academia Española.
- Santa Cruz, Juan.** 2007. Los orígenes del conocimiento Madrid: Editorial Complutense.
- Vateville, Eric.** 1999. La medición de los recursos humanos y la gestión empresarial 3ª Ed. París: Edo. Económica.