

JAUME TRIGINÉ I PRATS

Consultor de Recursos Humanos

Profesor del Centro de Estudios Financieros

Extracto:

BREVE esquema operativo sobre la metodología a desarrollar en este proceso básico para una adecuada incorporación de las personas a las organizaciones.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Toma de contacto.
- III. La entrevista de recepción.
- IV. Acogida por el inmediato superior.
- V. Evaluación del proceso de adaptación.
- VI. Conclusión.

I. INTRODUCCIÓN

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo colaborador, y una vez tomada una decisión por uno o más de los candidatos, se inicia uno de los «rituales» de los muchos que posee toda organización, incluyendo la empresarial. Nos referimos al Proceso o Plan de Acogida del nuevo o nuevos colaboradores. En términos y visión antropológica en un «ritual de acceso o iniciático».

Es de todos conocida la importancia de las primeras impresiones en cualquier orden de la actividad humana; debe atenderse, pues, de una forma precisa este primer impacto que recibirá el empleado recién incorporado durante los primeros días o semanas.

Son varios los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el diseño y aplicación de un Plan de Acogida de las nuevas incorporaciones; atrás deben quedar tiempos en los que la incorporación representaba un período de incertidumbre, dudas... por la ausencia de información que viniera a responder los lógicos interrogantes de toda persona frente a una primera o nueva realidad laboral.

La existencia de un Plan de Acogida ayuda al nuevo colaborador a superar la sensación de inseguridad al incorporarse a un ambiente desconocido y facilitarle un proceso integrador o socializante fácil y rápido; circunstancia de la que la propia organización también se beneficia, pues de una forma estructurada se atienden temas administrativos y culturales, ya que en el Plan de Acogida se transmite imagen de la organización, valores de la empresa, tipo de cultura predominante...

II. TOMA DE CONTACTO

OBJETIVO:

Establecer el punto de partida de la integración de un nuevo colaborador; se trata de una pre-fase con la intencionalidad de concretar la oferta de trabajo a la persona seleccionada y asegurar que ambas partes mantienen sus intereses iniciales.

RESPONSABILIDAD:

Departamento de Recursos Humanos.

CONTENIDO:

1. CLARIFICACIÓN INTERNA DE LAS CONDICIONES. Finalizado el proceso de selección y tomada una decisión respecto a la idoneidad de un candidato, asegurar, a nivel interno, las condiciones de la oferta de trabajo para evitar cualquier tipo de contradicción en la transmisión de la información por parte de las diferentes personas que puedan participar en el Plan de Acogida.
2. CONTACTO CON LA PERSONA SELECCIONADA. El Departamento de Recursos Humanos se pone en contacto (teléfono, correo, fax, telegrama...) con la persona seleccionada y le comunica la decisión de la Compañía.
3. CONCRETAR LUGAR, DÍA Y HORA DE LA ENTREVISTA. Se concreta el lugar (habitualmente el Departamento de Recursos Humanos), el día y la hora para la entrevista de recepción y quién le recibirá.
4. INFORMACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA. Durante la toma de contacto se informa detalladamente a la persona seleccionada de la documentación que deberá presentar en la entrevista: DNI, Libro de Familia, Cartilla Seguridad Social... (los sistemas de toma de contacto escrito permiten acompañar esta relación documental y facilitar al futuro colaborador la preparación de la documentación).

III. LA ENTREVISTA DE RECEPCIÓN

OBJETIVO:

Establecer el primer contacto efectivo con la organización y facilitar la información básica y necesaria para iniciar la integración.

RESPONSABILIDAD:

Departamento de Recursos Humanos.

CONTENIDO:

1. PRESENTACIÓN Y BIENVENIDA. Presentación de la persona que le recibe, si no ha intervenido en el proceso de selección.
2. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN. Explicación al nuevo colaborador de la decisión tomada con su candidatura.
3. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.
 - 3.1. Comentarios de los resultados obtenidos en las pruebas de selección.
 - 3.2. Breve reflejo de los resultados de la Revisión Médica.
 - 3.3. Reafirmación y clarificación de los compromisos contractuales: modalidad de contrato, duración del mismo, período de prueba, calendario, jornadas laborales, vacaciones, horarios, sistema retributivo (fijo, variable), derechos, servicios sociales, obligaciones...
 - 3.4. Clarificación de dudas. Permitir que el nuevo colaborador pueda clarificar cualquier duda que aún tenga.

4. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.
 - 4.1. Recoger del nuevo colaborador la información solicitada.
 - 4.2. Lectura y firma del compromiso contractual.
 - 4.3. Entrega de documentación: ficha, tarjeta identificativa...
5. INFORMACIÓN GENERAL. Sintetizar los datos generales de la organización y proporcionar un primer enfoque general de los aspectos más significativos de su nuevo puesto de trabajo: denominación, dependencia, relaciones...
6. ENTREGAR MANUAL DE ACOGIDA. Se trataría de proporcionar toda aquella documentación que proporcionase al nuevo colaborador información general sobre su nueva empresa y/o sistemas relacionales. El Manual de Acogida puede incluir cuestiones, a título de ejemplo, como:
 - 6.1. Denominación de la Empresa.
 - 6.2. Estructura del Capital Social.
 - 6.3. Misión y Cultura Corporativa.
 - 6.4. Historia, evolución... de la Organización.
 - 6.5. Organigrama.
 - 6.6. Ubicación de los centros de trabajo, departamentos...
 - 6.7. Distribución de la plantilla.
 - 6.8. Representación sindical, Comité de Empresa...
 - 6.9. Convenio.
 - 6.10. Reglamento de Régimen Interior.

7. CIERRE DE LA ENTREVISTA. Permitir, una vez más, que el nuevo colaborador pueda clarificar cualquier duda e indicarle que va a ser presentado a su superior.
8. PRESENTACIÓN AL INMEDIATO SUPERIOR.

NOTA: Los procedimientos para esta parte del Plan de Acogida suelen integrar la documentación explicativa, videos, visitas a las instalaciones...; las entrevistas individuales y las reuniones de grupo, cuando se integra más de un colaborador.

IV. ACOGIDA POR EL INMEDIATO SUPERIOR

OBJETIVO:

Establecer el primer contacto con la estructura jerárquica y con la relación de dependencia.

RESPONSABILIDAD:

El Departamento de Recursos Humanos presenta al nuevo colaborador a quien será su inmediato superior, quien asume la responsabilidad de esta fase.

CONTENIDO:

1. CLARIFICACIÓN CONTENIDO TÉCNICO DEL PUESTO. Información sobre el contenido funcional (tareas) del puesto de trabajo, estándares de calidad, normas de seguridad e higiene, maquinaria, instrumentación.
2. CLARIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES. Definición del conjunto de responsabilidades del puesto, nivel de autoridad, iniciativa requerida, límites, temas de consulta, coordinación...

(De existir, puede usarse y/o entregarse la Descripción del Puesto).

3. INICIO DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN. Informar sobre los valores, normas, pautas de actuación exigidas por la organización y por el grupo al que se integra.
4. CONOCIMIENTO FÍSICO DEL CENTRO.
 - 4.1. Recorrido por los lugares básicos como: vestuario, comedor, control de presencia...
 - 4.2. Indicación de lugares significativos según funciones (médico de empresa...) y presentación a las personas que corresponda.
5. PRESENTACIÓN A LOS COMPAÑEROS. Presentación e integración al equipo.
6. FORMACIÓN EN LA METODOLOGÍA DE TRABAJO.
 - 6.1. Fase de aprendizaje o enseñanza de los cometidos del puesto. Nombrar a un tutor o monitor (compañero de trabajo con experiencia y con disposición de realizar esta función, que no su inmediato superior) a quien pueda recurrir en caso de duda. La fase concluye cuando la persona pueda realizar por sí misma las tareas que le son propias.
 - 6.2. Fase de profesionalización. La persona es capaz de aportar valor a su función, posee un aceptable nivel de autonomía, aporta iniciativas, es proactivo...

V. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN

OBJETIVO:

Asegurar la corrección del proceso de adaptación en sus vertientes de socialización, aprendizaje y profesionalización.

RESPONSABILIDAD:

Se conduce esta fase desde el Departamento de Recursos Humanos en coordinación con el responsable jerárquico, estableciendo previamente determinados plazos en función de la complejidad del puesto y del período de prueba.

CONTENIDO:

1. ENTREVISTAS CON EL RESPONSABLE JERÁRQUICO. Se trata de valorar el punto en el que se halla el nuevo colaborador en su proceso de integración a la estructura y de profesionalización.
2. ENTREVISTAS CON EL NUEVO COLABORADOR. Conocer el punto de vista y sus posibles dificultades en su proceso integrativo y formativo.
3. TOMA DE DECISIÓN SEGÚN LA INFORMACIÓN RECIBIDA.
 - 3.1. Continuar el proceso estableciendo, si es necesario, un plan de reconducción de desviaciones entre el Departamento de Recursos Humanos, el inmediato superior y el propio interesado.
 - 3.2. Interrupción del proceso y finalización de la relación laboral por imposibilidad de integración.
4. REGISTRO DEL PROCESO. Anotación de los resultados del proceso e incorporación de la información al expediente del nuevo colaborador.

VI. CONCLUSIÓN

Señalábamos en la introducción lo que de «ritual iniciático» y su importancia tenía un Plan de Acogida; como herramienta, también, tanto administrativa (documentación, contratación...) como directiva (integración, transmisión de valores y cultura, socialización...).

Hasta cierto punto, nos hallamos frente a la adaptación del «ritual» a través del cual el aprendiz, de la mano (tutoría) del maestro, alcanzaba el grado de oficial. También, de algún modo, la Dirección de Recursos Humanos a través del «ritual» del Plan de Acogida permite, en palabras de Ángel Aguirre, Profesor de Psicología Cultural de la Universidad de Barcelona, con las que concluimos este trabajo, «acceder a la cultura de la empresa, dotar de identidad grupal al que entra en ella y dotar de estabilidad y cohesión al grupo. Cada vez que alguien entra a la empresa, accede a su cultura organizacional. Por el contrario, sin este afianzamiento, integrar trabajadores sin iniciarlos en su cultura, representa una fuerza disgregadora del grupo y organización de la empresa».