¿Integrarse o destacar? El papel del directivo ante las nuevas incorporaciones

Descubre un enfoque centrado en las habilidades y la personalidad de los nuevos empleados para sacar lo mejor de ellos.



12 de mayo de 2026

El momento en que una persona nueva se incorpora a un equipo es delicado. Tanto el

©IESE Business School

responsable del equipo como sus miembros evalúan el desempeño y la personalidad del recién llegado, mientras este trata de encontrar su lugar. A todo el mundo le interesa que el proceso de adaptación sea exitoso, pero el supervisor directo puede, además, influir directamente en que así sea.

¿Cómo facilitar esta transición? ¿Existe un método estándar o conviene cambiar de enfoque según las circunstancias? En su nuevo estudio, el profesor del IESE Massimo Maoret, junto con Lucas Dufour y Francesco Montani, analizó las relaciones entre 171 supervisores y sus respectivas nuevas incorporaciones para identificar qué es lo que funciona.

¿La integración es lo primero?

La respuesta instintiva suele ser que sí: cuanto antes encaje el recién llegado, mejor. Una integración rápida reduce la incertidumbre, genera aceptación entre los compañeros y familiariza al empleado con las rutinas del equipo. Además, todo ello redunda en un mejor rendimiento.

Para facilitarla, el supervisor debe trabajar la llamada "confianza cognitiva", es decir, la percepción del empleado de que su jefe es competente y fiable. Cuando esa confianza existe, el recién llegado tiende a alinearse con el equipo, adopta sus normas y hábitos con mayor naturalidad y acelera la creación de vínculos.

Estrechar lazos para dar espacio a la creatividad

Precisamente, en ocasiones, las empresas contratan en busca de ideas nuevas que mejoren la compañía y desafíen el *statu quo*. Esa mirada fresca es uno de los principales activos de quien llega, pero no siempre aflora, ya que expresar opiniones es más arriesgado que ajustarse a lo establecido. Por eso, si el nuevo empleado tiene un perfil más rompedor, es conveniente que siga un proceso de adaptación más lento. Su asimilación acelerada con la cultura existente conllevaría el riesgo de diluir ese factor diferencial por el que se le contrató.

Para que ese potencial aflore, los supervisores necesitan construir un vínculo distinto: cercano, basado en el cuidado genuino y el respeto. Cuando el empleado percibe ese apoyo –lo que el estudio denomina "confianza afectiva"– surge un sentimiento de reciprocidad que le impulsa a ir más allá del rol formal. Se siente con margen para señalar problemas,

©IESE Business School

proponer cambios y compartir ideas que de otro modo guardaría para sí. Todo ello redunda en una mayor interacción y creatividad en equipo.

¿Seguir normas o cuestionarlas?

El estudio identifica un factor determinante para saber qué tipo de relación cultivar: la actitud del recién llegado ante las reglas.

Los empleados con mayor tendencia a cumplir las normas responden bien a la confianza cognitiva. Cuando confían en la competencia de su supervisor, se integran con más facilidad y su rendimiento mejora. Los que, en cambio, muestran menor apego a lo establecido, aprovechan especialmente la confianza afectiva: el respaldo emocional del supervisor les da la seguridad que necesitan para asumir riesgos y expresar perspectivas distintas.

No existe una receta única para los supervisores. Con perfiles más inconformistas, la energía se canaliza a través de la cercanía y la confianza; con perfiles más orientados al cumplimiento, demostrar competencia puede resultar más eficaz.

Cada relación es distinta. Si se gestiona bien, la relación entre supervisor y nueva incorporación puede dar lugar a equipos sólidos, competentes y con iniciativa.

Sobre la investigación

El estudio se basa en una encuesta a 538 nuevas incorporaciones en programas de prácticas de una escuela de negocios francesa, junto con sus supervisores. Los becarios trabajaban en 245 empresas de distintos sectores y contaban con un responsable directo de su proceso de integración. Los datos se recogieron en dos oleadas para analizar la evolución de los supervisores y en tres para las nuevas incorporaciones, con una muestra final de 171 pares supervisor-empleado en los análisis principales.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

El bienestar de los empleados empieza en la alta dirección

¿Adiós a los mandos intermedios?

La difícil conciliación de trabajo y familia en la era tecnológica

©IESE Business School



Massimo Maoret

Profesor de Dirección Estratégica del IESE, especializado en cambio organizativo, transición energética, estrategia y geopolítica.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School