

Inducción de Personal

Resumen desarrollado por la Prof. Ana D. Osorio S. Julio 2008

Esta acción de gestión humana, a veces poco valorada, es uno de los procesos que agiliza la sensación de estar y tener sentido en una organización al recién llegado. Independientemente de si forma parte del proceso de selección en sus fases finales, o si es una fase del ingreso, su accionamiento permite que el nuevo integrante se ancle o revise su decisión de permanencia, aunque, cabe destacar, no es éste el único momento en el que la inducción cobra sentido. Estas labores también agregan valor en las transferencias, promociones, programas de suplencias en vacaciones y procesos de aprendizaje integral. Sin duda, es un proceso que de no ser relegado a una simple actividad, puede ser una promesa para ayudar al asentamiento de una persona en la empresa o en su rol.

Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, o por transferencias de personal, durante el período de desempeño inicial que, dependiendo de la legislación puede estar enmarcada en el periodo de prueba.

Objetivos: El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo. El mismo objetivo de orientación a las nuevas funciones aplica para trabajadores con nuevos roles en la organización

Beneficiarios: La inducción, por lo general, es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. Sin embargo, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por

Importancia de la Inducción:

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. A los trabajadores que asumen nuevos roles, les permite relacionarse y profundizar en los aspectos técnicos y nuevas responsabilidades a su cargo, así como en el afianzamiento y logro de la credibilidad con sus nuevos equipos de trabajo. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer, las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

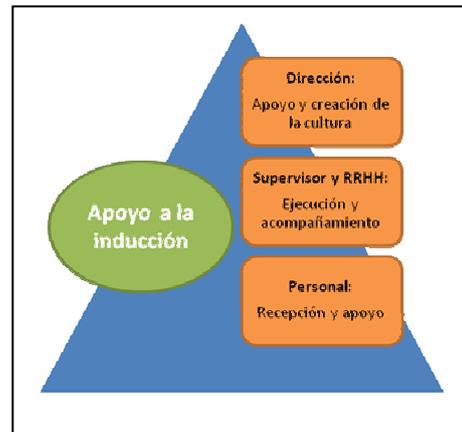
El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta, por ello, uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos.

Colaboradores

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal a cargo de las funciones de Recursos Humanos y el supervisor de línea.

También suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación y es esencial el apoyo de la alta gerencia para crear cultura hacia la recepción apropiada de las personas nuevas o de los nuevos integrantes del equipo.



Aspectos a cuidar

Existen elementos macro a cuidar en estos procesos que se remiten a consideraciones sobre la cultura y forma de hacer en la empresa. Otros, más específicos, se remiten a aspectos a cuidar de carácter más táctico

Dentro de los elementos macro a considerar es necesario revisar:

- Indolencia o ignorancia de los directivos y/o del titular de recursos humanos sobre los beneficios de un programa de esta índole.
- Falta de colaboración de los demás colaboradores en el apoyo a los novatos en su adaptación.
- Falta de colaboración del jefe inmediato para lograr una integración efectiva.
- En ocasiones se implementa un programa de integración deficiente que crea una imagen falsa de la organización, ocasionando resentimiento y frustración del trabajador. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia cognoscitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse. Otra causa potencial para la disonancia cognoscitiva puede encontrarse en el puesto mismo. Es posible que el nuevo empleado no acepte las normas laborales, a sus compañeros de trabajo, la supervisión que recibe o varios aspectos más. Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

- Es un error considerar la integración de recursos humanos como un proceso rápido, el encargado de esta función tiene que estar consciente de que debe llevar a cabo una serie de actividades graduales, vinculadas directamente con la cultura organizacional de la empresa y que requieren de seguimiento constante para garantizar resultados óptimos.

Desde el punto de vista más táctico o más operativo, incluso más visibles que los anteriores se encuentran:

- Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.
- La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, Manual de Inducción o la charla o video de Inducción. En cualquiera de los casos que aplique la organización es importante que la información esté disponible para ser entregado al trabajador. Esto permite su posterior revisión y se evita sobrecargar de información a la nueva persona.
- Resulta un elemento clave a cuidar es que los supervisores estén participando activamente en este proceso. Sin embargo, con frecuencia, los supervisores están más ocupados en los problemas inmediatos de la labor y tiende a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son mucho menos importantes que los demás. En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido base de bienvenida que suele incluir historia de la organización, objetivos, productos y servicios, normas y deberes, etc. la cual es normalmente suministrada por personal del área a cargo de los procesos de gestión humana. En otras organizaciones donde el supervisor tiene un rol más activo, esta fase es suministrada por él quien suele añadir elementos adicionales tales como visitas a la sede, presentación ante los equipos, identificación de los recursos y puesto de trabajo, entre otros elementos específicos.
- Si bien no forman parte de la inducción, pero sí envían mensajes erróneos acerca de las decisiones sobre personal y afectan la inducción propiamente dicha, es negativo empezar con la parte desagradable de la labor de una persona, como por ejemplo, las actividades rutinarias o de excesivo control o aquellas en las que hay conflictos o interacciones difíciles con proveedores o clientes internos. Debe manejarse con sumo cuidado el intercambio de esta información.

CONTENIDO DE LA INDUCCION

Depende de cada empresa el cómo organice los contenidos de la inducción. Sin embargo éstos suelen contener aspectos como los que a continuación se incluyen:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General.
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- Estructura de edificios e instalaciones.
- Descripción del proceso de producción.
- Políticas y normas.

Normas y disciplina:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.
- Periodo de prueba.
- Normas de seguridad.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

Información sobre el Cargo:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso. (Esto bajo la premisa de una reconfirmación de la información que el trabajador recibió en el momento de la oferta de compensación y beneficios)
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo, productos o informes, reportes que el cargo debe entregar y los estándares para considerar el desempeño mínimo aceptado como bueno.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito, de las personas dentro y fuera de su unidad necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.
- Posibilidades de flexibilidad con el horario y otras acciones que pudieran presentarse.

SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN

Se pueden utilizar entrevistas cuestionarios o entrevistas corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante. A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:
 - El trabajo que se hace en el departamento.
 - Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.

- Cómo marcar la entrada y la salida.
 - La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
 - La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
 - Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
 - Horario de trabajo.
 - Comedor.
 - Cómo opera el servicio de comedor.
 - Tiempo disponible para comer.
 - Enfermería y servicios médicos.
 - Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
 - Sanitarios y lavabos.
 - Tableros y boletines.
 - Dónde conseguir herramientas.
- 4.** Comentar otras condiciones del trabajo.
- Pagos de salarios.
 - Tiempo extra.
 - Forma de computarlos.
 - Impuestos sobre la renta.
 - Pago de días festivos.
 - Día y método de pago de salario.
 - Pago de vacaciones.
 - Efecto de faltas no justificadas.
 - Ausencias.
 - Necesidad de reportar las faltas.
 - A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
 - Reglas de seguridad.
 - Limpieza y aseo del área de trabajo.
 - Aseo personal.
 - Veda de juegos de azar, riñas, robos.
 - Prohibición de bebidas embriagantes.
- 5.** Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.
- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
 - Normas de calidad.
 - Normas de trabajo.
- 6.** Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.
- Preparar al operario.
 - Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
 - Probar el desempeño del entrenado.
 - Inspeccionar continuamente al entrenado.

Lista de Referencias

Werther y Davis (1998) **Administración de personal y Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill Editorial

Dessler G. (2001) **Administración de Personal**. México Pearson Educación

Meighan, Michael (1992) **Programas de Inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución**. Bogotá: Legis.