



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL PROCESO DE INDUCCIÓN



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Durante casi un siglo las organizaciones creían que la única manera de lograr que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, dándole más beneficios o bien amenazándole con el despido.

En la actualidad, las compañías han aprendido y saben que ni más dinero, ni más beneficios dan por resultado una mayor productividad. Por ello un número cada vez mayor de organizaciones ha llegado a la convicción de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo y logrando su compromiso con la tarea y con la compañía. No logrará hacerlo, si no le acompañamos desde el primer momento de su ingreso.

EN LA ACTUALIDAD, LAS COMPAÑÍAS HAN APRENDIDO Y SABEN QUE NI MÁS DINERO, NI MÁS BENEFICIOS DAN POR RESULTADO UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.

Pese a ello ha sido y, lamentablemente, sigue siendo habitual en muchas organizaciones, que una vez que el empleado ha sido incorporado a la empresa con un contrato de prueba, queda librado a su suerte en todos los aprendizajes que deberá ir realizando a medida que transcurren las semanas.

Si bien podemos afirmar que el proceso de inducción comienza desde el momento en que se realizan las primeras entrevistas y se va interiorizando a los candidatos con la empresa y con los requerimientos del puesto vacante, si tenemos en cuenta que, a menudo el selector es un profesional externo a la organización, no podemos confiar en que el empleado nuevo ya está bastante familiarizado con la compañía al momento de su ingreso.

¿Qué es exactamente lo que debe hacer en su puesto?, ¿cuáles son las prácticas laborales habituales?, ¿quiénes son los jefes?, ¿a qué área pertenecen?, ¿cómo es la cultura de la organización?, ¿qué espera de los empleados?, ¿cuál es la forma aceptada de conducta laboral?, ¿quiénes y cómo son sus compañeros de trabajo directos e indirectos? son parte de los aprendizajes que cada vez que nos incorporamos a un nuevo empleo debemos realizar.



Cuando el empleado no es acompañado en este proceso por la organización misma, aprenderá equivocándose (la peor forma de aprender) y ello puede provocar que sea rechazado y no llegue a ser efectivizado en su puesto, "por no satisfacer las expectativas de la organización", las que, obviamente, nunca le fueron informadas. De este modo, torpemente, nuestro esforzado trabajo de selección es destruido y un candidato que podría haber sido un buen empleado, queda nuevamente desempleado.

Justamente para evitar todo esto es que forman parte de las nuevas prácticas de gestión del personal, el diseño y ejecución de procedimientos de inducción más o menos complejos, según el tipo y características de cada compañía.

OBJETIVO: Podríamos decir en términos muy generales que buscamos que el empleado sea lo más productivo que sus capacidades se lo permitan, en el menor tiempo posible, evitando que la propia compañía lo induzca a cometer errores por falta de acompañamiento en su incorporación.

De manera más específica, el propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución y que comprenda que un desempeño correcto de su parte, repercutirá directa o indirectamente en los resultados de la empresa.



Un programa de inducción efectivo debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas:

ADIESTRAR / ENTRENAR

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica de las tareas a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del puesto. Es importante recordar que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y/ colectivamente.

● HISTORIA DE LA EMPRESA

● MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

● ESTRATEGIAS

● ESTRUCTURA (organigrama)

● POLÍTICAS - VALORES

● PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE PRODUCE O COMERCIALIZA

● UBICACIÓN SUCURSALES

● CULTURA EMPRESARIAL

● CUESTIONES DE SEGURIDAD INTERNA

● DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

● HORARIOS DE TRABAJO

● REGLAMENTOS INTERNOS

● HORARIOS DE COMIDAS

● HORARIOS DE DESCANSO

● VACACIONES ANUALES

● EXPECTATIVAS EN CUANTO A CONDUCTA LABORAL

● REGLAMENTOS INTERNOS

● OBRA SOCIAL - RIESGOS DE TRABAJO.

● FORMA Y DÍAS DE PAGO.

● BENEFICIOS SOCIALES

● POSIBILIDADES DE DESARROLLO

Para el caso de puestos técnico/operativos son muy importantes los diagramas de flujo de producción de los productos y subproductos o servicios, la información sobre maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles y las prácticas laborales aceptadas por la organización.

También es importante explicar la incidencia que tiene el área en que trabajará en

EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DIFERIRÁ EN COMPLEJIDAD Y DURACIÓN SEGÚN EL PUESTO DE TRABAJO Y EL TIPO DE ORGANIZACIÓN, DE MANERA QUE LO QUE SE HA EXPUESTO AQUÍ ES SOLO INDICATIVO Y EXPLICADO A MODO DE EJEMPLO.

relación con todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos, con quiénes tendrá relaciones y los riesgos a los que se someterá mientras desempeña sus funciones, así como las medidas de control que se implementan en la empresa para mantener niveles bajos de peligrosidad.

El proceso de entrenamiento en el puesto diferirá en complejidad y duración según el puesto de trabajo y el tipo de organización, de manera que lo que se ha expuesto aquí es solo indicativo y explicado a modo de ejemplo.

INTEGRAR / SOCIALIZAR

Esta es la tercera instancia del proceso de inducción y su finalidad es facilitar la integración del empleado nuevo a su recién entorno de trabajo. En nuestro medio, resulta conveniente asignarle un “padrino” o tutor, el que deberá ser elegido entre los mejores empleados del área en la que el ingresante debe desempeñar su trabajo.

La función de este tutor será la de acompañar al nuevo empleado, durante un período de tiempo a determinar en cada organización, a fin de que se familiarice con sus compañeros de trabajo, que conozca dónde se gestionan los insumos de trabajo, los procedimientos básicos cotidianos, etc. y, fundamentalmente, que le transmita las “normas informales” de la organización, esas reglas que no están escritas en los reglamentos internos pero que tienen tanto peso como aquellas a la hora de decidir si el empleado será efectivizado o no.

Nos referimos, básicamente, a la cultura de la organización, a lo que esta premia o castiga, también a las características particulares del jefe directo del sector, sus costumbres, sus expectativas en relación con el personal a cargo, aquello que le agrada y aquello que le fastidia. La finalidad última es que el empleado aprenda e incorpore las conductas laborales aceptadas dentro de la compañía y así evite incurrir en errores por desconocimiento de estas “reglas no escritas de conducta laboral”.

RESPONSABLES DEL PROCESO

Tanto el responsable de los recursos humanos como el supervisor directo del empleado son los responsables directos de la implementación de un programa de inducción.

El profesional de recursos humanos debe diseñar el procedimiento y planificar tanto las actividades que deben realizarse, como el modo de implementación, toda vez que se incorpore a personal nuevo. Para ello, en general se asienta esta planificación en un manual de inducción, en el cual se estandariza buena parte del procedimiento.

En general, las empresas organizadas tienen toda la “**información general**” que se le debe dar al personal nuevo en un cd o escrito en una página web, o bien en alguna publicación institucional que deberá ser entregada al empleado. El área de personal se ocupará también de proveer la indumentaria de trabajo y de aportarle al empleado todo lo que hemos incluido como “**información específica**”, parte de la cual será información verbal y parte estará por escrito, como la descripción del puesto y el reglamento interno.

El supervisor directo del nuevo empleado será quien se ocupe de presentarle a sus compañeros de departamento y a quien será su tutor, además de mostrarle su lugar y equipamiento de trabajo, de transmitirle con total claridad las expectativas que tiene respecto al personal y estimular al empleado a que exprese las suyas en relación con la empresa y con el sector; de este modo, el ingresante podrá establecer el “contrato psicológico” con la compañía.

También será el supervisor quien deberá darle las indicaciones respecto a la forma de realizar su trabajo y a los tiempos a cumplir, a menos que esto requiera de un proceso de capacitación más formal y estructurado, en cuyo caso deberá intervenir nuevamente el departamento de personal para su planificación e implementación.





EVALUACIÓN

Luego de finalizar el proceso de inducción y antes de terminar o durante el período de entrenamiento o de prueba, el supervisor y el profesional de recursos humanos deben realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre ellos (nueva inducción, refuerzos y otros).

También es importante que los empleados ingresantes evalúen el proceso de inducción, pues la opinión de los destinatarios directos de este conjunto de acciones les permitirá al departamento de personal optimizar el procedimiento.

BENEFICIOS DE UN PLAN DE INDUCCIÓN

- Permite contar con documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación al momento de dictar dicho plan.
- Se logra una mayor productividad, ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones en un tiempo menor.
- Los manuales y capacitaciones del personal disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización y favorecen la promoción de una cultura segura.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo disminuyen los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del mismo personal.
- El conocimiento físico de la organización evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas y favorece el ambiente de trabajo. En cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado (de dónde venimos), el presente (en dónde estamos), el futuro (hacia dónde vamos) y los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la “camiseta” de la organización.

- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

Lo que se ha explicado hasta aquí forma parte de los procedimientos de inducción que habitualmente efectúan las empresas más modernas de nuestro medio, con todas las posibles particularizaciones que cada compañía impone para adaptar el procedimiento a sus necesidades y

tipo de actividad.

M. CADWELL INDICA QUE EL EMPLEADO NUEVO LLEGA A SU PRIMER DÍA DE TRABAJO CON ENTUSIASMO Y GRAN INQUIETUD Y QUE LA META DE TODO PLAN DE INDUCCIÓN DEBE SER CAPITALIZAR EL ENTUSIASMO INICIAL DEL NUEVO EMPLEADO Y DISMINUIR EL NIVEL DE INCERTIDUMBRE Y TENSIÓN.

Para que Ud. pueda además consultar alguna bibliografía específica, agregamos la propuesta de Charles M. Cadwell en su libro *Inducción del nuevo empleado* (1991). Este autor indica que el em-

pleado nuevo llega a su primer día de trabajo con entusiasmo y gran inquietud y que la meta de todo plan de inducción debe ser capitalizar el entusiasmo inicial del nuevo empleado y disminuir el nivel de incertidumbre y tensión.

En términos generales, propone una serie de acciones que enunciaremos de una manera más general y esquemática que lo presentado en los párrafos anteriores. Por cierto, esta información es complementaria y no opuesta o diferente al procedimiento explicado desde el comienzo de esta última lectura de la materia.



SUBSISTEMA DE PROVISIÓN - PROCESO DE CONTROL

Los aspectos finales de esta asignatura incluyen los mecanismos de control que pueden y deben emplearse tanto a nivel de área como a nivel del desempeño de cada uno de los empleados de una compañía. Cuatro son las instancias involucradas:

Este tema lo encontrará desarrollado en Idalberto Chiavenato, obra citada, en las páginas 618 a 627. Si bien está desarrollado desde la perspectiva de un procedimiento de control para un área o la organización en su conjunto, lo tomamos y adaptamos aquí al control del desempeño de los individuos.

El primer punto, referido al establecimiento de estándares, Ud. ya lo estudió en *Diseño y Evaluación de Puestos* y tiene los estándares de desempeño como información relevada y documentada en las descripciones de puestos de tipo molecular, dentro del "contenido del puesto". Los estándares son criterios que determinan lo que debe hacerse y lo que se espera como desempeño aceptable.

El punto dos alude a la necesidad de monitorear cómo marchan las cosas a través de la observación y otros mecanismos de relevamiento de información y evaluación. Dado que es un empleado nuevo no es conveniente aún aplicar alguno de los instrumentos estandarizados de evaluación del desempeño, salvo la llamada "observación de campo".

Por ejemplo, si Ud. desea controlar el desempeño de los nuevos vendedores, deberá observarlos mientras trabajan atendiendo posibles clientes.

El punto tres indica la necesidad de comparar el desempeño con los estándares establecidos para determinar si hay desvíos y la importancia de ellos en relación con el desempeño esperado del empleado.

El punto cuatro hace referencia a la necesidad de implementar acciones correctivas, cuando percibimos que el desempeño del empleado nuevo presenta desvíos importantes, ya sea por un entrenamiento insuficiente, ya sea por no saber utilizar ciertos equipos, etc.

CRITERIOS DE CONTROL

Para que los controles sean eficaces deben cumplir con ciertas condiciones:

- Se deben controlar las actividades importantes y apropiadas que tendrán una repercusión directa en el desempeño.
- El proceso de control debe ser oportuno, a fin de señalar los errores en tiempo real. Ello significa que no tiene sentido cuestionar ahora al empleado porque, hace 3 meses, un día alrededor de las 11 hs., vimos que no respondió al pedido de un cliente con la rapidez necesaria.
- El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio, es decir, las acciones de control tienen un costo, este no debe superar el beneficio de realizar el control.
- El control debe ser preciso, claro y objetivo, es decir, que hay que explicarle al empleado con la mayor exactitud posible qué hizo mal, cuándo lo hizo y cuáles son las consecuencias.
- El control debe ser aceptado, es decir, que las personas deben comprender y aceptar la finalidad del control y verlo como una oportunidad de mejora.



