



# Capacitate



Resumen Imprimible

Capacitación en Recursos Humanos

## Módulo 2

### Contenidos:

- Definición de inducción
- Importancia y beneficios de la inducción
- Impacto de la inducción
- Cultura organizacional y su impacto en la inducción
- Tipos de inducción y cómo implementarlos

Capacitarte

El proceso de inducción es la primera experiencia de aprendizaje que una persona vivencia al ingresar a una organización. La inducción es la oportunidad que tenemos desde el comienzo de:

- Definir, sostener y acompañar la cultura organizacional
- Fidelizar a los ingresantes
- Mantener bajos los índices de rotación
- Aumentar la posibilidad de que el ingresante pueda sumar valor con un buen desempeño en el menor tiempo posible
- Ayudar al ingresante a sentirse parte del nuevo grupo donde se está incorporando, facilitando la generación de vínculos de confianza

### **Definición de Inducción**

La inducción es un proceso inicial, que consta de distintas acciones diseñadas para acompañar a la persona que se integra como nuevo empleado. El objetivo es brindarle la información necesaria para incorporarse a la organización, a su puesto o función y promover su socialización con el equipo de trabajo, siempre de acuerdo con la cultura organizacional. Consta de un conjunto de acciones sistematizadas y especialmente coordinadas para que la persona incorporada logre socializar con sus compañeros, conocer la organización o empresa, insertarse en la nueva cultura organizacional, a la vez que adquiere los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para agilizar la curva de aprendizaje a fin de sumar valor en su función.

## **Impacto y Beneficios de la Inducción**

La inducción tiene innumerables beneficios encubiertos que no se evidencian a simple vista, tanto para las personas como para la organización.

Sin intenciones de ser taxativos, estos beneficios pueden resumirse en:

- Transparencia la cultura organizacional haciendo más fácil su comprensión y asimilación.
- Facilita el proceso de socialización e integración del ingresante.
- Aumenta el compromiso de los ingresantes con la organización.
- Reduce el índice de rotación de personal, bajando así los costos y tiempos del proceso de empleos.
- Ahorra tiempo a los jefes y compañeros, quienes pueden hacer foco en generar un vínculo con la nueva persona y enseñar tareas específicas.
- Ante una situación comúnmente ansiógena, como es ingresar a un nuevo empleo, la inducción disminuye la tensión del estrés generado por el cambio y el esfuerzo que un ingresante debe hacer para incorporarse al nuevo equipo de trabajo.

## **Objetivos de la Inducción respecto al Ingresante**

El proceso de inducción cuenta con objetivos propios para la persona ingresante. Específicamente, pretende que la persona sea capaz de:

- Integrar sus capacidades, conocimientos y actitudes, sabiendo organizar y seleccionar cuáles son valorados y requeridos por la empresa y cuáles no.

- Movilizar sus competencias, poniendo en práctica aquello que necesita en su nuevo puesto.
- Transferir: Agregar valor e innovar, adaptándose al medio y aplicando aquello particular que ha traído consigo, su aporte profesional, por lo cual ha sido seleccionado en la nueva organización a la que se suma.

Con la inducción estamos generando “compromiso, sinergia y confianza”, base necesaria para sentir pertenencia y alinear sus valores y objetivos a los de la empresa.

## **Tipos de Inducción**

### **Según la modalidad de la inducción**

Se distinguen dos tipos de inducción:

- Inducción Formal: Se trata de los acontecimientos de interés general, estructurados y establecidos, los cuales se consideran relevantes para todos o casi todos los empleados. Tienen elementos diseñados cuidadosamente, respetando las pautas organizacionales.
- Inducción Informal: Se refiere al aprendizaje espontáneo que el ingresante adquiere por el sólo hecho de desenvolverse en el nuevo espacio de trabajo. Este proceso no será planificado ni direccionado por la organización, sino que depende meramente de las habilidades sociales de las personas.

### **Según el nivel de alcance de la inducción**

Bajo este criterio, la inducción puede ser:

- Inducción General: Incluye información sobre la historia de la empresa, se presenta el organigrama, las personas y las funciones clave, estructura del

edificio o fábricas, normas de seguridad, procesos de producción, principales objetivos del negocio y su posicionamiento en el mercado, políticas y normas del personal, código de ética, etc.. Todas las personas que ingresan a una organización pueden recibir este tipo de inducción ya que se trata de contenidos transversales a todos los puestos y niveles.

- **Inducción Específica:** Se introduce al empleado a su nuevo puesto de trabajo. Incluye la ubicación del puesto, la descripción de tareas que realizará, la descripción de su puesto, el desempeño esperado, presentación del jefe inmediato y sus compañeros, entre otras actividades. Este tipo de inducción es diferente para cada puesto o grupos de puestos.

El nivel de alcance y profundidad de cada tipo de inducción es variable, de acuerdo con el tipo de empresa, dimensiones, rubro, puesto a cubrir, entre otras.

## **Cultura Organizacional**

El concepto que atraviesa todo el contenido a transmitir en la inducción general es el de cultura organizacional. El diseño e implementación del proceso de inducción debe estar a cargo de grandes conocedores de la cultura para garantizar que tanto la información a transmitir como las maneras de transmitirla sean apropiadas.

### **Definición de Cultura Organizacional**

Edgar Schein, es un autor que en 1988 incorporó el concepto de “creencias” para definir a la cultura organizacional. Dijo que cultura “es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas

a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”

La cultura de una organización es el modo de pensar, sentir y hacer en una empresa, que es única e irrepetible. Ese modo de pensar, sentir y hacer se configura a partir de creencias compartidas.

A su vez, es un patrón de valores compartidos y normas que los miembros de la empresa aprenden y usan para orientar su acción, dando como resultado una determinada conducta. Es decir, si bien se cimenta en aspectos profundos como premisas básicas, creencias y valores, es posible identificar sus rasgos a partir de comportamientos observables y artefacto, símbolos, eventos, rituales.

La cultura es invisible a quienes la vivencian. Y esta es la dificultad mayor para quien diseña el proceso de inducción.

## **Niveles de Cultura**

La cultura se manifiesta en tres niveles.

1. Artefactos visibles: comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, los baños, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. También la conforman el conjunto de los artefactos teóricos. Estos son los que constituyen el lenguaje de la organización: si se comunica o no se comunican los valores, las historias, qué reglas y comportamientos siguen los héroes de las historias que se cuentan, el modelo de liderazgo definido por la organización, entre otros. Los artefactos de la cultura son datos factibles bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar. Sólo pueden ser entendidos si se los considera en un determinado contexto y tomando de base los valores y supuestos básicos. El análisis de este nivel suele

ser engañoso, ya que no siempre se puede entender con la lógica adecuada y se debe conocer los niveles siguientes para su comprensión.

2. Valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización. Se asume un riesgo, que es el de escuchar en estas entrevistas el relato de la cultura ideal que los miembros quisieran, pero no a la cultura real.
3. Supuestos inconscientes, que revelan la forma real en que el grupo piensa, siente y actúa. Este nivel es el más complejo de alcanzar y requiere una capacidad de análisis elevada por parte de quien desee aproximarse al estudio de la cultura.

### **Análisis de la Cultura Organizacional**

Para conocer verdaderamente la cultura, se recorrerán los niveles en el orden presentado. Primero tenemos que identificar los artefactos (mencionados en el nivel 1), entrevistar a las personas clave para dilucidar valores (como se indica en el nivel 2) y descubrir cuáles son los mitos de la empresa, los relatos, quiénes son los héroes de la organización, los ejemplos a seguir, el sistema tácito de premios y castigos, entre otros. Por último, a partir de esta recopilación, comenzar con el análisis.

### **Una metodología de diagnóstico de Cultura**

Darío Rodríguez, en su libro “Diagnóstico Organizacional”, propone una serie de pasos escalonados para realizar un análisis de la cultura. Estos pasos van desde los aspectos más generales hacia los más específicos. A grandes rasgos, las etapas del diagnóstico deben incluir las siguientes instancias:



1. **Contacto inicial:** Es necesario explicar a la línea y/o directivos la importancia de realizar un diagnóstico cultural. Luego, es posible proceder a solicitar toda la información necesaria: documentos impresos con declaraciones institucionales, organigramas, slogans, premios, y todo aquello que hemos definido como “artefactos culturales”.
2. **Examen de artefactos culturales:** En el material recolectado se encuentra impresa la cultura de la organización. Sin embargo, se trata del discurso oficial, aspectos reconocidos y validados. La sugerencia es preguntarnos por los supuestos básicos subyacentes y valores que sustentan estos artefactos.
3. **Entrevistas con informantes calificados:** entrevistar a personas clave que resulten representativas de todos los grupos que integran la organización. En esta instancia se debe intentar reconstruir la historia de la organización en palabras de sus miembros, identificar héroes y villanos, hitos, tradiciones.
4. **Entrevistas grupales:** El objetivo es complementar la información recolectada hasta el momento. Podemos solicitar que los participantes clarifiquen algunas ideas sobre el significado de ciertos símbolos, slogans, ritos, y todo aquellos que ya hemos recabado
5. **Determinación de hipótesis** sobre los principales ítems culturales: descripción de los principales rasgos culturales, que permiten diferenciar a esta organización de otras.
6. **Análisis grupal de textos:** Se pueden redactar diferentes textos con historias laborales ficticias, donde las personas puedan sentirse identificadas o alejadas de la vivencia en su empresa. El texto puede estar precodificado para facilitar la tarea del investigador. El objetivo es contrastar las hipótesis obtenidas sobre los rasgos definitorios de la cultura, con las opiniones de quienes analicen estos textos.

7. **Cuestionarios:** Con el objetivo de continuar contrastando las hipótesis obtenidas hasta el momento con la verdadera opinión de los integrantes de la organización, un cuestionario puede ser útil para lograr indagar a una mayor cantidad de personas.
8. **Seminarios de diagnóstico:** en caso de resultar necesario, pueden realizarse reuniones de trabajo en las cuales se presentan los resultados parciales del diagnóstico para ser puestos en común, y recibir feedback por parte de los participantes.
9. **Elaboración del informe final:** se deben presentar de manera ordenada los elementos y rasgos de la cultura, y la manera en la que se relacionan entre sí. Sin embargo, dado que la cultura es producto del devenir organizacional, y aunque tienda a ser reticente a los cambios, se encuentra susceptible a transformarse.

### **Diseño de un Proceso de Inducción**

El proceso de inducción debe ser diseñado con el objetivo de hacer vivenciar al ingresante una serie de experiencias que faciliten su incorporación a la organización. No existe un único proceso con pasos establecidos a seguir sino que el proceso debe ser diseñado de acuerdo con la cultura de la organización, la posición a cubrir y el perfil de ingreso de la persona.

No obstante, en todos los casos, debemos asegurarnos de que las personas vivencien experiencias que le permitan sentirse bienvenidos, conocer la organización, conocer la posición que ocupará y poder ir viendo el avance de este proceso.

Este tipo de experiencias las ordenamos en los siguientes ejes vivenciales

- Bienvenida: abarca el o los momentos de recibimiento y contacto con las personas con quienes trabajará el nuevo empleado y con las áreas con las que se relacionará. El foco de este eje es el aspecto social y de integración, con el propósito de promover el sentido de pertenencia. Si bien uno podría pensar que, cronológicamente, este eje sólo se da en el primer contacto con la empresa, no necesariamente es así. En realidad, las vivencias de bienvenida se van desarrollando a lo largo de toda la inducción.
- Introducción a la organización: a través de estas vivencias, el ingresante recibe información y pautas sobre cultura y estructura de la empresa. Los contenidos a transmitir contienen la presentación de la cultura organizacional, su historia, sus políticas, instalaciones, objetivos, negocio, y todo lo que vimos como “Inducción General”.
- Introducción al puesto: estas vivencias son aquellas que se relacionan con la transmisión del conocimiento de las tareas cotidianas que llevará adelante en su función, desempeño esperado, medidas de seguridad, sistemas de evaluación, entre otros aspectos que identificamos anteriormente dentro de “Inducción Específica”.
- Evaluación y seguimiento: se desarrolla a través de todas las actividades relativas a evaluar al ingresante en su desempeño y adaptación, así como instancias de retroalimentación sobre el mismo proceso de inducción. Éste último tipo de evaluación sirve al área de Recursos Humanos para realizar los ajustes necesarios en la inducción, de modo de lograr los resultados esperados.

### **Contenidos, Actividades y Soportes**

Estas vivencias se manifiestan a través de actividades y acciones que la organización lleva adelante durante el proceso de inducción y que cuentan con diferentes materiales

o soportes de apoyo como videos, documentos, manuales, etc. Todos los ejes se pueden dar de manera simultánea o variando el orden, pero lo importante es que deben estar presentes.

La clave de un buen diseño de proceso de inducción es hacer una correcta selección de los mejores soportes y contenidos a transmitir para esa cultura organizacional en particular asegurando que los cuatro ejes estén cubiertos y contemplados para cada nuevo colaborador. Estos ejes se pueden presentar en un orden diferente al que mostramos aquí. Lo importante es que estén presentes y que pueda diseñarse cuándo y cómo se incluyen. Estas son las decisiones más desafiantes del diseño de la inducción ya que solo con un buen diagnóstico cultural podremos definirlas.

Sugerencias de acciones y soportes que se pueden diseñarse según el eje que se esté armando:

### 1. Eje Bienvenida

- a. Entrega de un kit de bienvenida.
- b. Charla o taller motivacional de bienvenida
- c. Presentación de compañeros y personas clave de la organización.
- d. Asignarle un "tutor" o "padrino" para facilitar la integración del nuevo empleado al entorno laboral.

### 2. Introducción a la Organización

- a. Firma del contrato. Es el momento de formalización de la relación laboral. Es necesario citar a quien va a ser el nuevo integrante de la empresa, para poder realizar los trámites administrativos necesarios para su incorporación.

- b. Explicación de las políticas de recursos humanos y procedimientos generales. Puede ser junto con la firma del contrato, o en una instancia a parte a cargo del área de recursos humanos.
- c. Presentación de la compañía: Para transmitir el “quiénes somos” de la empresa, se suele utilizar un video institucional o carpeta institucional como soporte.
- d. Presentación los objetivos de cada área: Generalmente se realiza una charla a cargo de algún referente de la línea y de cada área clave del negocio.
- e. Recorrido por las instalaciones:

### 3. Introducción al Puesto

- a. Descripción del puesto
- b. Ubicación del puesto de trabajo
- c. Aspectos operativos: situaciones diarias en el puesto como horarios ingreso, egreso y almuerzo; si debe fichar su asistencia o utilizar una tarjeta magnética; número de teléfono interno y casilla de correo electrónico, entre otros.
- d. Presentación de normas de higiene y seguridad
- e. Primera capacitación para el puesto de trabajo: se enseñarán las tareas que el empleado hará y cómo hacerlo, así como deben contemplarse instancias para internalizar las competencias que serán evaluadas en evaluaciones de desempeños y aspectos actitudinales deseados.

#### 4. Evaluación y seguimiento:

- a. Evaluación de desempeño en período de prueba: para evaluar si la persona está acercándose a los estándares de desempeño esperado o no, y de qué manera puede acompañarlo a lograrlo. Para ello, contará con diferentes soportes.
- b. Conversaciones de retroalimentación. Estas deben ser pautadas con el supervisor que estuvo a cargo de la evaluación, para compartir los resultados con el ingresante, al mes, a los dos meses y a los tres meses de haberse incorporado a la empresa.
- c. Evaluación de la inducción: El ingresante se transforma en un informante clave para conocer cómo funciona el proceso de inducción, si pueden realizarse ajustes y cómo hacerlo. La opinión del ingresante es importante para que el área de recursos humanos obtenga la retroalimentación necesaria.

### **Responsabilidad del Proceso**

#### **Áreas Involucradas**

Por tratarse de un proceso que convoca a varias áreas, es fundamental reunir y trabajar conjuntamente con todas ellas. Las principales áreas involucradas serán recursos humanos, que puede encontrarse subdividida en empleos, capacitación y administración de personal, así como personas de la línea, ya sean supervisores, gerentes o compañeros. Más allá de quién sea la persona que lleve adelante las diferentes acciones o haga entrega de los correspondientes soportes, el área de recursos humanos tiene una responsabilidad ineludible. Ésta es la de diseñar el proceso, planificar las actividades y contenidos a transmitir, designar los roles de los involucrados, acordar

con la línea los tiempos y plazos, programar el calendario y mantener una fluida comunicación con todos para asegurar el éxito del programa de inducción.

## Área de RRHH

### Responsabilidades

- Definir alcance. Es decir, definir si será el mismo programa para todos los ingresantes o si variará por puestos; qué contenidos deben ser transmitidos a todos, ingresen al puesto o área que ingresen, y a partir de qué punto deben diseñarse acciones especiales.
- Definir duración: La duración del proceso, ¿será de un día, una semana, un mes, tres meses o un año? aún un año luego de su ingreso puede haber aún acciones concretas vinculadas a la inducción, especialmente si se trata de puestos de mayor jerarquía. También deben tomarse en consideración variables como la urgencia de cobertura de la vacante, el tipo de contrato, recursos disponibles, y como siempre la cultura de la empresa.
- Una vez establecidos los contenidos a transmitir, elaborar o revisar el material de soporte que se utilizará. Muchas empresas utilizan un Manual de Inducción, que es un documento que recopila toda la información necesaria en un formato amigable, y que se entrega al colaborador al ingresar a la organización.
- Informar a cada persona que corresponda su rol en el proceso de inducción.
- Confeccionar un cronograma de actividades y acciones y comunicarlo a todos los involucrados.
- Diseñar y otorgar las herramientas de evaluación necesarias a la línea.

- Asegurarse de generar momentos e instrumentos óptimos para recibir retroalimentación sobre el proceso de inducción y lograr realizar los ajustes necesarios.
- Realizar el seguimiento de cada uno de los eventos que conforman el proceso de inducción establecido.

