

LA INDUCCIÓN COMO PROCESO

Identificar los componentes y beneficios del proceso de inducción en términos de sus implicaciones para la gestión de recursos humanos.

> Introducción

01 ¿Qué es la inducción? ¿Cuáles son sus beneficios?

02 Niveles de inducción, actores, roles y responsabilidades

03 La reinducción

04 Midiendo el éxito de la inducción

> Cierre

> Referencias



La llegada de un nuevo trabajador a la empresa suele ser el resultado de un largo proceso de selección de personal en el que se ha optado por las candidaturas más idóneas para cubrir los diferentes puestos vacantes. Sin embargo, muchas empresas apenas conceden importancia a la inducción de personal, es decir, a **facilitar su incorporación a la empresa**.

Esta fase inicial está detrás del éxito o del fracaso de muchas carreras profesionales. Y es que, un mal inicio puede condicionar todo. No tiene por qué suponer un trastorno adicional para las empresas, siempre más requiere acuerdos y definiciones claras que faciliten al nuevo trabajador toda la información que puede necesitar en sus primeros días.

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.
- Ansiedad por las expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
- Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.





De allí la relevancia de reconocer y valorar este proceso cuyo propósito es ayudar al nuevo colaborador en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, este proceso nos permite conseguir que los esos nuevos colaboradores tengan un buen comienzo en la organización marcando el inicio de su viaje como colaboradores formales y que según estudios realizados un buen programa de inducción contribuye a **retener a los colaboradores**.



Es un proceso que se lleva a cabo en las organizaciones con el objetivo de **familiarizar a los nuevos empleados** con la empresa, su cultura, políticas, normas y procedimientos. Tiene como finalidad facilitar la adaptación del empleado al nuevo entorno laboral y garantizar que comprenda sus responsabilidades y expectativas.

Siendo importante resaltar que **no es un evento puntual**, es una suma de actos intencionados, articulados y coordinados con el propósito de acortar el tiempo de adaptación a una nueva cultura, organización y el aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, visión tradicional y un segundo propósito más reciente es dar forma a las primeras impresiones críticas – experiencia de colaborador- que los nuevos colaboradores tienen de la empresa en su viaje.

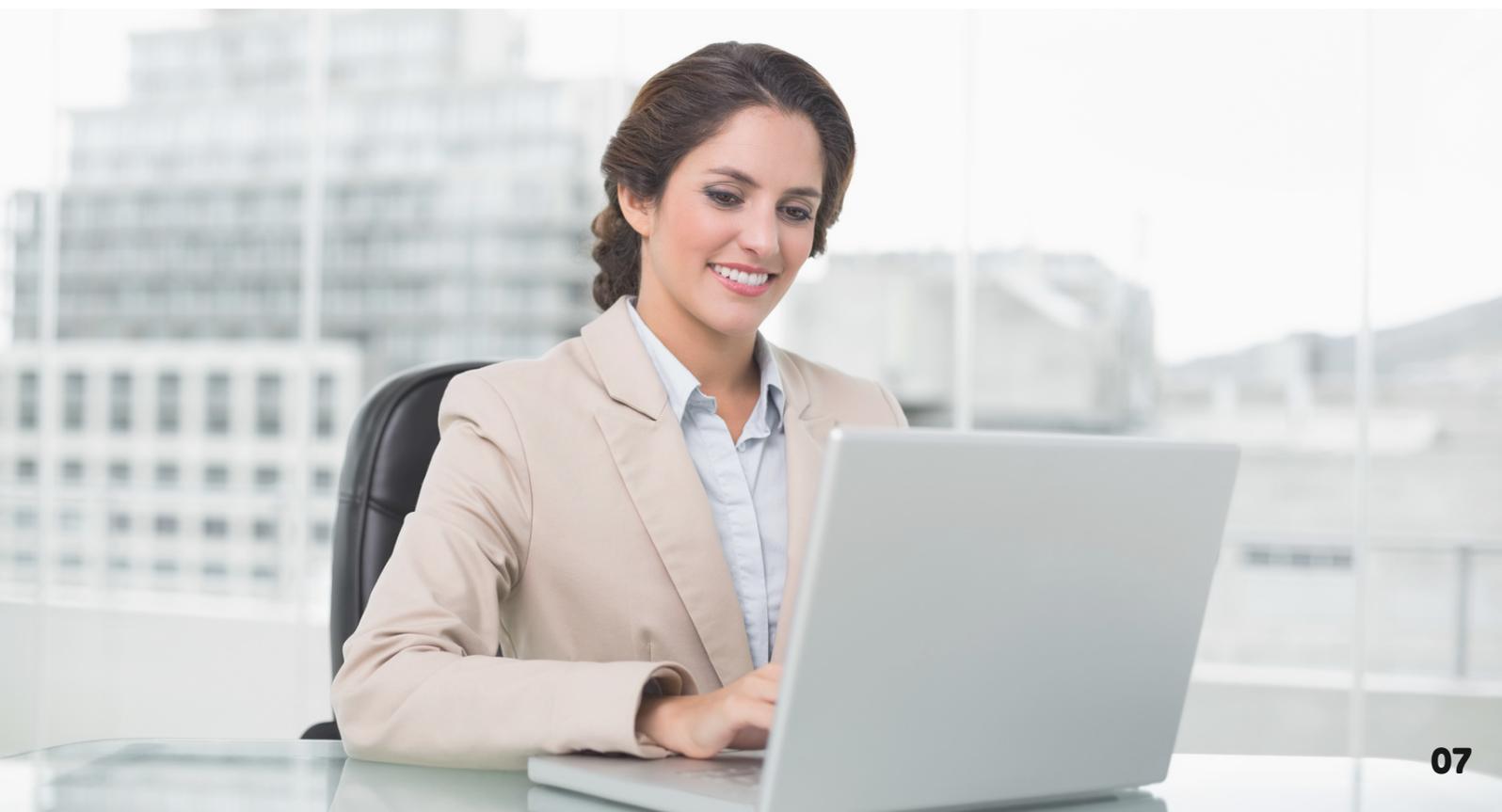


Se les muestra su espacio de trabajo, se les proporciona el equipamiento y los recursos que necesitan, se reúnen con compañeros y directivos, conocen los procesos de trabajo entre otras, con el objetivo de que final del proceso, podrán hacer su trabajo de forma autónoma y eficaz además de sentirse conectado reforzando la creencia de que aceptar trabajar con la empresa fue una buena decisión invitándolo a construir una relación de largo plazo y de mutuo beneficio.



Después de un proceso de inducción exitoso, el colaborador:

- Está entusiasmado con su función y la empresa.
- Ha conocido a sus colegas.
- Tiene una relación con su jefe directo.
- Tiene acceso a todos los recursos para hacer bien su trabajo.
- Ha recibido la formación necesaria.
- Comprenderá su función y trabajo y se sentirá preparado para tener éxito.
- Se sentirá como en casa en la organización.
- Ha hecho un par de conexiones significativas.
- Tiene objetivos claros por los que trabajar y los ha logrado.
- Entiende claramente los criterios por los que su desempeño será evaluado.





Según Gallup, en su estudio *Creating an Exceptional Onboarding Journey for New Employees*:

La inducción es la primera prueba de la capacidad de cumplimiento que la PVE tiene. Establece la base de la experiencia del colaborador en su trayectoria en ella.

Solo el 12% de los colaboradores cree que su organización está haciendo un gran trabajo con la inducción.

29% de los nuevos ingresos, después de experimentar la inducción en su organización, dice que se sienten completamente preparados y apoyados para sobresalir en su nuevo rol.





Los nuevos colaboradores reportan que les toma alrededor de 12 meses alcanzar su pleno desempeño dentro de un rol.

Los colaboradores están totalmente de acuerdo, con un plan claro para su desarrollo profesional están 3,5 veces inclinados a estar totalmente de acuerdo en que su proceso de inducción fue excepcional.

Colaboradores con una excepcional experiencia de inducción tienen 2,6 veces más probabilidades de estar extremadamente satisfechos con su lugar de trabajo.



La inducción es un proceso medular dentro de las organizaciones. Por eso es importante tener presente sus características, niveles y quiénes son los actores que participan en ella y sus roles específicos dentro del proceso.

Aspectos fundamentales a considerar en relación con la inducción

- La inducción es un proceso, no un evento: es un **conjunto de actividades sucesivas** orientadas a facilitar un hecho complejo: la adaptación.
- Determinar ¿hasta cuándo se es nuevo para la organización? Es determinante establecer con base a los datos cuál es el periodo de tiempo promedio que le toma a un nuevo ingreso alcanzar su óptimo desempeño en el cargo, al ser este el objetivo último de la inducción.
- La adaptación del nuevo colaborador es un proceso de responsabilidad compartida: donde los actores son corresponsables del éxito del mismo. Lo que debe quedar claro para las partes, así como sus roles y responsabilidades.





Elementos claves a considerar:

- Facilitar el proceso de adaptación: crear condiciones que le hagan más fácil acomodarse/ajustarse a la organización.
- Provocar la generación del vínculo emocional con la organización: los primeros meses del talento en la organización son cruciales para **convertirlo en un embajador** o detractor de la marca empleadora.
- Personalización y diferenciación: hacen de la experiencia un momento único, memorable, emocionante en las primeras interacciones como el nuevo colaborador activo que le ratifique que haber elegido trabajar allí fue la mejor decisión.





- Reducir el tiempo de aprendizaje: crear una ruta *express* para consolidar el desempeño y asegurar los resultados, lo implica sistematizar y documentar el conocimiento que facilite y asegure su óptimo desempeño en el menor tiempo.
- Mejorar el ciclo de la coordinación de acciones de la organización: todo proceso de negocio es una cadena de tareas que realizan diferentes individuos, concatenadas entre sí, el proceso de inducción no es la excepción por lo que explicita los quienes, los cómo y los cuándo para que sea fluido y natural.
- Mejora el perfil de ingreso: asegurar la mejor adecuación puesto-persona sin bien el santo grial del proceso de selección; sin embargo, todo candidato suele tener fortalezas y oportunidades conocidas desde el momento que se toma la decisión de selección, por lo que el proceso de inducción debe asegurar y en la medida de lo posible atender este tema, ya que la idea es que el nuevo ocupante alcance el **desempeño óptimo lo antes posible**.

Niveles de inducción:

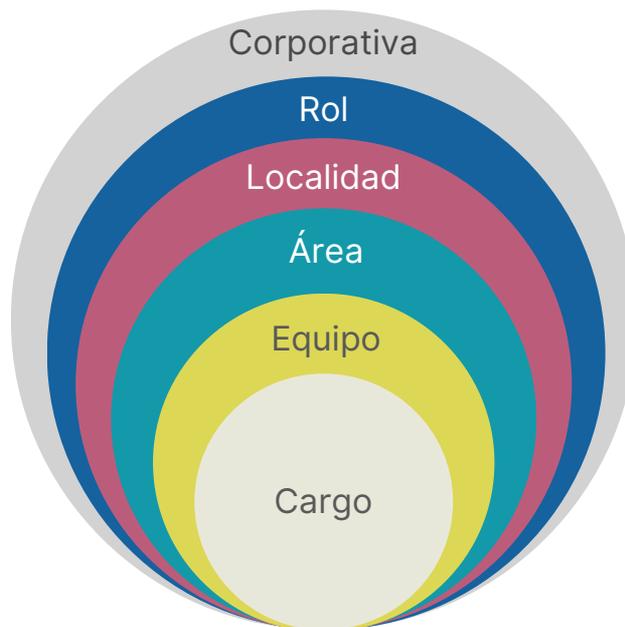
Si bien hay coincidencia sobre que en el proceso de inducción se informa al nuevo colaborador acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos, esto no es suficiente, por lo que sobre la base de nuestra experiencia y a modo de guía hemos creado el siguiente esquema que busca ser una referencia de cara a lo que debe abarcar un programa de esta índole.

Los niveles de inducción a ser desarrollados en el programa definirán el contenido y actividades, que se superponen emulando a las “capas de una cebolla” conformando así el **programa de inducción**.

Es necesario ser exhaustivos en el conjunto de temas y circunstancias claves que rodean al trabajo, el desempeño y al cargo para atenderlas con intención de sistematizarlas con la intención de facilitar y favorecer un aprendizaje más rápido.

Figura 1

Niveles de inducción



Nota: elaboración propia.



Inducción corporativa a la organización

Se refiere a “la forma en la que hacemos las cosas por aquí”, al **conocimiento en torno a la empresa** y sus circunstancias; qué hace, para qué y quién lo hace; cómo llegó, a donde está, en qué se cree, qué comportamientos valora, etc. Se trata de ofrecer una mirada que permite conectar su propósito personal con el de la organización.

Inducción al rol

Es una adenda de la corporativa. Se refiere al **conocimiento en torno a qué hace cada grupo** en la organización. Qué se espera de ellos, en qué se diferencian y qué espera la organización de ellos en términos de comportamientos. Además, cuál es su responsabilidad como nodo de la red humana que conforma la organización.

Se ofrece una mirada que le permita comprender cómo contribuye al todo desde su rol. Por ejemplo, si soy supervisor de producción, se enfoca más a dejar claro qué espera la organización de todos sus supervisores, independientemente del área a la cual está suscrito.





Inducción a la localidad

Se refiere al conocimiento en torno a **lo que hace su localidad** (¿es la sede corporativa?, ¿es una planta?, ¿es un centro de distribución?, etc.) y qué representa para la organización en términos de negocio, evolución, retos, oportunidades, etc. Así como también información con relación a las instalaciones, condiciones de seguridad, riesgos, higiene, etc. que le permitan “hacer vida” en ese espacio. Permite comprender cómo contribuye al todo en términos del negocio y las reglas de juego para convivir allí.

Inducción al área

Se refiere al **conocimiento en torno qué hace el área** a la cual está adscrito el cargo, para qué existe, cuál es su propósito, planes, metas y objetivos.

Así como también información en relación a quiénes sirven, de quiénes dependen, a quién se le rinde cuentas, cómo está organizada y qué hace cada parte, rituales y ruinas, etc.

En síntesis, permite comprender qué se hace, para qué, cómo se vinculan y cómo se coordinan las acciones que aseguren los resultados.



Inducción al equipo

Se refiere al conocimiento en torno las **personas con las que se trabaja**, qué hace cada quien, cómo se conectan, quiénes son, etc. Presenta a la red de apoyo y cómo se activa.

Inducción al cargo

Es el nivel más específico de todos y se refiere al conocimiento en torno **qué hace un cargo en particular**. Cuáles son sus responsabilidades, qué se espera de él en términos de comportamientos y resultados. Cuáles son las reglas explícitas e implícitas que se deben observar para lograr los resultados, qué puede hacer y qué no. Cuáles son los objetivos de su cargo en ese ejercicio o periodo específico de tiempo, qué se entiende como un trabajo bien hecho y cuáles son los criterios que se considerarán para evaluar su desempeño. Se señala cómo se contribuye al todo desde un cargo.





Asimismo, y aunque no está incluida en el esquema, ya que suele ser la más común, es la **“inducción administrativa”**, que muchas organizaciones asumen como “la inducción”, pero que realmente es el ingreso y en donde se informa, firman, explican de manera detallada los aspectos que, aunque más transaccionales, concretan y conformando en ese momento “el ser parte de la organización” de manera legal, cumpliéndose las formas requeridas para tales fines y donde se chequean los elementos contractuales de la propuesta de valor empleo. El ingreso es, desde nuestro punto de vista, un rito clave dentro del proceso de iniciar en una empresa, donde se configura la bienvenida a la organización.



Actores claves en el proceso:

Frecuentemente, pareciera que RR. HH., es el único responsable de asegurar una adecuada adaptación del nuevo ingreso, lo que es en términos fácticos irreal, ya que, sin lugar a dudas, hay **muchos otros actores implicados** en el proceso, formando parte del reto de diseñar la experiencia del nuevo ingreso en su proceso de inducción, además de definir qué debe ser cubierto. Por esta razón, indagaremos acerca de los actores clave y sus roles específicos:



El **nuevo colaborador:** es sin lugar a dudas un actor relevante este proceso siendo el dueño de su carrera quien necesita tener claridad de cómo se hacen las cosas en la nueva organización es él, por lo que al diseñar la experiencia es vital darle claridad del mapa de ruta a ser cubierto y que completar cada una de las acciones es su responsabilidad y que en caso de presentarse algún inconveniente deberá hacer las alertas correspondientes.





El supervisor: la inducción es un proceso organizacional que, en términos metafóricos, asemeja una carrera de relevo, donde la sincronía y el acompasamiento son fundamentales. No se trata solo de recibir el testigo, que es sin duda importante, porque si este se cae en turno, no importa cuán preparado ni cuánto esfuerzo hayan hecho los otros, perderán la carrera como equipo. Por lo que al diseñar la experiencia de inducción es necesario reconocer a los supervisores como el canal de comunicación, que se encargan de la “venta” y entrega de la PVE. Ellos no solo están conscientes del rol, sino que necesitan tener claro el mapa de ruta completo.

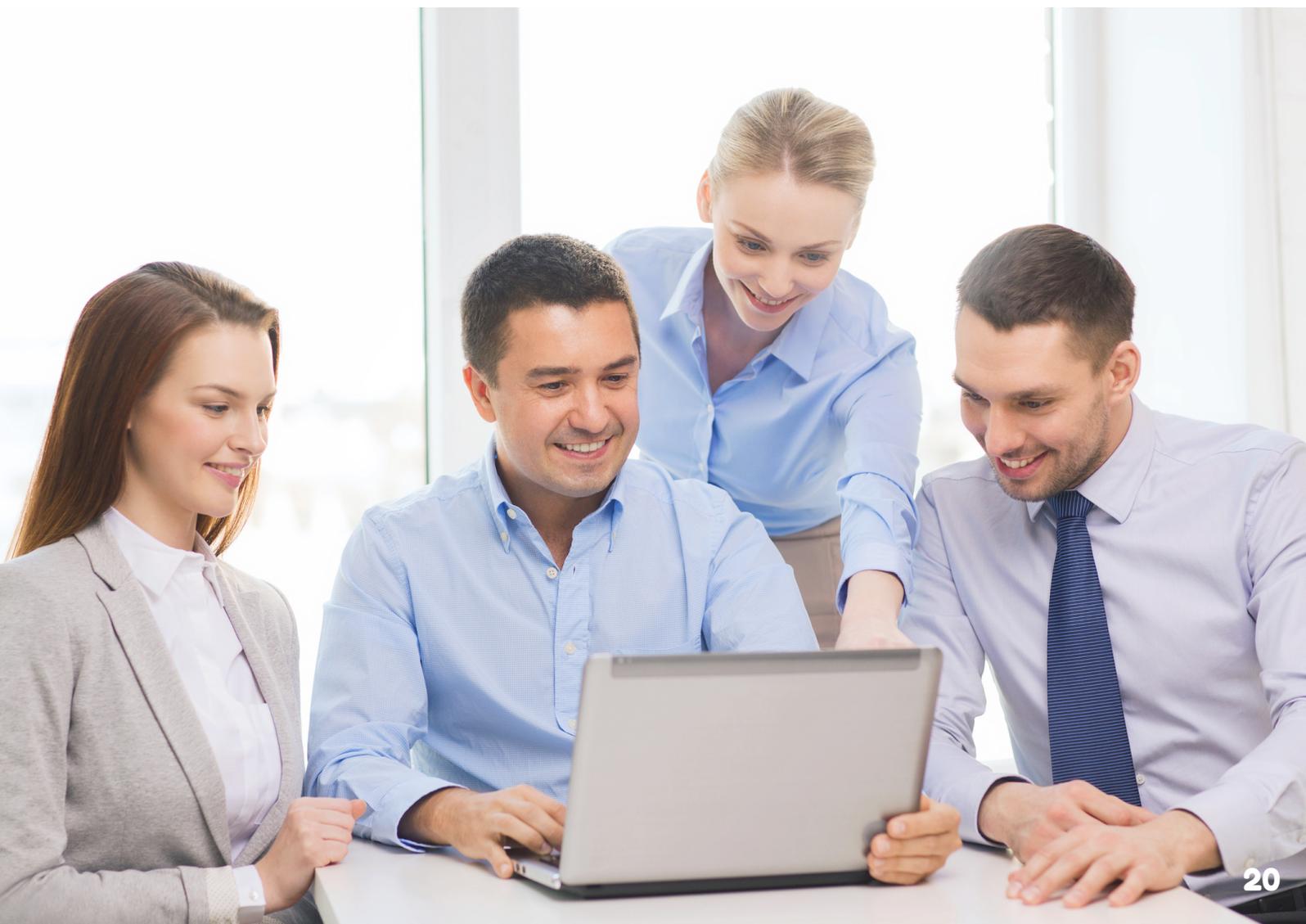
Los supervisores asumen la **mayor responsabilidad** por el éxito de las nuevas contrataciones. En última instancia, es su trabajo garantizar que los empleados estén al día, desarrollados y apoyados. Son ellos quienes deben asegurarse de que sepan por qué los contrató y lo que necesitan hacer, así como mostrar que es un trabajo bien hecho y cuáles serán los criterios de calidad de los resultados y por ende de evaluación de su desempeño. La investigación de Gallup muestra que la eficacia de un programa de incorporación depende en gran medida de la participación activa que esté en el proceso.



El equipo: el trabajo se realiza en equipos. Es difícil sentir una sensación fuerte de pertenencia si tus compañeros no te aceptan. Cuando los compañeros de equipo hacen un esfuerzo adicional para dar la bienvenida y orientar, la confianza y la cohesión del equipo crece más rápido. Dependiendo de la organización y los elementos de la experiencia que se esté diseñando, se designa a un miembro del equipo que funja de guía u orientador, lo que puede ser de gran impacto.



RR. HH.: sin duda la unidad de RR. HH. tiene rol relevante, pues es esta unidad el gran orquestador de la experiencia y, dependiendo del momento, ejecutor y mentor. Es claro que no es el único responsable, pero sin duda tiene una gran responsabilidad, pues en esta unidad la experiencia ha sido diseñada en acuerdo con otros, los necesarios para honrar la promesa hecha en la PVE.





La reinducción es esencialmente el **mismo concepto de la inducción**, pero con la inclusión de colaboradores que no son nuevos ingresos para facilitar las transiciones internas, preparar a los empleados para asumir cambios rápidos y cohesionar a los equipos. Si la inducción suele ser subestimada, la reinducción puede ser un punto ciego en muchas organizaciones.



La reinducción es necesaria cuando un empleado ha estado ausente de la organización durante un período prolongado y necesita volver a familiarizarse con la empresa, sus políticas, procedimientos y cambios que hayan ocurrido durante su ausencia. Algunas **situaciones en las que puede ser necesario** realizar una reinducción incluyen:

- Regreso de una **licencia prolongada**: si un empleado ha estado de licencia por maternidad, enfermedad o cualquier otra razón durante un período prolongado, es importante realizar una reinducción para que el empleado se ponga al día con los cambios y novedades en la organización.



Cambio de roles o responsabilidades: si un empleado ha sido transferido a un nuevo departamento o ha asumido nuevas responsabilidades dentro de la organización, es necesario realizar una reinducción para que el empleado comprenda sus nuevas funciones y expectativas.



Cambios significativos en la organización: si la organización ha experimentado **cambios significativos**, como una reestructuración, cambios en la cultura corporativa o implementación de nuevas políticas y procedimientos, es importante realizar una reinducción para que los empleados estén al tanto de estos cambios y puedan adaptarse a ellos.



Actualización de conocimientos y habilidades: si se han producido avances tecnológicos o cambios en las mejores prácticas de la industria, es necesario realizar una reinducción para **actualizar los conocimientos y habilidades** de los empleados y garantizar que estén al día con las últimas tendencias y herramientas.

La reinducción es necesaria para garantizar que los empleados estén completamente actualizados y alineados con la organización, lo que contribuye a su desempeño efectivo y al logro de los objetivos organizacionales. Además, ayuda a prevenir malentendidos, confusiones y posibles errores debido a la falta de conocimiento actualizado.



Los programas de inducciones grandiosas se diseñan a la medida, no se combinan al azar o de cualquier manera. Requieren experimentación y medición: experimentos para ver qué ideas resuenan en su audiencia y mediciones para rastrear cómo estos cambios afectan su desempeño general de inducción. A través de la experimentación, medición y optimización continuas, poco a poco desarrollarás la mejor experiencia de inducción para tu audiencia.

Pero todo comienza con el **seguimiento de las métricas y KPI de inducción** correctos. Si realizas un seguimiento de las cosas incorrectas y es posible que no hagas ningún seguimiento de las métricas.



Para encaminarte por el camino correcto, comienza a recopilar datos. Acá sugerimos como punto inicial de referencia algunas métricas que se describen a continuación para que te asegures de tener siempre una fuente de datos muy relevante para juzgar los experimentos. Con estas métricas, podrás crear un proceso de inducción perfectamente optimizado para tu audiencia.

Tasa de retención:

La tasa de retención es el porcentaje de nuevos ingresos puede retener durante un período de tiempo determinado, por ejemplo, un año.

Tasa de fidelización:

La tasa de participación es el porcentaje de colaboradores del total de los nuevos ingresos que completo el programa exitosamente durante un período de tiempo.



Tiempo para la productividad:

Una métrica útil para realizar un seguimiento de la rapidez con la que un colaborador se vuelve operativo y productivo.

Costo de llegar al nivel óptimo de productividad:

El costo de alcanzar el nivel óptimo de Productividad (OPL) es el costo total involucrado en que alguien llegue a su nivel óptimo de desempeño. Esto incluye costos de contratación, procesos de capacitación, salario del empleado (y de los capacitadores) y más. Es una métrica útil de seguir, con el objetivo de disminuir los costos con el tiempo.

Rotación de las nuevas contrataciones:

La rotación de nuevas contrataciones es una métrica de inducción importante que calcula la cantidad de colaboradores que dejan su trabajo dentro del primer año (u otro período definido por la organización).

Satisfacción con la inducción:

Una encuesta de satisfacción de nuevos empleados, es una forma eficaz de recopilar comentarios de los nuevos empleados. Es una buena práctica para realizar un seguimiento del sentimiento de los nuevos empleados en un periodo de tiempo.



Feedback informal:

Una forma eficaz de recopilar información es realizar pequeños grupos focales o entrevistas a los nuevos miembros. Puede hacer preguntas abiertas que amplíen el nivel de satisfacción de los nuevos empleados. Pedirles que sean abiertos y honestos acerca de su experiencia con los procesos de inducción. Como habrían sido los involucrados más recientemente, es posible que tengan algunas ideas y conocimientos nuevos sobre cómo su organización puede mejorar el proceso.

Si bien la retroalimentación informal es difícil de cuantificar en un panel o en un número específico, es esencial **recopilar información complementaria** a todas las demás métricas que estás recopilando. Proporciona una explicación de por qué la experiencia de inducción fue excelente, buena o realmente mala. Esta información le permite mejorar la experiencia y el compromiso de los empleados desde el principio.

Las métricas de inducción brindan mucha información sobre su proceso de incorporación y lo que puede hacer para mejorarlo. De esa manera, se asegura de preparar a los nuevos colaboradores para el éxito a largo plazo dentro de su organización.



- El ingreso y la inducción marcan la transición de colaborador potencial a colaborador activo.
- Mientras el ingreso hace foco en el cumplimiento de los requisitos y formalidades que supone *ser parte* de la organización. La inducción hace foco en facilitar la adaptación a la nueva realidad y generar sentido de pertenencia.
- Ser exhaustivos en las diferentes capas que impactan ese proceso de adaptación.
- La inducción es un proceso, no un evento.
- Es determinante establecer con base en los datos cuál es el periodo de tiempo promedio que le toma a un nuevo ingreso alcanzar su óptimo desempeño en el cargo al ser este el objetivo último de la inducción.





- La adaptación del nuevo colaborador es un proceso de responsabilidad compartida donde los actores son co-responsables del éxito del mismo.
- La reinducción es esencialmente el mismo concepto de la inducción, pero con la inclusión de colaboradores que no son nuevos ingresos.
- Si la inducción suele ser subestimada, la reinducción puede ser un punto ciego en muchas organizaciones.

Bizneo (s.f.). *Para qué sirve la inducción de personal en las empresas.*
<https://www.bizneo.com/blog/induccion-de-personal/>

Gallup (s.f.). *Create an Exceptional Onboarding Journey for New Employees.*
<https://www.gallup.com/workplace/247076/onboarding-new-employees-perspective-paper.aspx>

Integración del personal a la empresa
<https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccion.pdf>

Munch, L. (2014). *Gestión Organizacional y enfoques administrativos* (2ª ed.).
Pearson Educación.
<https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>

Smartcex (s.f.). *Re-onboarding.* <https://info.smartcex.com/es/reonboarding-del-empleado>



Has culminado la revisión del tema

