

PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN COMO PRÁCTICA EN LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

MARÍA PAULA LÓPEZ LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Resumen

A las personas que ingresan a las Entidades Estatales, se les debe facilitar la integración, adaptación y actualización, mediante procesos de formación y capacitación; con el fin de identificar las debilidades del proceso, se midió la percepción de los funcionarios estatales frente a la inducción y reinducción con la aplicación de Instrumentos General y Especifico de Evaluación a 74 empleados del nivel estratégico, táctico y operativo; el estudio se enmarcó en el método inductivo, determinándose que se desconoce la existencia de la inducción por parte de algunos funcionarios; además la capacitación y actualización (Reinducción) no se dan con la frecuencia requerida, ni a todo el personal. Con base en los resultados obtenidos, se elaboró la Propuesta de Intervención para el desarrollo de la inducción y reinducción, que se ajuste a los parámetros de las Entidades del Estado y la normatividad vigente.

Palabras Clave: Inducción, Reinducción, Capacitación, Entidad Pública, Intervención

Introducción

La Inducción y Reinducción a nivel de las Entidades del Estado, se estipulan fundamentalmente en la Ley 190 de 1995 y de acuerdo al Decreto 1567 de 1998:

Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de Inducción y de Reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a

desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo... (Artículo 7°).

Las razones por las cuales se hace necesario mejorar los programas de inducción y reintucción en el marco de los procesos de formación y de capacitación estipulados en la normatividad obedecen a necesidades no solo de tipo legal, sino administrativo, donde se deben adecuar los procesos de inclusión y adaptación de los funcionarios a los cargos para los cuales han sido asignados, en búsqueda de la mayor eficiencia en su desempeño.

Aunque existen los parámetros para la ejecución de los Programas de inducción y reintucción acorde con las necesidades y se comprendan las tareas pertenecientes al cargo y al marco legal e institucional, se presentan factores que limitan lograr una mayor efectividad de los programas,

Se ha recomendado reorientar la metodología de los procesos de inducción y reintucción, hacia una progresiva efectividad que conlleve la integración de los empleados a la atmosfera organizacional y a los cambios que se presenten.

Por lo tanto las Entidades públicas desarrollaran programas de inducción para el personal que ingrese y actualización cada dos años, o en el momento en que se produzcan cambios en la organización o el aprendizaje de aquellos elementos que se requieran para el desarrollo efectivo de los objetivos institucionales.

Las instituciones del Estado Colombiano desde su nivel central, han impulsado los programas de inducción y de reintucción a través de diferentes medios: divulgación por cartillas, Internet (curso virtual de Inducción).

Es de anotar entonces que el proceso de inducción se desarrolla de forma parcial y los procesos de capacitación que se contemplan en la reinducción, no abarca a todos los miembros de la organización.

Es así que como aporte desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano, se analizarán los factores que generan estas situaciones y que limitan la eficiencia de los programas de inducción y reinducción para precisar si las actividades de inducción y de reinducción se realizan de forma oportuna y si se evalúa su eficiencia, con el fin de establecer las recomendaciones para el ajuste de estos programas, luego de la aplicación de los Instrumentos de Evaluación y con la participación de todos los empleados.

De allí, la importancia de la realización del estudio para determinar desde la experiencia de los empleados, como se han llevado a cabo los procesos de inducción y reinducción en las Entidades Estatales y desarrollar la propuesta de intervención adecuada; puesto que es importante la integración del empleado al ambiente organizacional con el desarrollo de habilidades y competencias, frente a los cambios de tipo normativo, conceptual y tecnológico, entre otros.

En la búsqueda permanente por alcanzar mayor eficiencia en el servicio a los ciudadanos y al Estado Colombiano, la inducción no se hace en el momento en que realmente el personal lo necesita, sino cuando se tiene el tiempo, como también se evidencia que las labores que se realizan en las Entidades Estatales generalmente son de carácter urgente y de gran importancia para los ciudadanos, haciendo difícil llevar a cabo una inducción continua y completa; se puede decir que esta se hace sobre la marcha de acuerdo a las necesidades inmediatas requeridas en los distintos procedimientos, llegando en algunos casos, a desconocerse la existencia de la inducción por parte de algunos funcionarios

En el estudio se fijó como objetivo General: Intervenir el programa de inducción, y reinducción de las Entidades del Estado que se desarrolló a través de los siguientes objetivos específicos:

Establecer la percepción de los funcionarios de los procesos de inducción y reinducción que se ejecutan de acuerdo a las directrices del nivel nacional.

Plantear la forma adecuada de intervención sobre los factores que limitan los procesos de inducción y reinducción

Para representar el Problema de la Investigación y con base en el estudio organizacional surge la pregunta:

¿Cómo intervenir los factores que limitan los Programas de inducción y reinducción en las Entidades Públicas?

Marco Teórico

La Gestión Humana es el área donde se materializan las políticas, los objetivos y los procedimientos de la organización; es así como los procesos de inducción y de Reinducción se desarrollan en esta área, ante lo cual se hace necesario ofrecer un panorama general de lo que es la gestión de recursos humanos y por ende, sus componentes dentro del engranaje organizacional.

Talento humano

En una organización la Gestión Humana conoce que talentos y por ende que funcionarios se requieren, considerando que la selección y contratación se haga con personas idóneas acorde a las labores a desempeñar, donde además del proceso de selección, se debe complementar con capacitaciones, más concretamente al proceso de inducción frente a la empresa y su medio, que va a permitir desde el principio identificar las necesidades de los contratados y poder desarrollar los procesos institucionales. Es así como, García, Sánchez y Zapata (citado en Aguilera Castro 2010), expresan que la Gestión Humana es:

La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras, para crear un espacio organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente. (p.22)

De acuerdo a Castillo Aponte (2012):

La esencia de la Gestión del Talento Humano es la optimización del uso de los legítimos talentos de los integrantes de la empresa, lo cual implica que todas las funciones que integran este sistema administrativo deban estar orientadas hacia este propósito.

Paralelamente, Chiavenato (2002), lo ha definido. "Como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz". (p. 158).

Los principios de formación, capacitación e inducción son planteamientos que orientan el manejo y la administración del recurso humano y con los programas de capacitación se busca desarrollar competencias tanto técnicas como de comportamiento, es así como el desempeño se evalúa de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario, trazar planes de mejoramiento que conlleven al cumplimiento de los objetivos Institucionales; que se puede dar fundamentalmente a través de los procesos de capacitación que se incluyen en los programas de inducción y reinducción.

Socialización Organizacional

Para entender de una mejor manera la ubicación del individuo dentro de la Entidad se debe considerar que a medida que nuevos miembros ingresan y se integran en la organización que es desconocida para él, se experimenta: Incertidumbre, por la situación nueva.

Las organizaciones requieren promover la socialización de sus nuevos miembros e integrarlos de manera adecuada. En las empresas, la socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo.

Por ello la importancia de la socialización organizacional que representa una de los pasos más significativos para lograr una buena relación entre el nuevo colaborador y la empresa; es de suma importancia el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados a nivel general y en su puesto de trabajo; se debe considerar la manera como la organización recibe a los nuevos colaboradores y los integra a su contexto y siga las pautas de acuerdo con las expectativas de la Entidad. Por lo tanto la socialización permitirá un acercamiento más efectivo y más rápido de los nuevos colaboradores para alcanzar los objetivos empresariales

De acuerdo a Chiavenato, (2001). "La socialización organizacional puede ser considerada como un proceso bidireccional, en donde las organizaciones buscan adaptar a las personas según sus conveniencias, y en donde el talento humano busca adaptar a la organización según sus conveniencias". (p. 281)

Gómez – Mejía y Balkin (2003), señalan como la socialización es el “proceso de interiorizar o asumir los valores de la organización como propios”. En resumen la manera por la cual las personas van adquiriendo progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que son comprendidos y aceptados por el nuevo empleado.

Para ayudar en la socialización se encuentran varios conceptos inmersos los cuales facilitan que este proceso se lleve a cabo en forma óptima: Orientación, Mantención e Inducción.

Orientación. Tiene como objetivo informar a los nuevos integrantes de la organización, acerca de sus labores, derechos y deberes, además de la importancia que ellos tienen para la organización.

Mantención. Proceso encargado de informar continuamente a la todos los integrantes de la organización sobre aquellos temas tratados en el proceso de inducción y orientación, los cuales

pueden variar con el tiempo o pudieron no ser comprendidos por algunos integrantes de la organización.

Inducción que hace referencia al proceso de integración a través del cual comienza la socialización de los miembros de las organizaciones.

Por lo tanto la socialización es un proceso continuo dentro de la organización está presente en cada una de las etapas de la inducción, se ha afirmado que es importante considerarla dentro del diseño de un sistema de inducción y además sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad, es decir a través del Programa de Inducción.

Además, las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y así empiece a aportar a la organización.

Como lo afirma Zaragoza Soto (2006):

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos. (Gestiopolis. Proceso de contratación de personal).

Inducción

Dentro de la organización la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las fortalezas y ver que habilidades y destrezas se pueden desarrollar; además se pretende con el proceso que el nuevo personal tenga acceso a información general, que permita la ubicación del empleado y su papel dentro de la organización y así pueda realizar su trabajo de manera autónoma.

La inducción es una actividad para el personal que ingresa a la organización. Pero se debe considerar que con éstos programas pueden ser beneficiados aquellos que se encuentren en una situación de desconocimiento de algunos aspectos institucionales, así por ejemplo la reubicación, traslados, ascensos de personal que ya ha venido laborando.

El proceso de inducción se da en dos niveles:

El ámbito Institucional que comprende toda la información general, (Plataforma estratégica, Plan de Acción, Historia, Estructura, Normatividad, entre otros)

A nivel particular se da la Inducción, ya en el puesto de trabajo e incluye por ejemplo, ubicación física, información específica de la dependencia, líneas de autoridad, esta fase es muy importante por la adaptación del nuevo empleado al cargo para el cual ha sido asignado.

El proceso de Inducción como tal es tan importante que cuando ingresa un nuevo empleado, es necesario contar con los elementos para llevar a cabo el proceso, como cartillas, videos, capacitación directa que permitirá a los nuevos empleados tener información directa y poder conocer la institución y el puesto de trabajo.

Reinducción de Personal

Luego de finalizar el proceso de inducción, se deben identificar cuáles puntos de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzar. Por lo tanto es necesario hacer una evaluación y seguimiento con el propósito de retroalimentar el programa y realizar ajustes.

Es así, como después de vinculado el trabajador es necesario reforzar y/o dar a conocer a los antiguos servidores, cambios organizacionales y tecnológicos con el fin de reorientar a los funcionarios para un cabal desempeño de sus funciones.

Por lo tanto, los programas de reinducción deberán impartirse a todos los empleados, con el fin de actualizarlos en relación con las políticas y reorientar su integración a la organización, informando además acerca de las reformas que se producen en la organización, en la estructura y en el puesto de trabajo.

El marco legal que sustenta el proceso de inducción y reinducción en Colombia está basado en:

Constitución Política. Artículo 54: Establece "Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes la requieran (...)".

Ley 190 de 1995: Señala que "todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad". (Artículo 64, ítem D. Aspectos Pedagógicos).

Decreto 1567 de 1998. En cuanto los Programas de Inducción y Reinducción, plantea:

Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de Reinducción, los cuales se direccionan a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. (Artículo 3° literal C.)

Proceso de Inducción y Reinducción

Se aplicó un Instrumento General de Evaluación de los programas de inducción y de reinducción. Indagando sobre las experiencias particulares frente a estos procesos.

Con los resultados y con la observación de manera directa por parte de los investigadores, la aplicación del instrumento, se determinaron las limitaciones en los procesos y el análisis de los diferentes factores que hacen que no se puedan llevar de una manera completa la inducción y reinducción.

El objetivo fundamental del instrumento aplicado era establecer la percepción de los procesos de inducción y reinducción que se ejecutan de acuerdo a las directrices dadas desde el nivel nacional; Para el cumplimiento del objetivo se hizo la aplicación del Instrumento General y del Instrumento Específico, para reorientar estos procesos.

El análisis de datos se realiza con base en las experiencias de los funcionarios en el proceso de inducción y reinducción que recibió en el momento de su ingreso y que ha recibido en el tiempo de vinculación. Ante los resultados se establece la relación entre la manera como se recibió la información en los procesos adelantados, con la forma de llevar a cabo el proceso institucional de inducción y reinducción a nivel nacional.

En el Instrumento General de Evaluación aplicado se tomo en cuenta:

Inducción Genérica

- Estructura del Estado Colombiano
- Reseña Histórica
- Políticas que regulan la Entidad
- Funciones
- Misión, visión, principios corporativos, valores.
- Derechos, Deberes y Prohibiciones
- Estructura orgánica a nivel nacional, departamental y municipal
- Conocimiento de herramientas virtuales: Página Web, Intranet, Escuela Virtual.
- Sistema de Seguridad Social
- Pago de Nomina
- Horario
- Plan de Bienestar Laboral

- Salud Ocupacional

Inducción Específica

- Puesto de trabajo que va a ocupar
- Funciones a desempeñar
- Ubicación Física
- Líneas de Autoridad
- Dependencia donde laborará
- Presentación a los demás empleados
- La Entidad capacita con respecto a los procesos de cambio
- Los planes de actualización incluyen a todos los funcionarios

Instrumento Específico de Evaluación de los Procesos de Inducción y Reinducción

Nivel Estratégico

- Se tiene definido el procedimiento para llevar a cabo la selección, contratación e inducción de personal.
- Se tienen establecidas las políticas para la capacitación, desarrollo y entrenamiento de sus funcionarios.
- Se evalúa periódicamente los procesos de inducción y reinducción
- Se determinan las competencias claves para el desempeño de los trabajos en los diferentes niveles.

Nivel Táctico

- Participa en el diseño y ajustes en los planes de formación de los empleados
- Solicita actualización en algunas áreas de desempeño para los empleados a su cargo.
- Cree que los procesos de capacitación (incluye inducción - reinducción) son los adecuados.
- Conoce las necesidades de los empleados en cuanto capacitación y entrenamiento.
- Se preocupa por la actualización del personal a su cargo.

Nivel Operativo

- Con la información recibida está en capacidad de desempeñar el cargo
- Cree que el proceso de inducción es el adecuado
- Tiene a quien preguntarle sobre alguna duda para el desempeño del trabajo
- Conoce el proceso de inducción
- Cree Usted que tiene las competencias para el cargo que está desempeñando.
- Recibió la suficiente información del cargo a desempeñar

Evaluación del proceso de Inducción y Reinducción en las Entidades públicas

Falta comprensión sobre los temas de la inducción y reinducción, aunque se tiene conciencia sobre su importancia, paralelamente se afirma que falta conocimiento sobre el personal que desarrolla los procesos de inducción y reinducción y no hay un liderazgo para llevar a cabo los procesos de inducción y reinducción en la institución.

Se afirma que no se da inducción, sino más bien información y reinducción tampoco, puesto que se hacen esporádicamente jornadas de actualización o de información simplemente de innovaciones institucionales.

La realidad institucional muestra que los procesos se dan sobre la marcha y de acuerdo a los requerimientos personales.

También se afirma que los procesos de reinducción se llevan a cabo de acuerdo a los ajustes institucionales o cuando se presenta la oportunidad de realizarlo.

En terminos generales no existe una estrategia al interior de la institución para la divulgación de los cambios para el desarrollo del trabajo y actualización constante, se dan eventos puntuales y no cobijan a la totalidad de los funcionarios.

Aunque existen políticas institucionales claras sobre los programas de orientación al servicio público, de inducción y de reinducción, estas no se llevan a cabo de una manera continua, ni con una programación definida.

Dentro de las respuestas, también se afirma que se hace difusión de diferentes temas, pero no se evalúa el alcance, además que el proceso de inducción se realiza de una manera parcial y se recomienda que se haga siempre y de una manera clara; además falta organización y una programación para llevar a cabo los procesos de inducción y reinducción

En resumen se puede afirmar que existen algunos factores que limitan los procesos de inducción y reinducción, que se indagaron a través del instrumento, pudiéndose corroborar que falta comprensión por parte de los funcionarios sobre los temas de la inducción y reinducción (ausencia de ellas); además no se tiene conciencia sobre su importancia.

La gran limitante del proceso de inducción de acuerdo al instrumento aplicado; es que no se desarrolla en el momento de ingreso y los procesos de reinducción no se llevan a cabo cuando hay ajustes institucionales y falta liderazgo para llevarlos a cabo.

En el ámbito institucional se afirma: que cada vez que ingresa un funcionario se le entrega el Manual de Funciones, correspondiente al cargo que va a desempeñar; sin embargo por los requerimientos institucionales estas se van dando sobre la marcha, teniendo en cuenta que a menudo se asignan trabajos para lo que no se tiene experiencia.

Se recomienda que los procesos de capacitación deben ser periodicos y de mayor contenido, pero se presenta la situación que aunque se solicite no se da por parte de las instancias superiores y se afirma que a nivel interno no existe el personal para llevar a cabo el proceso.

Se debe anotar que por las características institucionales, se contrata personal para el cubrimiento de procesos puntuales, donde el tiempo es tan corto que en el proceso de incorporación que no se puede realizar el proceso de inducción y mucho menos la reinducción, puesto que se tienen que asumir funciones inmediatamente.

Se puede inferir que frente a la capacitación ésta se da dentro de la ejecución de los procesos y las necesidades del momento y de acuerdo a los requerimientos; sin embargo es constante en los niveles estratégico y táctico se acuda a compañeros de mayor experiencia y tengan la disposición para colaborar.

Se presentó en algunos funcionarios que no han tenido las competencias específicas para el desempeño del trabajo puesto que su selección no midió la competencia individual y su selección obedeció a otros factores (Recomendación, factor político, urgencia para la realización de procesos institucionales, entre otros).

Se afirma que no se da inducción, sino más bien información y reinducción tampoco, puesto que se hacen esporádicamente jornadas de actualización o de información simplemente de innovaciones institucionales.

En terminos generales no existe una estrategia al interior de las instituciones para la divulgación de los cambios para el desarrollo del trabajo y actualización constante, se dan eventos puntuales y no cobijan a la totalidad de los funcionarios.

Aunque existen políticas institucionales claras sobre los programas de orientación al servicio público, de inducción y de reinducción, estas no se llevan a cabo de una manera continua, ni con una programación definida.

Mecanismos para la Inducción y Reinducción

Para el desarrollo de los procesos de Inducción y reinducción se elaboró y se pondrá en marcha un *Proyecto de Intervención*, que permitirá al personal al de planta, como los del nuevo ingreso conocer todo lo referente a nivel general de la institución y específicamente lo concerniente al cargo y toda aquella información necesaria para la identificación con la Entidad.

Toda persona que ingrese por primera vez a desempeñar cualquier actividad laboral, independientemente del tipo de vinculación, participará del programa de Inducción General y específica y a los demás funcionarios vinculados se les impartirán actualizaciones periódicas, las que se deben dar por mandato legal o cuando sea necesario por las innovaciones organizacionales, técnicas y normativas; procesos que se desarrollaran bajo los siguientes parámetros:

Definición de los programas de inducción y reinducción (Plan de Acción)

Encuestas periódicas para conocer las necesidades de capacitación (reinducción)

Desarrollo de la Inducción y reinducción (Fechas, sitio, materiales, entre otros)

Responsables: Talento Humano, Jefes inmediatos

Soporte: Normatividad, Cartillas y material de Inducción y Reinducción para las Entidades del Estado Colombiano.

Conclusiones

Por lo observado, y analizado a través de la aplicación del instrumento, en la inducción genérica, se puede decir que entre más alto el nivel (Táctico y estratégico) mayor es el conocimiento adquirido en la inducción ya sea impartida por la Entidad o a nivel personal a través de la lectura y estudio.

En la inducción específica, se nota de acuerdo a los resultados, que los empleados, independiente de su tipo de vinculación tienen un mayor conocimiento con respecto a su puesto de trabajo con sus funciones. O sea que la inducción en este nivel es más concreta y de mayor acceso para los recién vinculados.

En cuanto la actualización y capacitación la realidad muestra que esta se da sobre la marcha y muy pocos tienen acceso a esta actividad por la premura del tiempo y se puede afirmar de acuerdo al nivel de respuestas que los niveles altos son los que tienen acceso a la información, capacitación y actualización.

Se debe resaltar que la inducción no se hace en el momento en que realmente el personal lo necesita, sino cuando se tiene el tiempo, se puede decir que se hace sobre la marcha y de acuerdo a las necesidades individuales, llegando a desconocer su existencia para algunos contratistas por ejemplo. Además se afirma que la inducción no se da, o sea que la reinducción tampoco.

REFERENCIAS

Aguilera Castro, Adriana (2010). Gestión humana y estrategia organizacional: estudio de caso. Universidad del Valle. Recuperado de: <http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-20AGUILERA%20%28P%29.pdf>. 22-23

Castillo Aponte, José D. (2012) Gestión del Talento Humano. Recuperado de: http://unitexto.net/Gestion_Talento_Humano.php.

Chiavenato, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

Colombia. Constitución Política (1991), Bogotá

Decreto N° 1567. (1998, Agosto 5). Diario Oficial de Colombia 43.358, Agosto 1998. (Artículo 7°).

Gómez – Mejía, L. y Balkin D (2003). Administración. España: Mc Graw Hill editores.

Ley 190. (1995, Junio 6). Diario Oficial de Colombia 41.878, Junio 1995

Zaragoza Soto, Nancy Cecilia. (2006). Proceso de contratación de personal. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>