

# LA INDUCCIÓN DE PERSONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS



CLAUDIA MERCEDES CASTAÑO MONTOYA

MÓNICA MARÍA NIÑO ORTIZ

Directora

Dra. LUZ MERY GUEVARA CHACÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO

BOGOTÁ D.C.

2012

## INTRODUCCIÓN

. Las nuevas tendencias de los negocios, han llevado a que las organizaciones asuman retos, que les proporcionen imagen y sostenibilidad, teniendo como eje central la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos; por lo cual se busca permanecer y participar de los nuevos mercados mundiales, con menos costos y mayor calidad a través del mejoramiento de los procesos, cuyos resultados, dependen intrínsecamente de las personas que los ejecutan, por esta razón es indispensable que ellas se apropien y empoderen del Now How.

Para lograr lo anterior, las entidades deben tener mano de obra capacitada que sea capaz de desarrollar su pensamiento práctico y ejecutar los procesos que además, los lleve a obtener una ventaja competitiva y hacer entidades más productivas, generando valor agregado al interior de las mismas. Por estas razones, es de gran importancia implantar un proceso de inducción acorde a los objetivos operacionales y organizacionales, en el que se identifiquen actividades claras y definidas con el fin de tener una relación efectiva entre la organización y las personas que desempeñarán y ejecutarán las funciones relativas a cada área

. Los procesos de inducción, en algunos casos han sido subvalorados, o implementados sin una adecuada orientación que sea coherente con el plan estratégico que tiene la organización, de no considerarse lo anterior las entidades podrían omitir información valiosa para los nuevos integrantes del equipo. Parte fundamental del proceso de inducción tiene que ver con la sensibilización que se hace al personal con respecto al servicio, al espíritu que debe contagiar a la

organización en torno al cliente, a las razones que tiene cada empresa para aplicar planes que conduzcan al fortalecimiento de sus políticas.

La inducción de personal, nace por la necesidad de las organizaciones de tener recurso humano que cumpla con sus funciones eficientemente, desarrollando sus capacidades aptitudes y habilidades sociales e intelectuales; desde el momento de su llegada, para ser utilizado por la entidad como agente de cambio, ayudando a la transformación y mejoramiento de sus operaciones dentro de un sistema de integración de personal, en pos de la productividad y la competitividad (Pinelo, 2006)

Si un sistema, es un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin, podemos considerar la inducción de personal como el elemento y la técnica más importante de desarrollo de personal, que al ser aplicada correctamente en los procesos, traerá consecuencias benéficas sobre la ejecución operativa y cambios en el comportamiento del desempeño laboral para alcanzar los fines perseguidos.

Para efectos de la aplicación de la inducción como herramienta, método o técnica de mejora de procesos, se considera la aplicación de un sistema abierto, cuyo principal objetivo es interactuar con los elementos internos y externos orientados hacia un propósito común, lograr la integración del empleado a la organización y alcanzar las ventajas que provienen de la misma.

Tomando en consideración, que la inducción y la mejora de procesos están relacionadas entre si, para lograr llegar a un fin u objetivo; deseamos plasmar en este documento, como la inducción de personal puede incidir a través de la mejora continua; en el cumplimiento de todas las actividades que hacen parte de un proceso

dentro de una organización, cambiando la percepción del clientes y los usuarios hacia la misma. Todas las organizaciones sean pequeñas, medianas o grandes deben implantar y utilizar la inducción de personal como herramienta para lograr el fortalecimiento en sus operaciones.

En tal sentido algunos consideran que la inducción es “Una acogida planificada y estructurada de las nuevas incorporaciones que consigue, por un lado, asegurar la alta inversión realizada en el proceso de selección, y por otro, implicar al nuevo colaborador activamente en el logro de objetivos de la empresa”

Otros piensan que con el proceso de inducción “hacen una aproximación a esa posibilidad de aprovechar la inducción para entregar al nuevo empleado no solo la funcionalidad de la organización, sino su sentido real, la esencia, el para qué fue creada y hacia dónde se dirige, generando en los nuevos integrantes un compromiso real que se traducirá en términos de eficiencia para la empresa y sus miembros.

Es decir que el proceso es visto desde un escenario estratégico y pragmático, que permite entregar al nuevo integrante de la organización elementos para el desempeño cotidiano, pero no se percibe como una plataforma desde la que se pueden diseñar otras estrategias que pueden fortalecer comportamientos y conductas orientadas a mejorar los proceso de servicio en la organización.

Todas las organizaciones, ven reflejados sus resultados a través de la eficiencia y eficacia de sus procesos. Para lograr esto; es necesario que las empresas se apropien de sus operaciones; haciendo uso de estrategias que preparen a su personal y lo mantengan actualizado. Es así como implantando efectivas técnicas y métodos de inducción; no sólo para los nuevos, sino para todos los empleados, se

pueden lograr productos y servicios que satisfagan las necesidades y cumplan con los requerimientos de los clientes.

La inducción y su influencia en los procesos no es más que la puerta de entrada de un garantizado cambio de errores y reprocesos operativos – administrativos, a un entorno rodeado de un buen ambiente organizacional y una producción de calidad.

El implantar programas de inducción, debe tener como objetivo principal el reconocimiento de las actividades, funciones, procedimientos y clima organizacional de una entidad en sus diferentes áreas; con el fin de conseguir valor agregado en pos del mejoramiento de procesos.

Es así como inducción versus mejoramiento de procesos es igual a calidad total. Lo que también significa un alto margen de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad, lo cual es beneficioso tanto para el empleado como para la organización.

Se ha preguntado alguna vez ¿Qué tiene que hacer para lograr que su empresa suministre productos y servicios que satisfagan las necesidades y los requerimientos de sus clientes?

¿Se ha imaginado, si a través de implantar un programa de inducción, puede mejorar los procesos de su empresa?

¿Ha pensado en la inducción, como herramienta para el mejoramiento de los procesos operativos y administrativos?

¿Cuánto costos adicionales se ahorraría si con una inducción efectiva, su empresa no se viera obligada a realizar reprocesos?

Debemos procurar, por qué en nuestras organizaciones se haga un programa de inducción de personal, con el cual se produzca un mejoramiento de todas las actividades, lo mismo que de las personas que las conforman con respecto a la responsabilidad, motivación, interacción con los demás y con los procesos; al igual que la apropiación y disposición para desarrollar su talento en función de una organización ordenada, participativa, sin fragmentación de procesos que se traduzca en empresas transformadas, en pos del desarrollo de la calidad y a la vez más competitivas.

“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”. (J.P. Sergent)

Desde el comienzo de los tiempos la humanidad ha tratado de mejorar todas las actividades que emprende; este espíritu conduce a comportamientos que tienden a evitar errores y perfeccionar al máximo sus actividades; la calidad en un proceso empieza, en el momento en que realizamos una buena inducción. Esto resulta tan importante que en ocasiones es difícil de llevarlo a la práctica.

Al comienzo la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de análisis estadísticos se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos, sin tener en cuenta el nivel de capacitación e inducción del personal. Con el tiempo, esto ha cambiado y se ha pretendido que el personal que llega por primera vez a su puesto de trabajo, comprenda todos los movimientos del proceso, sosteniendo de esta forma la calidad y de pronto hasta mejorando el producto.

La inducción es una guía muy importante en el ambiente laboral; mediante ella encuentra actitudes favorables hacia la empresa, y la política de la misma. Es importante que el empleado sepa cuáles son sus funciones, la relación con otras personas; de igual forma que conozca otros departamentos y factores del ambiente externo; también busca orientarlo hacia la historia y evolución de la organización y al mismo tiempo, mostrarle su estado actual, los objetivos de la empresa y su posicionamiento.

Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es el de las personas, quienes son las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orientada a cualquier empresa. Las cualidades de los funcionarios de una entidad, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad.

De otro lado están las quejas del trabajador que muchas veces se entera por cuenta propia del quehacer de la organización, y descubre elementos, que son de gran importancia y utilidad para el desempeño de su rol, pero que por desconocimiento no pone en práctica; o por el contrario es informado de situaciones que no necesariamente obedecen a la realidad, a través de rumores e historias de pasillo que deterioran la imagen que este pueda tener de la empresa; todo esto puede resolverse con un adecuado proceso de inducción que le permita conocer de primera mano, información necesaria y clara con respecto a la empresa y a su rol dentro de la misma.

Estas situaciones además de generar disgustos al cliente interno, afectan el funcionamiento normal de la operación, pues en muchas ocasiones los empleados

deben invertir parte de su tiempo en la solución de los problemas descritos anteriormente, alterando las actividades diarias, lo que retrasa sus tareas y genera nuevos inconvenientes, algunos de estos percibidos desde afuera; esto se vuelve un ciclo que poco a poco deteriora la imagen de servicio de la empresa.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad de transmitir una buena orientación, la de administrar personas lo que implica, tener una perspectiva amplia para alcanzar el éxito profesional y conducir a la organización a la excelencia y a la competitividad; la alta dirección debe priorizar a los empleados como el recurso más valioso de la organización y hacer grandes esfuerzos invirtiendo en ellos, proporcionando de una forma continua orientación para mejorar sus habilidades e incluso, en aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado, para ampliar sus responsabilidades dentro de la entidad. (Chiavenato, 2007)

Los procesos estratégicos en la mayoría de las organizaciones deben estar orientados desde el talento humano; de esta forma el proceso de inducción, puede convertirse en una herramienta clave para las empresas. Desde allí se pueden transmitir los objetivos que se ha trazado la organización y al mismo tiempo transmitirlos al personal que da vida a los mismos. (Mora, 2011)

La mayor parte de los propósitos de una entidad están orientados a la satisfacción de las necesidades del cliente, por lo tanto el servicio se constituye como parte fundamental en la competitividad de la empresa, de modo que éste debe ser elemental en el desempeño del colaborador.



De manera que, la importancia del proceso de inducción y el desarrollo del servicio en el talento humano, de las entidades se constituye en parte fundamental para obtener un producto de excelente calidad. Siempre nos hemos preguntado ¿cómo y para que el proceso de inducción? Pues bien desde este proceso los nuevos miembros de una empresa pueden encontrar herramientas valiosas que le permiten desarrollar y promover una gran capacidad de servicio, apoyándose en los principios, valores, políticas, enmarcados dentro de la filosofía de la entidad, y a su vez contribuir con la consolidación de una cultura de servicio efectiva.

De la calidad de la inducción dependen muchos factores como: evitar y disminuir accidentes laborales; reducir costos de producción; es un factor de motivación para el personal; se puede producir una retroalimentación entre la empresa y el personal nuevo; facilita la rápida y efectiva adaptación del nuevo empleado; disminuye riesgos; aumenta la producción y sostiene o mejora la calidad del proceso.

Del conocimiento y la interrelación de los conceptos de calidad, mejoramiento e inducción dependen en gran medida el funcionamiento eficiente de la organización. Es por ello que se debe tener claro su significado e influencia para la aplicación de los mismos, encaminados a mejorar la gestión y los resultados en las diferentes áreas de la entidad.

Calidad es un término difícil de definir (Cantú, 2003), porque se ha mantenido en constante evolución, ya que su definición debe adaptarse al contexto de la época que se esté desarrollando. Sin embargo, este concepto está ligado generalmente a todas las cualidades o características que debe poseer un producto o un servicio, para satisfacer las necesidades de quienes los utilizan.

El mejoramiento de procesos comprende la realización de todas las actividades requeridas de mejora para alcanzar la calidad. Esto depende en gran medida, de la forma en que sean ejecutadas las tareas por cada uno de los responsables de las operaciones; es decir el equipo humano que interviene para cumplir con el objetivo planeado.

Para Kahn (1975, pág. 29).” La cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal le hubiere defraudado por completo”. También señala que “la cultura comprende los valores innatos y aprendidos por el hombre y cualquier otro aprendizaje adquirido por la persona, al ser parte de una sociedad”.

La inducción se relaciona directamente con el individuo y con la percepción que tiene de su entorno; así mismo refleja la capacidad que tiene el hombre de adaptarse a diferentes escenarios y poner a prueba su creatividad, autoaprendizaje, autocontrol, inteligencia, pro actividad y su ética. La inducción pretende afianzar al individuo como parte de un propósito organizacional, en el que se encuentran relacionadas diversas actividades que se fundan en el saber pensar, saber decir y saber hacer (pensamiento práctico), con lo cual se busca desarrollar su sistema de interpretación, de actuación y sus cualidades humanas. (Pèrez, 2008)

Según Dessler (1996, pág. 235). “La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”.

El resultado de un proceso depende de gran manera de quien lo realiza. Un empleado con conocimiento y con el deseo de hacer las cosas bien, aprovechará en su favor y el de su organización, la fase de inducción ya que le ayudará a integrarse rápidamente a su nuevo entorno de trabajo y generará en él un empoderamiento que lo llevará a la participación y cooperación para el cumplimiento de metas.

Este proceso, prepara y guía al empleado para que sea capaz de realizar acciones definidas, con el fin de encontrar soluciones ante cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de las funciones y labores que puedan condicionar el cumplimiento del alcance de los objetivos de la organización.

Además le enseña al empleado las condiciones y los requisitos que debe cumplir en su área y en el resto de la organización, para convertir operaciones que no han sido eficaces ni eficientes en resultados óptimos que le den a la entidad el posicionamiento esperado.

La productividad de una entidad se basa en sus procesos, pero estos procesos no se desarrollan sin la participación del hombre, quien es el que le da valor agregado al producto del proceso; por ejemplo, una máquina no se enciende, apaga y hace su mantenimiento sola, siempre debe estar involucrada la función hombre máquina, con el objeto de proporcionar un bien o servicio. Podemos imaginar que el hecho de oprimir un botón es cuestión sólo de hacerlo. Pero no es así, el desconocimiento de la ubicación de dicho botón, puede ocasionar la demora en la fabricación de un producto, lo que causaría costos innecesarios, que se pueden evitar realizando una inducción adecuada al personal.

Pero la inducción no es solamente un proceso de inicio de adaptación y sensibilización para el nuevo empleado de la empresa, es también una forma de preparar, reconocer las fortalezas, debilidades socio culturales, atraer y crear conciencia en los trabajadores antiguos, evitando la deserción y apatía de estos en la búsqueda de procesos eficaces y eficientes que redunden en beneficio propio y de la entidad. Existe la creencia de que los responsables de los procesos son las personas que más saben de éste, cuando en realidad la forma como están ejecutando sus labores no es la mas apropiada; esto es cuestionable puesto que estas personas son las mismas que encargan de los procesos de inducción.

Wall y Solum (citada en Cantú, 2003, pág. 83) sostienen que si en la organización se intenta llevar un cambio interno en una organización se deben tener en cuenta lo que ellos llaman “las leyes naturales de las organizaciones” las cuales son:

- a) Se obtiene lo que se habla. El conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para poder cumplirlos.
- b) La cultura de trabajo en equipo es reflejo de líder. Un gerente motivado, recreativo e inspirado, puede transmitir sus estados de ánimo a su equipo.
- c) No es posible ir más rápido que un paso a la vez. La cultura no puede construirse de abajo hacia arriba: tiene que irse internalizando en cada nivel de la organización de arriba hacia abajo en forma paulatinamente, nivel por nivel.
- d) Las organizaciones facultadas necesitan confianza. No se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea.

Esto traduce, que la inducción está supeditada también a la aceptación de un cambio organizacional, sin el cual, no puede procederse a tratar de implementar nuevos escenarios de trabajo. (Cantú, 2003).

Lo positivo de la interrelación entre la inducción y el trabajo se ha reducido a la necesidad exclusiva e individual de aprender, quedando en la voluntad y el esfuerzo personal el compartir la información recibida académicamente y la aplicación de estos conocimientos en nuestros lugares de trabajo. Se hacen preguntas como: ¿Qué es lo que hago? ¿Qué producto o servicio realizo? ¿Cómo lo hago?

Con todo esto las organizaciones, deben implantar programas estructurados de inducción de personal que hagan de la mejora de procesos una tarea agradable y productiva, en donde la optimización de recursos se vea reflejada en un desempeño personal responsable y autocrítico.

La inducción conlleva al mejoramiento del clima laboral en toda la organización. Se encuentran personas más dispuestas al sentirse útiles, hay menos quejas, se hacen responsables y hay una mayor productividad; se aprende a trabajar en equipo, se genera disciplina para el cumplimiento de estándares y procedimientos lo que contribuye al logro de objetivos y metas. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2003)

En este proceso, la motivación forma parte fundamental; introduce el valor de la confianza en el empleado que encuentra seguridad personal y laboral al encontrarse haciendo parte de la organización, participando de las actividades que repercuten en la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, quien al sentirse satisfecho y cómodo con lo que hace, se compromete a querer hacer más y mejores cosas en pro del mejoramiento personal y organizacional.

El modo de aumentar el grado de eficacia de la empresa reside esencialmente en la capacidad de influir sobre la naturaleza o sobre el grado de participación de cada uno de los individuos en la organización. Esto se materializa no sólo en el comportamiento del individuo, sino en quien tiende a transformarse y producir dependiendo de las necesidades surgidas, de la motivación y de la valoración de su entorno (Collazos, 2008).

La importancia de estos procesos iniciales, es tal, que un funcionamiento deficiente de los mismos, afecta negativamente al resto de los procesos que se desarrollan en la organización. Por otro lado, un proceso de inducción inadecuado, puede abrir paso a personal que no cumpla con las exigencias del puesto o las expectativas de la organización, con la consecuente pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero que ello implica. Un deficiente proceso de inducción puede afectar la integración del individuo al puesto, el grupo y la organización, lo cual puede provocar insatisfacción y rotación de personal.

La reglamentación existente, exige a todas las entidades, que el proceso de inducción de personal cumpla con los requisitos establecidos en ella; es tal el caso de las entidades públicas; en las cuales se ha encontrado una alta deficiencia en la aplicación inadecuada de este proceso para los nuevos servidores del estado, lo cual ha hecho que estas organizaciones, lo mismo que sus empleados solo sean reconocidos por su ineficacia e ineficiencia en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Un nuevo empleado debe recibir a su llegada una orientación suficiente y adecuada tanto de la empresa, como del trabajo que va a desempeñar; en muchas empresas no existe esta cultura debido a que son pocos los recursos destinados a este proceso, ya que se considera que no es necesario y además que es un tiempo

muerto en donde no se va a obtener aparentemente ningún beneficio; pero son muchas las pérdidas, quejas y desatinos en las empresas, ocasionados por no tener un programa de inducción de personal que le proporcione al trabajador y a la empresa satisfacciones mutuas.

Cuando se es nuevo en un lugar, no siempre se pueden conocer las cosas solos; casi siempre es necesario una guía que muestre por dónde debo ir, qué debo hacer, hacia qué debo enfocar mi interés. En esos casos recurrimos a personas que tienen mayor conocimiento y relación con lo nuevo, a lo que nos estamos enfrentando; ya sea el cambio de residencia y por ende, cambio en el entorno de convivencia y desarrollo o un viaje de turismo y específicamente en este caso de la llegada a un nuevo empleo.

Esta nueva entrada a una empresa puede generar desconcierto tanto en el nuevo empleado por falta de conocimiento y familiaridad en cuanto a lo que tiene que desarrollar, como para los empleados con mayor experiencia y permanencia, pues es una persona más que llega a formar parte de su vida laboral y así como puede ser beneficioso, de igual manera puede convertirse en un obstáculo.

Con el fin de alivianar todas estas contrariedades y expectativas que se pueden generar, es pertinente para la empresa desarrollar una inducción al nuevo miembro del personal, que no sólo traerá ventajas para la compañía a gran escala, sino para todos los que hacen parte de ella, incluyendo el reciente empleado.

“Nunca enseñé a mis alumnos, sólo intento proporcionarles las condiciones para que puedan aprender”. (Albert Einstein)

La inducción de personal debe llevarse a cabo por personas con conocimiento suficiente no sólo del cargo que desempeña, sino también de todas las implicaciones que trae pertenecer a una empresa (normas, horarios, protocolos). Debe dar ejemplo de buen comportamiento, eficiente, comprometido y promotor de buena comunicación. Teniendo claro el funcionamiento de cada organismo dentro de la empresa, debe ser capaz de implantar y mostrar normas, límites y definir las funciones específicas del nuevo integrante de la entidad e incluirlo, en su nuevo círculo laboral permitiendo que éste pueda familiarizarse con sus compañeros y empezar a crear su ambiente de trabajo.

Una vez se aclaren todas las dudas y se oriente correctamente al empleado se podrán ver reflejadas sus capacidades, falencias, aciertos, desaciertos, complicaciones, que se podrán ir corrigiendo a lo largo de su periodo de inducción y adaptación (aprox. 27días). (Grados, 2003)

Todo este proceso trae consigo beneficios como: la pronta evaluación y determinación de la eficiencia del personal nuevo, y si es necesario su remoción del cargo, o afianzando su contribución positiva; disminución de la ignorancia laboral, pues se desempeña un cargo con más seguridad y conocimiento; reducción en costos de reclutamiento y selección de personal por disminución en la tasa de rotación; sentido de pertenencia para que el individuo se identifica con los procesos que desarrolla; acelera la integración de los grupos que hacen parte del ambiente laboral promoviendo la cooperación y la producción; disminuye accidentes y genera ambientes de respeto y sana convivencia, pues se tienen claras las funciones que se deben cumplir en la entidad. (Espinosa, 2003)

La inducción de personal no es enseñar, es proporcionar herramientas y condiciones para que puedan desarrollar su sentido práctico. En esta etapa las



personas seleccionadas deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sobre el proceso de calidad, sus derechos y deberes, las funciones y responsabilidades específicas de su cargo, la rotación de cargos prevista etc. Deben además, ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozca a sus clientes y proveedores internos.

Es necesario invertir tiempo en el proceso de inducción para que el trabajador nuevo, logre involucrarse, adquiera el compromiso inicial y se obtenga de él una actitud favorable hacia la calidad total. Para una buena labor de inducción la empresa deberá organizar y preparar con la debida anticipación toda la documentación que es requerida para este fin, incluyendo medios audiovisuales, cartillas, plan de rotación de cargo, manuales de procedimientos por áreas ocupacionales. (Garcia, 2010, pág. 124)

Es muy importante que desde el instante en que la persona hace parte de la empresa, reconozca a través de un riguroso proceso de inducción, los elementos necesarios, no sólo para desempeñar la función del cargo para el cual fue contratado, sino para incorporarse a las estrategias de la organización y entender que él como nuevo integrante del equipo puede aportar para la consolidación de las mismas, y que su desempeño al ser visto como fuente de ventaja competitiva le agrega valor a cada proceso en el que se requiera su presencia. Elementos básicos como la presentación general de la organización, sus políticas, aspectos de seguridad, capacitaciones y programas de desarrollo para su oficio, factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos a futuro, de no ser correctamente socializados y sensibilizados. Esto permite una adaptación, que facilita el rápido y correcto desempeño de las actividades para las que fue contratada una persona. (Espinosa, 2003)

El momento de ingreso a una organización, es donde más se necesita apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, con el ánimo de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa, lo que permite ir construyendo alrededor de la cotidianidad de las empresas una cultura de calidad.

## CONCLUSIÓN

De acuerdo al material teórico revisado, así como la información obtenida de modelos de inducción ya existentes, queda claro que la inducción de personal es un proceso transversal a toda la organización, que permite desde la alta dirección hasta el núcleo operativo conocer y dar sentido a la misma. Se reconoce como un escenario desde el cual se puede sensibilizar, orientar e inspirar actitudes y aptitudes en los colaboradores que permitan el cumplimiento de objetivos empresariales.

En este documento podemos ratificar cómo las empresas, se deben apoyar en su recurso de mayor valor, las personas y que a través de procesos concretos y específicos buscan orientar su trabajo. Se dan algunas pautas de cómo los procesos de inducción pueden ser escenarios de alto impacto y trascendencia para el empleado y la organización, de tal manera que, pueden ser robustecidos para dar mayor sentido al trabajo de cada quien desempeña en las empresas, además de agregar valor a las organizaciones y contribuir en la satisfacción de clientes y usuarios.

Debemos enfatizar que la inducción no es solo una forma de información y actualización; es desarrollar ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, ¿cuándo hacerlo? y la toma de decisiones, para que los procesos de las entidades; se transformen y proporcionen una mejor percepción de la entidad ante sus competidores y clientes.

Inducción efectiva, procesos limpios y generación de calidad son sinónimos de sentido de pertenencia lo que genera en los empleados la capacidad y la seguridad de ser capaz de hacer las cosas. Así mismo trasmite en el trabajador un grado de compromiso para mejorar el rendimiento y calidad de cada proceso.

Provee a la empresa de personal altamente calificado, al obtener conocimiento no sólo teórico, sino práctico, para desempeñar cualquier actividad. El valor agregado que se consigue a través de un adecuado proceso de inducción fortalece las relaciones empleado empresa; haciendo que su funcionamiento se articule y que se generen beneficios mutuos.

En la medida en que las organizaciones se concienticen y propongan acciones para la inducción de personal, de esa misma manera se vera transformada su estructura operativa, contribuyendo a la respectiva distribución, clasificación y definición de cargos, responsabilidades y procesos.

No sólo lo específico del cargo debe ser importante, también lo es la organización como un todo, de modo que el nuevo integrante logre dimensionar su impacto dentro de la empresa, pues cada falla que se presente desde su sitio de trabajo afectara no un proceso más de la empresa, sino que, contribuirá al deterioro constante de la imagen .

Lo anterior se traduce en un mensaje positivo para gerentes y orientadores del talento humano, que tienen desde la inducción, la posibilidad de fortalecer procesos que ayuden al logro de sus objetivos, por tal motivo queda plenamente establecido que tanto la cultura, como el servicio, pueden permear a los colaboradores,

sensibilizándolos y permitiéndoles que estos se conviertan en insumos permanentes de su vida laboral y profesional.

## REFERENCIAS

- Cantú, H. (2003). Desarrollo de una cultura de calidad. En H. Cantú, *Dearrollo de una cultura de calidad* (pág. 83). México D.F.: Mcgraw ill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Collazos, A. A. (Noviembre de 2008). <http://hermesoft.esap.edu.co>. Obtenido de <http://hermesoft.esap.edu.co>
- Dessler, G. (1991). *Personal de Gestión de Recursos Humanos*. Englewood Cliffs, New Jersey.: Prentice Hall.
- Espinosa, J. A. (2003). *Reclutamiento, contratación e inducción de personal*. Mexico: Manual Moderno.
- Garcia, R. F. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Alicante España: Club Universitario.
- Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. Mexico D.F: El Manual Moderno, S:A de C.V.
- Kahn, J. (1975). *El concepto de cultura : Textos Fundamentales*. Barcelona: Anagrama.
- Mora, F. (11 de octubre de 2011). [bdigital.unal.edu.co](http://bdigital.unal.edu.co). Obtenido de [www.bdigital.unal.edu.co](http://www.bdigital.unal.edu.co)
- Pèrez, A. I. (11 de Noviembre de 2008). Competencias Básicas Conferencia. (J. Lozano, Entrevistador)
- Pinelo, G. A. (2006). [integracionpersonal.galeon.com/productos204122](http://integracionpersonal.galeon.com/productos204122). Obtenido de <http://www.integracionpersonal.galeon.com>
- pública, Departamento Administrativo de la Función. (2003). *Formación y capacitación del servidor público*. Bogotá D.C.

Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión*.