

Implementación del proceso de inducción y reinducción Forma-T

‘Garantizando Talentos Competentes’

Ana Doris Ramos Narváez

Estudiante de Psicología

Universidad Mariana

Introducción

Este artículo evidencia el procedimiento tanto teórico como práctico en lo concerniente a la implementación del programa ‘Forma-T’, el cual involucra procesos de inducción y reinducción de personal, como parte del Nuevo Modelo por Competencias Talentos ‘Cuidando Nuestro Capital Humano’ de la Universidad Mariana, desarrollado durante la práctica formativa comprendida entre febrero y diciembre del año 2019. La consecución de este programa se da a partir del proyecto macro formulado como ‘Apoyar la implementación del Modelo de Gestión Humana por competencias, fase I y II: Talentos, Piensa-T, Forma-T, Desarrolla-T en la Universidad Mariana’.

La importancia de este proyecto radica en que la Universidad Mariana viene adelantando unas prácticas de gestión humana encaminadas al desarrollo de las competencias en su personal, con un enfoque de mejoramiento permanente y continuo, en función de potenciar su bienestar, todo lo cual apunta hacia la obtención de la certificación de calidad, de acuerdo con la Norma ISO 9001 2015. Desde esta perspectiva, se ha propuesto implementar una serie de programas que fomenten espacios de participación y que, además, permitan el crecimiento de las potencialidades del recurso humano bajo el *Modelo por Competencias Talentos: Cuidando Nuestro Capital Humano*. Por su parte, uno de éstos se ha denominado ‘Forma-T’, cuyo propósito se basa en formar el mejor talento para la Universidad, en donde se contempla los procesos de inducción, reinducción y entrenamiento por competencias.

En esa medida, se precisó diseñar y ejecutar estrategias de comunicación apoyándose en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), para llevar a cabo el proceso, además de sensibilizar y brindar un acompañamiento guiado a todo el personal en los procesos señalados, generando un acercamiento con toda la comunidad involucrada y, a su vez, gestando con sus miembros un vínculo laboral y personal más cercano, en tanto se tenga en consideración las necesidades de quienes hicieron parte de esta iniciativa.

En este orden de ideas, los procesos de inducción y reinducción de personal son una parte fundamental de las prácticas de recursos humanos, puesto que ayudan a que el nuevo trabajador se adapte a su nuevo lugar de trabajo y rol; de la misma manera, permite que los trabajadores antiguos obtengan información actualizada sobre los cambios y las novedades de la organización, de este modo, los procesos constituyen una de las formas de educar al personal en las competencias que la organización requiere, con la finalidad de cumplir con un perfil de cargo creado exclusivamente para propósitos de la institución, en función del cumplimiento de la misión y visión institucional. Al respecto, Alles (2008) menciona que “la inducción consiste en un procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados, para ayudarles a integrarse al medio del trabajo y tener un comienzo productivo” (p. 33).

Se debe agregar que la reinducción, de acuerdo con Cardona (2012), se refiere al proceso mediante el cual “se vuelve a hacer la inducción a los colaboradores antiguos, aproximadamente una vez al año, con el propósito de ac-

tualizarlos frente a los cambios humanos y tecnológicos, y las modificaciones en los protocolos de gestión” (p. 78). De igual manera, Madiedo (2013) indica que este proceso es de gran importancia, ya que mediante éste “se establece la responsabilidad y corresponsabilidad de la organización hacia los colaboradores” (p. 50).

Ahora bien, desde el programa ‘Forma-T’, se brinda al trabajador, una orientación de tipo general y específico sobre la organización y su puesto de trabajo, incluyendo datos habituales como la historia de la organización, su misión y visión, las políticas institucionales, su filosofía, objetivos, valores, reglamentos, derechos y deberes, sanciones, organigrama, beneficios socioeconómicos, entre otros. Así mismo, datos específicos del cargo, como funciones, tareas, salario, posibilidades de ascenso, objetivos del cargo, seguridad y reglamentos concernientes al puesto de trabajo. Con ello se posibilita su vinculación sin ningún tipo de restricción a la organización, de manera que se genere un acoplamiento adecuado entre ésta y su capital humano.

Por su parte, la metodología para fines de la implementación de este programa consistió en la revisión documental, actualización de formatos de inducción, revisión del flujograma de procesos, actualización de la cartilla de inducción y reinducción, creación y emisión de un magazín radial, lanzamiento del magazín radial, diagnóstico de necesidades de inducción con personal de nuevo ingreso, jornada de inducción y creación de material gráfico sobre las competencias cardinales de la organización.

Para la consecución de este plan se llevó a cabo una contextualización de la situación actual, tomando como base el proyecto formulado por Delgado, González y Melo (2018), denominado ‘Contribuir al Modelo de Gestión de Talento humano por Competencias en la Universidad Mariana’, en donde se plantea las bases teóricas del proceso de inducción de personal; así mismo, se retomó de esta investigación, el diagnóstico situacional que hace referencia al proceso de inducción, señalando que no existe un protocolo estandarizado por parte de Gestión Humana que sirva como guía para los procesos de inducción y reinducción; en esa medida, únicamente se desarrolla un acercamiento general con el personal administrativo

de la institución, mientras que con el personal docente, solo se realiza jornadas de cualificación pedagógica.

También se elaboró un estado del arte a partir de investigaciones realizadas en la Universidad; se hizo reuniones con el jefe de Gestión Humana, el de Auditoría Interna, los docentes investigadores del área de Psicología y demás miembros que conforman el equipo de trabajo de Talentos, quienes proporcionaron información del estado actual de la institución con relación a los procesos de gestión del talento humano, de donde se resalta la importancia de la implementación de los procesos de inducción y reinducción, cuyo alcance radica en el cuidado del talento humano a partir de estrategias que potencian las competencias cardinales, de procesos y específicas en el personal.

Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de este proyecto en el área de Gestión Humana de la Universidad Mariana fue de carácter teórico y práctico. Inicialmente se hizo un levantamiento de información, revisando estudios previos que aportaran información relevante para la implementación del programa ‘Forma-T’; posteriormente se revisó y actualizó la documentación creada para la implementación de los procesos de inducción y reinducción, como los formatos: de la agenda de la jornada, del oficio de convocatoria, de asistencia de inducción, protocolo de inducción, evaluación de inducción, satisfacción de inducción, revisión del flujograma de procesos y revisión y actualización de la cartilla de inducción y reinducción.

Por otra parte, se diseñó una estrategia de comunicación radial para ser emitida a través de la emisora virtual de la Universidad Mariana bajo el formato de radio de tipo informativo y de entretenimiento, denominada *Magazín Institucional Talentos ‘Cuidando Nuestro Capital Humano’*, con el fin de sensibilizar en los procesos de inducción, reinducción y capacitación a los trabajadores que hacen parte de la Universidad. El programa radial se desarrolló con la finalidad de comunicar al personal de la institución los procesos que actualmente se adelanta desde la oficina de Gestión Humana, dado que se evidencia una necesidad de que éstos conozcan y se involucren en aspectos como el ser, el saber y saber hacer de la organización, pues es importante fortalecer el vínculo entre los miembros y su institución.

A través del espacio radial, con un estilo musical variado de corte clásico y contemporáneo para hacerlo más ameno, se brindó información concerniente a aspectos de carácter institucional, abarcando temáticas como plataforma estratégica (misión, visión, objetivos, principios institucionales, etc.), fortalezas cardinales, talentos y competencias; de igual forma, servicios que ofrecen las distintas dependencias, programación de eventos institucionales, salud y seguridad en el trabajo, bienestar psicológico, entre otras. Aunado a esta estrategia, se planeó y ejecutó una jornada de lanzamiento del magazín radial, contando con la participación de todo el personal de la Universidad.

Igualmente, se creó material gráfico y visual para ser ubicado en las carteleras físicas de la Universidad, material virtual con las definiciones de las competencias cardinales para ser enviadas vía correo electrónico y que también pudieran ser visualizadas a través de las pantallas ubicadas en sus instalaciones. Hay que mencionar, además, el diagnóstico de las necesidades de inducción efectuado con personal de nuevo ingreso en cada puesto de trabajo, donde se realizó un vaciado de información, detectando las necesidades de mayor relevancia; posteriormente, con esa información se estableció una jornada de inducción y reinducción, aplicando los formatos diseñados para tal fin.

Población

La población con la cual se llevó a cabo la implementación del programa 'Forma-T' estuvo constituida por el personal de la Universidad Mariana de nuevo ingreso, reportados como 48 nuevos integrantes; se realizó un proceso de reinducción con dos miembros del personal de apoyo. El alcance del magazín institucional fue de carácter masivo vía internet, abarcando a todo el personal entre 544 docentes 271 y administrativos.

Resultados

Respecto a la implementación del programa 'Forma-T', los hallazgos se hicieron tangibles mediante el registro de evidencias escritas: formatos, cuestionarios, listados, cartilla, guiones del magazín; fotográficas, gráficas: pósteres impresos y contenido digital de competencias; y de audio: producción del magazín, spot, agilizadores, cabezotes, entrevistas, productos que se obtuvo a partir de la ejecución

de la estrategia, con la cual fue posible innovar en procesos que requieren de la participación de todo el personal en temas de inducción y reinducción, facilitando la orientación del personal nuevo y la actualización del personal antiguo, generando una contextualización del quehacer cotidiano de la institución, permitiendo a los trabajadores identificar su aporte desde el cargo ejercido hacia la organización y, en mayor proporción, hacia la sociedad, articulando todo lo anterior hacia el fortalecimiento del compromiso que las personas asumen, una vez se integran al equipo de trabajo de la institución, afianzando el vínculo talento humano-organización con miras a consolidar un sentido de pertenencia más acérrimo, con compromiso y gusto por la labor ejercida. Se mantuvo actualizado e informado al personal en lo concerniente a los beneficios, servicios, oportunidades y lo relacionado con salud y seguridad en el trabajo, contribuyendo con su bienestar físico y psicológico, apuntando al mejoramiento de la calidad de vida.

Discusión

Es de interés señalar que, como objetivo general de la práctica, se propuso apoyar en la implementación del modelo de Gestión Humana por Competencias: Talentos Piensa-T, Forma-T, Desarrolla-T en la Universidad Mariana; y para efectos de este proyecto se planteó como objetivo específico, implementar el proceso de inducción: 'Forma-T'.

Por lo tanto, 'Forma-T' surge como respuesta a la necesidad de estandarizar y establecer unos procedimientos formales en materia de inducción, reinducción y entrenamiento por competencias, ya que la organización carece de la aplicación formal de estos procesos y, por su parte, la dependencia de Gestión Humana apenas comienza con la consecución de este tipo de procedimientos, que dinamizan todo este asunto. Al respecto, Chiavenato (2002) indica que con la inducción se trata de "orientar; es decir, determinar la posición de alguien con base en los puntos cardinales; se trata de encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien" (p. 176).

Así que, la implementación de este programa resultó pertinente en el sentido de contribuir al desarrollo y formación del personal, permitió optimizar las prácticas de recursos humanos orientadas hacia el mejoramiento continuo de toda la organización, lo cual incentivó la participación de todos sus miembros en la integración de

conocimientos, además de permitirles involucrarse e interactuar de forma más directa y activa con el quehacer de su organización, en función de los cambios y actualizaciones institucionales. Frente a estas consideraciones, este proceso es único y contiene una marca personal que solo la Universidad Mariana ha consolidado a partir de su actividad misional, por lo cual Mendoza (1998) indica que “el método de inducción no tiene, de hecho, variantes. Sin embargo, los programas son diferentes de un caso a otro en función de su formalidad, duración, contenido, recursos, manejo, etcétera” (p. 49). Sugiere que el método de inducción no posee un formato como tal; que es diferente según el tiempo, formalidad, contenido y recursos de cada organización.

De ahí que, la puesta en marcha de un proceso de inducción, reinducción y entrenamiento por competencias, se constituye en una guía orientadora para que el trabajador identifique su lugar de trabajo, el sistema de valores, normas, patrones de comportamiento, objetivos, plataforma estratégica, manuales, entre otros, y el conocimiento acerca de los servicios que presta la Universidad; así mismo, en la determinación de su rol frente al cargo asumido y el cumplimiento de las tareas y responsabilidades asignadas, a fin de favorecer su integración efectiva a la organización, el desempeño eficaz y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Frente a estas consideraciones, resulta útil la puesta en marcha del programa ‘Forma-T’, dado que contribuye al cumplimiento de las metas institucionales propuestas en las diferentes líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional 2014-2020 (Universidad Mariana, 2014), enfocado hacia la excelencia educativa para la transformación social, específicamente en lo referente a su capital humano desde la perspectiva ‘Capacidad Institucional’.

Siguiendo estas nociones, Delgado et al., (2018) encontraron en su revisión de antecedentes que la investigación realizada por Corral, Gil, Velasco y Serrano (2011), que planteó como objetivo diseñar un programa de inducción que permita al trabajador de nuevo ingreso incorporarse de manera idónea y oportuna a la empresa, al puesto y con sus compañeros de trabajo, evidenciaba que un programa de inducción debía ser ejecutado teniendo en cuenta unos tiempos señalados para cada actividad, y que ésta no fuera muy extensa, puesto que la capacidad de atención de un individuo disminuye a medida que pasa el tiempo; de ahí que

se sugiere que el programa se desarrolle en varias sesiones o jornadas, con descansos o pausas activas.

En consonancia con estos procedimientos, el estudio Solís (2017) llevado a cabo en Lima Perú, tuvo como objetivo, describir el proceso de inducción de personal a partir de la observación y descripción del comportamiento. Los resultados reflejaron que después de implementar el programa de inducción, el personal se adaptó con mayor facilidad al ritmo del trabajo, se redujo pérdidas de tiempo y se logró disminuir los potenciales errores acerca de los documentos necesarios para el retiro de mercancías.

De igual manera, se reconoce el aporte del trabajo realizado por Castellanos, Cruz, Frago y Muñoz (2012) desarrollado en Manizales, Colombia, el cual estableció como objetivo, caracterizar el modelo de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación de personal en una institución prestadora de servicios de salud y la adherencia a los lineamientos estratégicos institucionales. Las investigadoras aplicaron una entrevista al jefe de recursos humanos y a los trabajadores, cuyos resultados evidenciaron la percepción que tienen las personas frente al proceso de inducción, concluyendo que éste es indispensable y debe ser aplicado inmediatamente después de la contratación, puesto que determina un desempeño adecuado en el cargo, así como una óptima realización en las tareas y responsabilidades asignadas, de modo que contribuye al desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Conclusiones

La implementación del programa ‘Forma-T’ se realizó como una estrategia innovadora que permitió contar con la participación de todo el personal mariano, en temas de inducción y reinducción; no abarcó únicamente información de carácter textual, escrito o presencial, sino que desarrolló un magazín radial de gran alcance, dado que fue emitido mediante la emisora virtual de la Universidad Mariana, a la cual tienen acceso todas las personas con conexión a internet.

El hecho de implementar un proceso de inducción, reinducción y entrenamiento por competencias mediante estrategias de comunicación apoyadas en las TIC, facilitó y continuará facilitando la participación de todos los miembros de la comunidad a quienes va dirigido el programa ‘Forma-T’, además de permitirles involucrarse e interactuar de forma más directa y activa con el que-

hacer de su organización, en función del fortalecimiento de su bienestar.

Es importante continuar implementando este tipo de estrategias que involucran procesos de comunicación apoyados en las TIC, además de sensibilizar y brindar un acompañamiento guiado a todo el personal en los procesos señalados, generando un acercamiento con toda la comunidad involucrada, gestando con sus miembros un vínculo laboral y personal más cercano, en tanto se tenga en consideración las necesidades de todo el personal de la Universidad Mariana.

Agradecimientos

Finalizando esta etapa de práctica profesional, es menester expresar mis agradecimientos a todo el personal de la Universidad Mariana, pues sin su colaboración, no hubiera sido posible realizar la implementación del programa 'Forma-T'.

De manera especial, a la Hermana Rectora María Teresa González Silva, quien siempre estuvo atenta, apoyando todo este proceso. Al Doctor Orlando Chaves, jefe de Gestión Humana, por su total disposición, entrega y acompañamiento en toda la estrategia; a los docentes investigadores Carolina Cabrera y Juan Pablo Herrera, por sus explicaciones y acompañamiento durante el desarrollo de la práctica.

A Paulo Quiroz, auditor interno, por sus orientaciones.

A Johana Galindrez, psicóloga de Gestión Humana, por las instrucciones ofrecidas.

A la oficina de Relaciones Públicas y Mercadeo, la Unidad de Radio y Televisión, al programa de Comunicación Social, al programa de Psicología, a la oficina de Seguridad y Salud en el Trabajo, a Miriam, secretaria de la oficina de Gestión Humana y a mis compañeras prácticas.

Referencias

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (3ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Cardona, L. F. (2012). Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas.

Revista Cultura del Cuidado Enfermería, 9(2), 75-82.

Castellanos, V., Cruz, N., Fragoso, L. y Muñoz, J. (2012). *Caracterización del Modelo de Inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación de personal en una institución prestadora de servicios de salud e identificación de la adherencia a los lineamientos estratégicos institucionales* (Trabajo de Grado). Universidad Católica de Manizales. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/232/Viviana%20Patricia%20castellanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corral, C., Gil, M., Velasco, R. y Serrano, M. (2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *Revista El Buzón de Pacioli*, 74, 1-21.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Delgado, M. A., González, C. y Melo, P. L. (2018). Contribuir al Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la Universidad Mariana. Proyecto de Práctica, 1-53. (Sin publicar).

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Recuperado de www.nueva-iso-9001-2015.com

Madiedo, K. (2013). Proceso de inducción de personal. Recuperado de <https://es.slideshare.net/karenmargarita9/proceso-de-induccin-del-personal>

Mendoza, A. (1998). *Capacitación para la calidad y la productividad* (2ª ed.). México: Trillas.

Solís, A. (2017). *Inducción en la organización Hashem Jireh Logistic SAC* (Trabajo de Grado). Universidad Privada Norber Weiner. Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/501>

Universidad Mariana. (2014). *Plan de Desarrollo Institucional 2014-2020*. San Juan de Pasto, Colombia: Editorial Universidad Mariana.