

La inducción e integración como estrategias para impulsar el desempeño del recurso humano

Induction and onboarding as strategies to boost human resource performance

Anavela del C. Velásquez M.

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá
profa.anavela@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>

Marta I. Baquerizo Ortiz

Universidad de Panamá. Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Panamá
marta.i.baquerizo@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>

Recibido: 15/07/2024

Aprobado: 24/07/2024

Resumen

La inducción e integración como estrategias para familiarizar al recurso humano de primer ingreso con la organización es determinante para crearle una cultura de desempeño con calidad en su puesto de trabajo. Consideramos que se hace necesario que las empresas desarrollen estrategias de inducción e integración, para que los nuevos empleados se familiaricen con la cultura corporativa.

Para fundamentar esta temática se realizó una investigación no experimental, de tipo cualitativo, utilizando las variables inducción y desempeño. Como instrumento de medición se utilizó un cuestionario de cinco preguntas, aplicado a veinte trabajadores de la Universidad de Panamá, tomados al azar. Además, se recopiló información de diversas fuentes

bibliográficas sobre investigaciones relacionadas con este tema de relevancia empresarial, social, educativa, económica, cultural y tecnológica. Se añaden otros estudios correlacionados.

Los resultados muestran que la inducción es un requisito esencial, como estrategia para instruir al trabajador de reciente ingreso, dándoles a conocer la misión, visión, objetivos, normas y políticas y los procesos de la empresa, su cultura organizacional, entre otros.

Palabras claves: Inducción, integración, estrategia, recursos humanos, desempeño.

Abstract

Induction and integration as strategies to familiarize first-income human resources with the organization is crucial to create a culture of quality performance in their workplace. We believe that it is necessary for companies to develop induction and integration strategies, so that new employees become familiar with the corporate culture.

To base this theme, a non-experimental research was carried out, of qualitative type, using the variables *induction* and *performance*. As a measurement instrument, a questionnaire of five questions was used, applied to twenty workers of the University of Panama, taken at random. In addition, information was collected from various bibliographic sources on research related to this topic of business, social, educational, economic, cultural, and technological relevance.

The results show that induction is an essential requirement, as a strategy to instruct the newly incoming worker, giving them to know the mission, vision, objectives, rules and policies and the processes of the company, its organizational culture, among others.

Keywords: Induction, integration, strategy, human resources, performance.

Antecedentes y Marco de Referencia

A nivel mundial, el origen de la inducción se remonta a la edad de piedra, desde el momento en que el ser humano fue capaz de crear sus instrumentos de trabajo, vivienda, ropa, lenguaje. Desde allí se hizo imprescindible y determinante para el desarrollo de las civilizaciones, la transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas de las personas mayores a través de signos, símbolos, para sobrevivir. Dentro de esas comunidades primitivas, esta enseñanza se realizaba de forma natural, intuitiva, y se aprendían adquiriendo las habilidades necesarias para luego trasmitirla a los demás. Había inducción. Esa inducción era igualitaria e integral, de acuerdo con el desarrollo de la propia comunidad, y su participación dependía de la división natural de las labores, en la fabricación y utilización de los instrumentos de trabajo. (Infante & Breijo, 2017).

A nuestro país, desde el primer intento de construir el canal de Panamá, han llegado migrantes de todo el mundo, estableciendo formas diferentes de trabajo y culturas. Por nuestra posición geográfica y otros factores económicos favorables, se ha dado lugar a que esos migrantes procedentes, principalmente, de China, India, Israel, establecieran negocios que representan oportunidades de trabajo para nuestros nacionales y los de sus respectivas regiones. Siempre hubo la necesidad de familiarizar al personal nacional contratado con sus particulares formas de trabajo, para procurar que se cumpliera el principal objetivo organizacional: generar dinero y expandir dichos negocios.

En la Segunda Guerra Mundial se originaron métodos sistemáticos y masivos de capacitación asociados con la Defensa, los cuales variaron en los años sesenta, producto del desarrollo de la ciencia y la tecnología, cuando se alinea la formación ligada a trabajos industrialistas. En

esa época, muchos países contaron con las llamadas Instituciones de Formación Profesional de obreros y técnicos. Pero, no fue hasta los años ochenta, cuando se propone revisar la formación profesional tradicional y la gestión del Estado, y se producen cambios en los sistemas nacionales de capacitación. (Infante & Breijo, 2017).

En 1994, en Panamá surge la idea de crear la Carrera Administrativa y se aprueba la Ley 9 de 20 de junio de 1994, que *“...regula los derechos y deberes de los servidores públicos, especialmente los de carrera administrativa en sus relaciones con la administración pública, y establece un sistema de administración de recursos humanos para estructurar, sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a los servidores públicos.”* En esta Ley 9, el tema de la inducción aparece en sus artículos 97, 99, 100, 101, donde se estipula que en toda institución debe procurarse a los trabajadores una familiarización adecuada para que estos asuman su rol de manera consciente, para que puedan desempeñar así su trabajo con certeza. (Digeca, 2010). Los artículos citados de la Ley 9 de 1994 obligan a las instituciones estatales a diseñar programas de inducción, los cuales son fundamentales para la adaptación de los nuevos empleados en las organizaciones. En la gestión de Recursos Humanos, la inducción e integración (“onboarding”) son igualmente indispensable aplicarlas en las empresas del sector privado. La adecuada inducción debe proporcionarle al empleado seguridad y confianza en su puesto de trabajo. La integración es fundamental para establecer las relaciones sociales en la organización. Hay que garantizar que el nuevo miembro asuma los valores empresariales, para que proyecte su imagen ante el público. Un nuevo empleado no familiarizado apropiadamente con la organización ni con su ambiente de trabajo puede optar por abandonar la empresa en poco

tiempo, lo que provocaría que haya que incurrir en costos adicionales si hubiera que buscar un reemplazo.

Revisión Bibliográfica

Siguiendo con la revisión de las diversas fuentes, se citan a continuación los siguientes estudios.

Según las investigaciones realizadas por Tejedor, Murillo y Solís (2022), la inducción se considera un elemento influyente en el desempeño de las actividades laborales que van a asumir los nuevos trabajadores; ya que a través de ella se da a conocer la misión, visión, valores, objetivos de la empresa. Igualmente, los procedimientos, programas u otro estatuto que el empleador considere necesario para que el nuevo trabajador realice su trabajo con calidad y entusiasmo.

Las conclusiones plasmadas por Tejedor, Murillo y Solís (2022) comprueban la relevancia de la inducción, porque es un estímulo que influye en el ánimo y en las actividades laborales de los nuevos trabajadores, ya que les permite identificarse con la organización integralmente.

Según las investigaciones de Díaz (2010), en su trabajo sobre la importancia de los procesos de inducción y su implementación adecuada, los nuevos trabajadores logran desarrollar competencia, socialización, con menor incidencia de estrés laboral. También, es notoria la calidad en los trabajos producto de la ambientación laboral, mayor trabajo en equipo y el aumento de la productividad.

Las empresas deben tener en cuenta, tanto interna como externamente, que a la inducción prosigue la actualización constante de los trabajadores, lo cual es fundamental para el éxito de toda empresa. Los avances tecnológicos han hecho que la estructura social cambie drásticamente en los últimos años. La cultura organizacional será de gran importancia en este caso, principalmente haciendo uso y avalando el fomento de estos Sistemas de Información dentro de sus labores diarias. (Sanabria, 2018).

La creciente demanda de mano de obra competente ha exacerbado la necesidad de que las instituciones de educación superior (IES) cierren la brecha entre la oferta y la demanda de técnicos y profesionales altamente calificados. Los empleadores se centran más en las habilidades blandas o no cognitivas, que en los conocimientos técnicos o las habilidades duras. La investigación bibliográfica nos permitió confirmar que los reflejos de habilidades blandas se pueden enseñar utilizando diversas estrategias metodológicas, empezando por la inducción, los juegos de roles, simulaciones, autodescubrimiento, preguntas, entrevistas, proyectos, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje cooperativo y ejemplos. (Vera, 2017).

La inducción representa uno de los procesos más importante en recursos humanos, ya que, la toma decisiones en situaciones donde confluyen intereses comunes entre calidad de la organización y la fuerza laboral, ayuda a que la organización preste atención a la necesidad de nuevo personal para que responda a los requerimientos técnicos de productividad en el proceso de capacitación de recursos humanos, ya que su interés es armonizar la relación trabajo, organización y actividades dentro de la empresa. (Perea, 2006).

Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S (2017) hacen alusión a los términos inducción e integración u “onboarding”. Se refieren a la experiencia por la que deben pasar los nuevos miembros para conocer todo lo relacionado con la organización, sus actividades, su red interna de relaciones y su entorno. Así también, se les debe ayudar a integrarse socialmente para que se sientan parte de la empresa. Si se hace bien el trabajo de integración, disminuye el riesgo de que renuncie al cargo por inseguridad.

Normalmente, las empresas elaboran una lista de actividades para asegurar el éxito de la inducción y llegar a motivar al nuevo miembro. Se incluyen aspectos como:

(1) La bienvenida expresada en una misiva cordial, firmada por el Gerente General.
(2) Información al nuevo miembro la programación para recorrer las instalaciones de la organización.
(3) Presentación ante el resto del personal. Esto último es beneficioso para el personal de planta, ya que a veces resiente la presencia de nuevo personal en la empresa si no se le presenta.
(4) Suministro de un tríptico o díptico con información de la empresa: sus objetivos, misión, visión, valores y otros detalles generales que describen a la empresa.
(5) Ilustración con el organigrama donde estén los cargos con nombres de los directivos y directores de departamento; ideal es que el cargo del recién llegado aparezca en dicho organigrama, indistintamente del nivel operativo del nuevo empleado. Debe indicársele al nuevo empleado las líneas de autoridad.
(6) Entrega de un “kit” con su ordenador, contraseñas que utilizará, manual de funciones en el cargo, un ejemplar del reglamento interno de trabajo que incluya las políticas, un directorio de extensiones telefónicas y correos electrónicos internos, útiles de oficina, entre otros detalles. Calendario de eventos interno y celebraciones.
(7) Descripción de sus beneficios como empleado explicada en detalle, así como sus prestaciones, el horario de trabajo, los intermedios de descanso o “coffee-break”, el procedimiento para solicitar permisos.
(8) Información sobre su derecho de afiliación a sindicato, asociación u otra agrupación que haya en la empresa.
(9) Entrega y explicación del programa de higiene y seguridad laboral con sus normas y formas de proceder en caso de accidentes.
(10) Información de la página web y redes sociales de la empresa.
(11) Información acerca de la Evaluación de Desempeño y su administración.

(12) Orientación acerca de sus funciones, responsabilidades y tareas del cargo, si habrá una persona asignada para capacitarla, su supervisor o bien el nombre de personas a quienes pueda acudir para pedir información.

(13) Suministro de información de sus contactos internos o pares, con quienes tratará en la realización de sus funciones.

Metodología

El tipo de estudio corresponde a una investigación no experimental de tipo cualitativo, para lo cual se toma como muestra al azar a veinte trabajadores de la Universidad de Panamá. Al mismo tiempo, se determina la relación entre las variables inducción y desempeño a partir de su familiarización con la organización, puesto de trabajo y resto del personal. El instrumento de medición es un cuestionario de cinco preguntas. Por otra parte, se revisan investigaciones realizadas por diversos autores para conocer sus conclusiones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Resultados y Discusión

Se desea conocer la relación entre recibir inducción e integración y el futuro desempeño de los empleados.

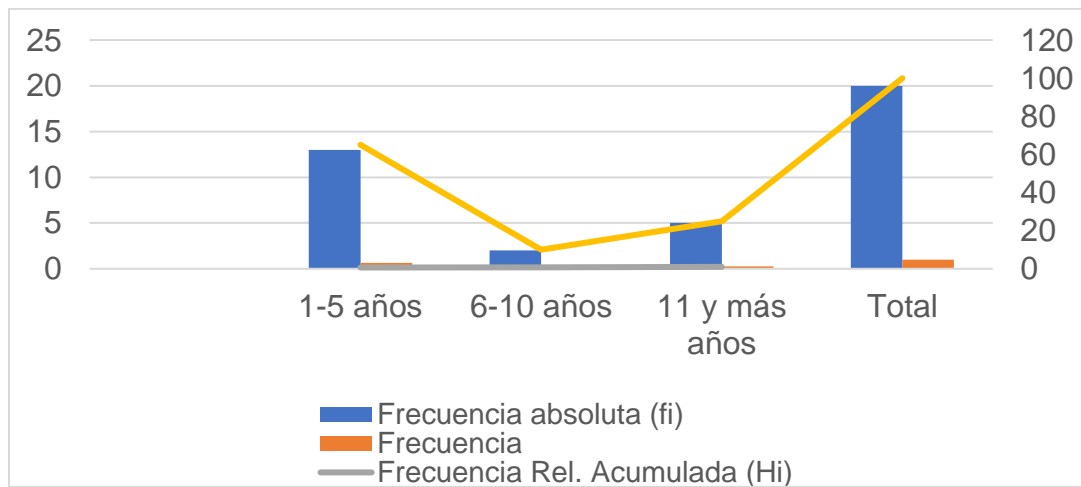
En la figura 1, se observa que el 65% de los entrevistados tiene entre uno y cinco años de trabajar en la Universidad de Panamá; el 10% tiene 10 años y el 25% tiene más de once años. Estos porcentajes nos indican que la mayoría (65%) tiene un máximo de cinco años de laborar en la institución y la minoría (35%) tiene más de 10 años de antigüedad. Por tanto, ya conocen y se puede apreciar el fruto de la inducción e integración recibidas a su ingreso.

La Universidad de Panamá debe enfocarse en detectar las necesidades de los trabajadores, por departamento, como continuación de esa primera capacitación para reforzarlos en sus debilidades y potenciar sus habilidades para mejorar su desempeño.

Figura 1

Antigüedad del trabajador en la Universidad de Panamá

Variables	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (hi)	Frecuencia Rel. Acumulada (Hi)	%
1-5 años	13	0.65	0.65	65
6-10 años	2	0.1	0.75	10
11 y más años	5	0.25	1	25
Total	20	1		100



En relación con la información recibida por los recién ingresados a la institución, la siguiente figura 2 muestra que, durante la inducción e integración, los 20 participantes (100%) manifestaron que recibieron información acerca de sus funciones, tareas y responsabilidades; la estructura organizacional, instalaciones y facilidades de la institución, y fueron presentados a sus compañeros. Quince trabajadores (85%) contestaron que recibieron información acerca

de la cultura organizacional y de los sistemas de recursos humanos. Y diez participantes (15%) fueron instruidos acerca de los beneficios que otorga la carrera administrativa. Inferimos así, que la mayoría de los empleados sí recibieron una inducción e integración apropiadas en la institución a su ingreso, con los temas relevantes que los orienta para trabajar y relacionarse socialmente en un ambiente apto para su desarrollo. El único aspecto que no está muy claro es el relacionado con los beneficios de la carrera administrativa en la institución, pues el porcentaje de respuestas fue muy bajo.

Figura 2

Durante la inducción e integración, usted obtuvo información acerca de:

Variables	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (hi)	Frecuencia Rel. Acumulada (Hi)	%
Cultura organizacional	15	0.85	0.85	85
Estructura organizacional	20	1	1	100
Presentaciones ante los compañeros	20	1	1	100
Instalaciones y facilidades de la UP	20	1	1	100
Beneficios de la Carrera Administrativa	10	0.15	0.15	15
Sistemas de recursos humanos	15	0.85	0.85	85
Funciones, tareas, responsabilidades y obligaciones en su cargo	20	1	1	100



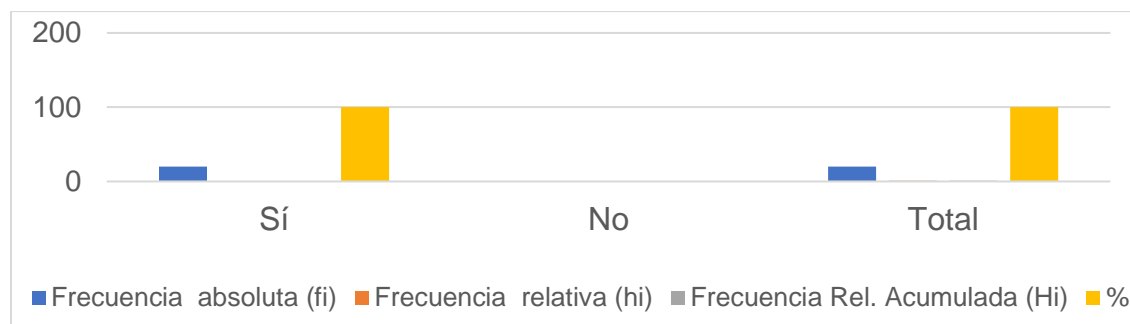
A continuación, la figura 3 constata que el 100% de los participantes de la Universidad de Panamá escogidos contestó que sí recibió orientaciones específicas sobre el desempeño de su puesto de trabajo, de parte de su supervisor o personal asignado. Esta es una respuesta ideal, de manera que al nuevo miembro se le facilita su desempeño según las experiencias.

Además, es de esperar que cada departamento de la Universidad de Panamá cuente con un documento donde describa la misión, visión, principios y valores de la institución. Además, que cuente con un manual de funcionamiento de cada puesto, el cual se entrega al trabajador a su ingreso, para que pueda estudiarlo y consultarlo en su rutina diaria. Estas son fuentes que facilitan la familiarización del empleado con la organización, con sus tareas y responsabilidades.

Figura 3

Al ingresar, recibió orientaciones específicas sobre el desempeño de su puesto de trabajo, de parte de su supervisor o personal asignado

VARIABLES	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (hi)	Frecuencia Rel. Acumulada (Hi)	%
Sí	20	0.1	0.1	100
No	0	0	0	0
Total	20	1	1	100

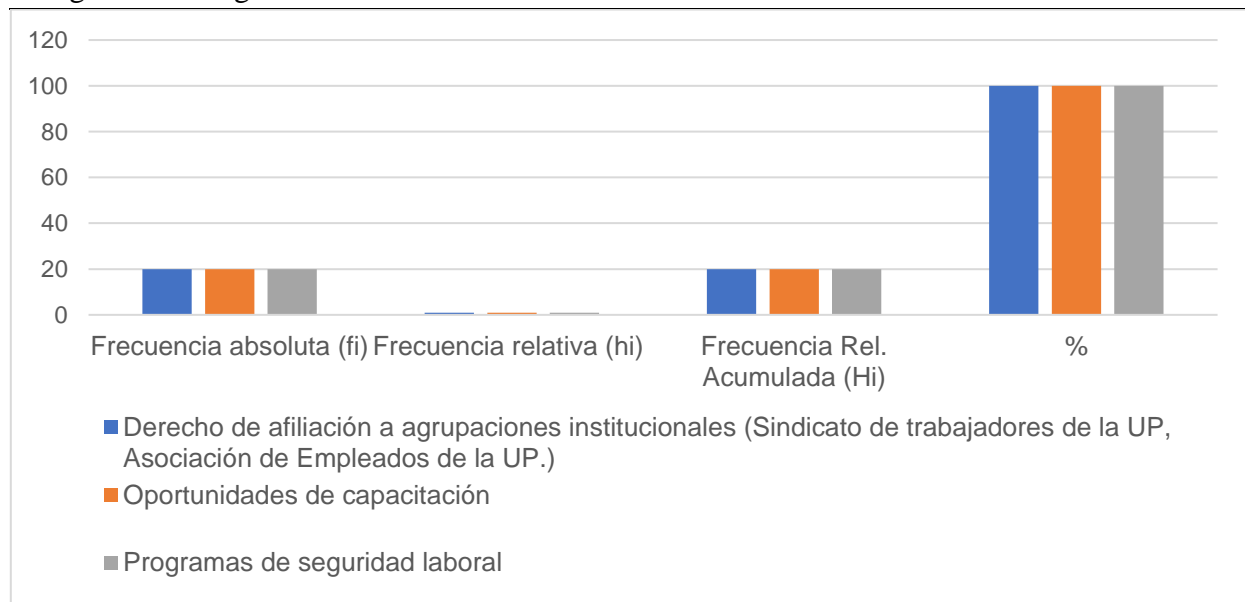


En cuanto al derecho de afiliación a agrupaciones de la institución, y otros temas, la figura 4 a continuación muestra que, en su totalidad, los 20 participantes manifestaron que sí se les instruyó en el mencionado tema, para inscribirse en el Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Panamá y la Asociación de Empleados de la Universidad de Panamá. De igual manera, conocieron sobre las facilidades de capacitación y el programa de seguridad ocupacional, temas que consideramos no deben omitirse en el proceso de inducción, por su importancia en el ánimo, motivación y seguridad de los empleados.

Figura 4

La inducción cubrió otros temas relacionados con:

Variables	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (hi)	Frecuencia Rel. Acumulada (Hi)	%
Derecho de afiliación a agrupaciones institucionales (Sindicato de trabajadores de la UP, Asociación de Empleados de la UP.)	20	1	20	100
Oportunidades de capacitación	20	1	20	100
Programas de seguridad laboral	20	1	20	100

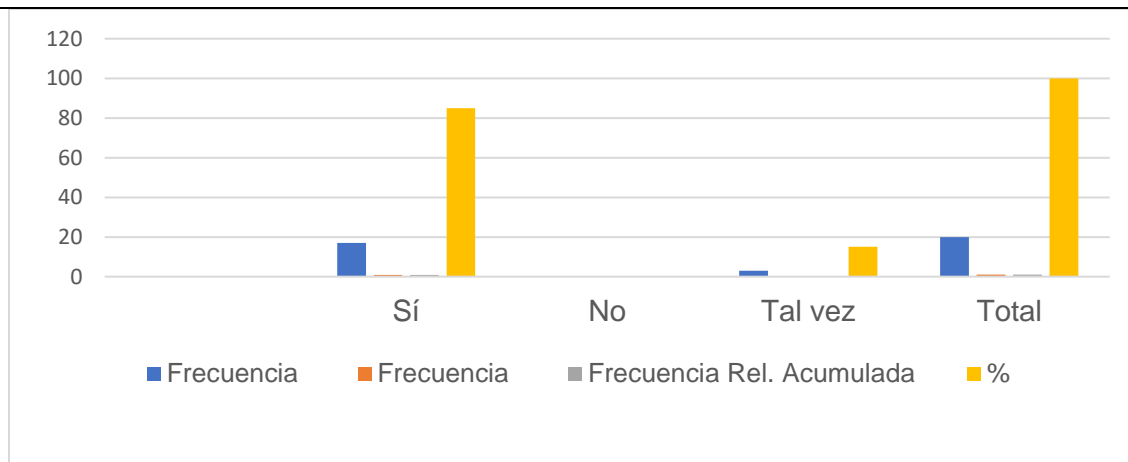


Según la figura 5, el 85% de los entrevistados considera que la inducción sí le fue útil para realizar una labor eficiente; sin embargo, el 15% tiene dudas.

Figura 5

La inducción le fue útil para realizar un trabajo eficiente

Variables	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (hi)	Frecuencia Rel. Acumulada (Hi)	%
Sí	17	0.85	0.85	85
No	0	0	0	0
Tal vez	3	0.15	0.15	15
Total	20	1	1	100



Los estudios de Díaz (2020) manifiestan que los procesos de inducción en las empresas ayudan a los trabajadores con menor o mayor experiencia a mostrar competencias, calidad en sus actividades, y logran de esta manera aminorar el estrés y crear un ambiente laboral estable y con ello, el resultado final: mayor productividad.

Los estudios técnicos, de licenciatura, maestrías y doctorados ayudan a desempeñar la labor con calidad según sea la especialidad. Aun así, la inducción es necesaria para poder

familiarizarse con el personal, cargo, el ambiente en que se desarrollarán y los objetivos de la institución.

Conclusiones

- ✓ La inducción, como punto de partida y estrategia para impulsar el desempeño de los recursos humanos, es indispensable a nivel organizacional, ya que sirve como un modelo educativo para inculcar una cultura de identidad empresarial, basada en valores profesionales como la productividad y la calidad en las tareas.
- ✓ Los resultados de la entrevista a trabajadores participantes de la Universidad de Panamá muestran la importancia de la inducción en los nuevos trabajadores y su incidencia en el tiempo.
- ✓ Los diversos autores mencionados en este trabajo llegan a la misma conclusión: que las empresas e instituciones deben tener como parte de su cultura organizacional la práctica de la inducción a los nuevos trabajadores para su mejor integración en la organización.
- ✓ La motivación es un factor importante. Ese primer momento en la inducción debe aprovecharse para vender la imagen, atractivos y marca empresarial, para que los nuevos miembros se entusiasmen e identifiquen con la empresa y los mueva a integrarse más rápidamente.
- ✓ La inducción de nuevos miembros siempre aportará beneficios a la organización: se logra un personal comprometido con sus responsabilidades, que demuestra actitudes positivas motivado para coadyuvar al logro de objetivos y, en consecuencia, mayor productividad.

✓ La inducción es una actividad formativa indispensable para que los trabajadores se apropien de su puesto de trabajo; es decir, no solo lo conozcan, sino que puedan traducir sus habilidades, conocimientos y destrezas impactando su desempeño en cantidad y calidad de trabajo en el tiempo. Empoderarse del puesto de trabajo implica, además, creatividad, proactividad y sensibilidad con el personal de la institución, considerando tiempo, costos y otros insumos importantes para su buen desempeño.

Referencias bibliográficas

Bohlander, George W., Snell, Scott A., Morris, Shad S. (2018). Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning Editores, S. A. 17ª edición.

Briceño, M., & Rendiles, F. (10 de 10 de 2002). Proceso de Implantación de Prácticas Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos en una Muestra de Empresas Competitivas en Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP8042.pdf>

Diaz, M.; (2020). Importancia de los procesos de inducción para fortalecer las competencias laborales del talento Humano. Universidad Militar e Nueva Grada. Bogotá Colombia.
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DIGECA. (2010). Programa de Inducción del personal a la Organización Pública.
https://www.digeca.gob.pa/tmp/file/1178/Propuesta_de_guia_metodologica_para_la_elaboracion_de_prog_de_induccion_del_personal_a_la_organizacion_publica.pdf

Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Selección de la muestra. México.

http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf

Infante, V., & Breijo, T. (19 de 1 de 2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. Cuba: Revista Mendive.

<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>

Jordán, C.; (2011). El Rol de Recursos Humanos. Guatemala. Edición # 5.

<https://www.pwc.com/ia/es/perspectivas-pwc/assets/ed-2011-09-05.pdf>

Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global.

9(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238239>

Sanabria, J. (mayo de 2018). Practicante de talento en el área desarrollo de DIRECTV:

Aplicación de la automatización en el proceso VOC" - Voz al Cliente que permita la efectividad en los procesos de inducción en la empresa DIRECTV".

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/5655>

Tejedor, V.; Murillo, A.; y Solís, I.; (2022). La inducción como factor de importancia para el éxito y productividad de las empresas en el sector industrial del distrito de Panamá.

Editorial: Revista FAECO SAPIENS. Volumen, 6, #1.

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3417

Vera, F. (4 de 9 de 2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. 15(1). Universidad de

Aconcagua. <https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>