

La Inducción para el Personal

“El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther y Davis, 2008).

“Werther y Davis (2018), nos dicen que con frecuencia, el recién llegado a una organización se hace preguntas como: “¿Podré hacer bien la labor que me han encomendado? ¿Voy a congeniar con mi nuevo jefe y con mis nuevos compañeros de trabajo?”. Esta “ansiedad de principiante” puede ser parte inevitable del proceso de integración, pero cuando es aguda o prolongada reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

Por esto, el gerente de recursos humanos debe saber que para reducir la ansiedad del nuevo empleado en la organización, o un empleado antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlo en el puesto mediante un **proceso de inducción**, ya que se ha observado que la diferencia entre lo que la persona espera del nuevo puesto y la realidad que enfrenta no son iguales; esto recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Por ello, *la tarea del departamento de capital humano es la de reducir al mínimo el nivel de disonancia cognoscitiva a través de la implementación del programa de inducción al personal*; esto permite contribuir al equilibrio funcional entre el logro de los objetivos en la organización y la satisfacción de expectativas personales y grupales de los trabajadores y, por ende, *reduce la rotación de personal*.

Un programa de inducción siempre deberá tener como objetivo familiarizar a los nuevos empleados con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera. El éxito de este programa tiene una responsabilidad dual; por una parte, del departamento de recursos humanos y la otra, del supervisor directo del empleado. Este enfoque dual —o de objetivos múltiples— se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

La Inducción para el Personal

La nueva administración de recursos humanos comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal y establecer un simple programa de inducción, esta deberá profesar una filosofía proactiva generadora del conocimiento y que contribuya de diversas maneras a disminuir la *disonancia cognoscitiva* del recién llegado y propiciar que se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Esta ayuda se extiende también a los empleados de mayor antigüedad que pueden ser transferidos a otros puestos mediante procesos de promoción, cambios laterales y reducciones de nivel.

“Decía **Nonaka**, auténtico gurú de la gestión del conocimiento, que *“en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva sostenible es el conocimiento”*. En un entorno donde los mercados se encuentran en constante cambio, proliferan numerosas empresas, los competidores se multiplican y los productos se vuelven obsoletos casi de la noche a la mañana, **la fórmula del éxito empresarial pasa por la creación de conocimiento**. Estos nuevos conocimientos han de ser compartidos y diseminados a través de la organización e incorporados o plasmados en nuevos productos o tecnologías. La conocida como “empresa creadora de conocimiento”, centrada en una búsqueda continua de la innovación, ha venido cobrando una gran relevancia.

La creación de conocimiento no consiste, como pudiera pensarse, en un mero procesamiento de información. Más allá de ello, y puesto que el nuevo conocimiento siempre comienza o parte del individuo, cabe destacar que el proceso de hacer el conocimiento personal (propio del individuo) útil o disponible a otros, será el núcleo en el que se centrará la creación de conocimiento.

La Inducción para el Personal

Llegados a este punto, conviene diferenciar los dos tipos o categorías fundamentales de conocimiento:

- **Conocimiento tácito:** se trata del conocimiento personal o propio del individuo. Este conocimiento se halla profundamente arraigado en la mente de la persona y ampliamente relacionado con la experiencia práctica de la misma. Un maestro artesano acumula una enorme experiencia y ha desarrollado una gran destreza y pericia a la hora de realizar su trabajo. Sin embargo, si se le pidiera que explicara cómo hacer su trabajo, probablemente le resultaría muy difícil, si no prácticamente imposible. El problema es que este individuo es poseedor de un valioso conocimiento, pero no es capaz de articular los principios técnicos o científicos inherentes a tal conocimiento. Estamos pues ante el conocimiento tácito.
- **Conocimiento explícito:** existe otro tipo de conocimiento, caracterizado por ser más formal y sistemático. Este conocimiento es fácilmente articulable y se puede comunicar y transmitir de forma sencilla. Este tipo de conocimiento ya no es personal, sino que puede ser adquirido por cualquier miembro en una organización. Un manual que contenga las especificaciones de un producto; una fórmula científica; un software informático, etc. son buenos ejemplos de conocimiento explícito.”

En una compañía que genera conocimientos, se dan los siguientes pasos, de acuerdo con **Nonaka:**

- ✓ El personal aprende los “secretos tácitos” de la organización.
- ✓ Los “secretos tácitos” se convierten en conocimiento explícito a través de un proceso de articulación.
- ✓ Se procede a la creación de un manual o guía que incluye el recién definido conocimiento.
- ✓ A través de la experiencia de crear un producto nuevo, el equipo de trabajo aplica el nuevo conocimiento y enriquece sus propios conocimientos tácitos a través de un proceso de internalización.

La Inducción para el Personal

A su vez, este ciclo vuelve a crear nuevos conocimientos tácitos y el proceso de creación de conocimientos se prolonga de manera dinámica.

Los elementos claves de este proceso son la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, y la internalización, que es el uso y aceptación del conocimiento explícito.

En sentido amplio, el reto de los procesos de inducción para el administrador del capital humano consiste en transformar a las personas recién integradas a la organización en miembros del equipo de trabajo, dispuestos no solo a la transmisión de conocimientos, sino también a generarlos.

Con todo esto podemos concluir que el reto de un departamento de recursos humanos es fomentar una filosofía proactiva generadora del conocimiento; a través, de esta filosofía cualquier proceso de aprendizaje, como de inducción, propiciaría que los nuevos integrantes de la organización, al adquirir nuevos conocimientos y transformarlos, llegará un momento en que posteriormente serán ellos mismos los generadores del proceso de aprendizaje dentro de la organización. Así mismo, sabemos que otros objetivos implícitos del programa de inducción son: reducir la rotación, comunicar claramente a los empleados que la administración y toda la organización apoya sus esfuerzos, construir una cultura por el trabajo y de creación de conocimientos, mostrar que las contribuciones de los empleados ayudan a la organización y a mejorar sus habilidades y conocimientos y fortalecer todo el tiempo los factores que aumentan la capacidad de trabajo de los empleado.

REFERENCIA:

Leal, A. (2012). ¿Qué es el modelo de Nonaka? Recuperado el 26 de nov. de 14, a partir de <http://queaprendemoshoy.com/que-es-el-modelo-de-nonaka-conocimiento-tacito-vs-explicito-i/>

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Ma Graw Hill.