

Artículos científicos

La importancia de la inducción laboral estratégica para el desarrollo profesional en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México

The importance of strategic labor induction for professional development at the Polytechnic University of Tulancingo, Hidalgo, Mexico

A importância da indução estratégica do trabalho para o desenvolvimento profissional na Universidade Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México

Luis Ortega Vergara

Universidad Politécnica de Tulancingo, México

luis.ortega@upt.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-5013-7297>

Raymundo Lozano Rosales

Universidad Politécnica de Tulancingo, México

ray_mundo111@yahoo.com.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6856-4265>

María de Lourdes Amador Martínez

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México

lamador@itesa.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8963-6264>

Resumen

El presente artículo está sustentado en la investigación documental y de campo, y se enfoca en la carencia de estrategias de inducción laboral en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México. En concreto, la propuesta se estableció bajo un enfoque metodológico cualitativo, con base en la teoría fundamentada como paradigma principal. La intención en el actual avance es mostrar el sustento teórico y metodológico, así como los resultados conseguidos, los cuales sirvieron para constatar dos aspectos: a) la pérdida de significado del proceso de inducción laboral inmerso dentro de la gestión de capital humano, reclutamiento, selección y contratación y b) la

ausencia de una estrategia de largo plazo para la inducción laboral en las organizaciones, particularmente en instituciones de educación superior.

Palabras clave: estrategia, inducción laboral, desarrollo profesional.

Abstract

This article is based on documentary and field research, which refers to labor induction and its lack of strategy at the Polytechnic University of Tulancingo, Hidalgo, Mexico. It is worth mentioning that the proposal was established under a qualitative methodological approach and using the "Grounded Theory" as the main methodological paradigm. The intention in the current advance is to show the conceptual-theoretical support, methodological and results in said study subject. From these results based on the methodological paradigm of the "Grounded Theory", two aspects were found; a) the loss of meaning of the labor induction process immersed in the management of human capital, recruitment, selection and recruitment and b) absence of a long-term strategy for labor induction in organizations, but particularly in higher education institutions such as the one presented for this purpose as a subject of study.

Keywords: Strategy, Labor Induction, Professional Development.

Resumo

Este artigo é apoiado por pesquisa documental e de campo, que se refere à indução do parto e sua falta de estratégia na Universidade Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México. Vale ressaltar que esta proposta foi estabelecida sob uma abordagem metodológica qualitativa e utilizando a "Grounded Theory" como principal paradigma metodológico. A intenção neste avanço é mostrar o suporte teórico-conceitual, metodológico e resultados no referido objeto de estudo. A partir desses resultados baseados no paradigma metodológico da "Grounded Theory", pudemos constatar dois aspectos; a) a perda de sentido do processo de indução laboral imerso na administração de recursos humanos e como parte do processo de recrutamento, seleção e contratação. b) ausência de uma estratégia de longo prazo para a indução laboral nas organizações, mas particularmente nas instituições de ensino superior como a que para o efeito se apresentou como objeto de estudo.

Palavras-chave: Estratégia, Indução ao Trabalho, Desenvolvimento Profissional.

Fecha Recepción: Marzo 2023

Fecha Aceptación: Noviembre 2023

Introducción

En este artículo se presentan los resultados preliminares de un estudio cualitativo sobre el proceso de inducción laboral del personal académico en la Universidad Politécnica de Tulancingo (UPT), ubicada en Hidalgo, México. Este estudio, sustentado en el enfoque cualitativo, aporta una nueva perspectiva teórico-científica basada en la teoría fundamentada como enfoque metodológico en el contexto de la administración de recursos humanos y dentro del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

La inducción laboral es de gran relevancia en cualquier contexto que involucre la gestión de capital humano, ya que trasciende el proceso para desempeñar tareas de manera eficiente. En otras palabras, la proyección estratégica de la inducción se vuelve fundamental para el desarrollo profesional de los recursos humanos, y en el caso del personal académico de la Universidad Politécnica de Tulancingo, específicamente, se requiere un enfoque que revalorice científicamente la inducción como un factor clave en el desarrollo laboral y profesional de estos profesionales. Esto conlleva a que la institución pueda beneficiarse en términos de capital intelectual con una plantilla duradera y comprometida, que aporte resultados significativos y se mantenga conectada con la comunidad laboral.

El plan institucional de desarrollo de las universidades politécnicas a nivel nacional, y en particular el objetivo número seis, enfatiza la importancia de la formación del personal académico mediante enfoques pertinentes y estrategias que faciliten la renovación generacional del cuerpo docente. Por ende, resulta vital respaldar de manera científica e institucional la formulación de bases estratégicas y operativas que permitan la implementación y evaluación de una propuesta que cumpla con este propósito.

Para Dessler (2015), la inducción es un componente integral del proceso de socialización que las empresas implementan para integrar a sus nuevos miembros. Este proceso continuo implica inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan. En este sentido, la inducción se concibe como un agente de transformación de las dinámicas laborales, arraigado en la filosofía organizacional, y se basa en un enfoque inclusivo y participativo.

El proceso de inducción laboral en una organización y en su entorno laboral demanda una serie de operaciones que, cuando se combinan, proporcionan al colaborador una comprensión integral de la organización. Esto, a su vez, contribuye positivamente a la eficiencia inicial en las actividades correspondientes a su puesto. Sin embargo, en el contexto de la Universidad Politécnica de Tulancingo en Hidalgo, México, la inducción al entorno laboral y a la organización,

según la evidencia recopilada, ha perdido significado y relevancia en el proceso de reclutamiento, selección y contratación desde la perspectiva de la administración de recursos humanos.

Por lo tanto, este trabajo aborda elementos fundamentales que incluyen la introducción, revisión de la literatura, objetivos, metodología y resultados. Estos elementos se orientan hacia la verificación de la hipótesis de investigación y la identificación de las necesidades en términos de prácticas y elementos efectivos para una inducción laboral estratégica en el contexto analizado.

Revisión de la literatura

Como señalan Snell y Bohlander (2013), la gestión de recursos humanos implica una serie de acciones que abarcan desde el análisis del macroentorno hasta la creación de diseños de puestos que, cuando se implementan estratégicamente, permiten a las organizaciones destacar en competencia. En este sentido, es fundamental atraer, seleccionar y reclutar al mejor talento humano para luego llevar a cabo procesos de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo profesional. Estas acciones contribuyen a retener a los empleados como un valioso capital intelectual y activo primordial de las organizaciones. El desarrollo profesional del personal académico de la UPT, con un enfoque en la retención basada en convicción, estabilidad y resultados, fortalecerá la institución al tener un equipo predispuesto al aprendizaje continuo y la realización de proyectos organizacionales que promuevan la visión y la vanguardia de estas instituciones.

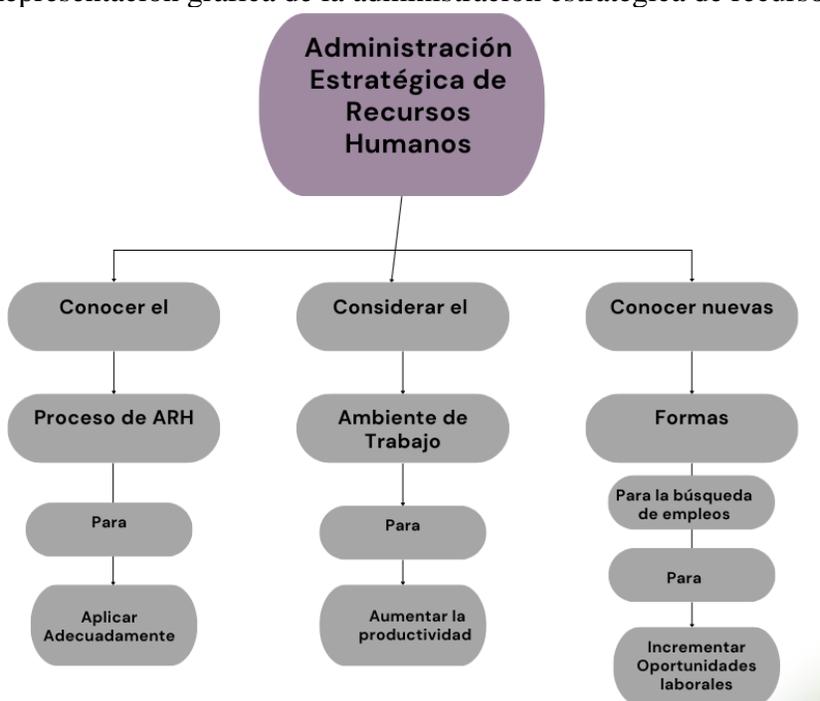
De acuerdo con Alfaro (2012), el entorno social actual se enfrenta a diversos desafíos de naturaleza social, cultural, política y económica, entre otros, lo cual exige a las organizaciones tomar medidas urgentes y significativas para adaptarse a estos desafíos. La respuesta a estos desafíos implica la implementación de estrategias que fomenten el cambio organizacional, haciendo hincapié en la gestión del conocimiento y la adopción de estructuras y modelos que preparen a la organización para enfrentar estos retos con fundamentos científicos y su aplicación en la práctica.

Según Dessler y Varela (2011), la principal misión de los directivos de Recursos Humanos es establecer y promover políticas, buenas prácticas y hábitos entre el personal de la organización para lograr los objetivos y estrategias planteados. En concordancia con esta idea, el presente estudio tiene como objetivo replantear el concepto de inducción laboral desde una perspectiva científica y, sobre todo, redefinir su operatividad mediante estrategias innovadoras y efectivas, las cuales deben centrarse en el desarrollo profesional del personal académico y contribuir al logro de las estrategias de la UPT. Para lograr esto, es esencial comenzar desde la administración de recursos humanos, un componente integral que abarca diversos factores destinados a mejorar las

oportunidades laborales, como se muestra en la figura 1. Este proceso de administración de recursos humanos busca, en última instancia, crear un entorno con mayores oportunidades laborales.

Ahora bien, para lograr un desempeño y desarrollo óptimo del personal en cualquier organización es esencial establecer un inventario de competencias específicas para cada perfil y puesto de trabajo (Tejedo, 2013), las cuales deben estar jerarquizadas para fomentar una comunicación efectiva tanto en sentido vertical como horizontal. Esta sinergia resulta en una mejora de los valores y la eficiencia de la organización.

Figura 1. Representación gráfica de la administración estratégica de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

En este contexto, se vuelve fundamental la implementación de estrategias de inducción laboral que potencien las capacidades de la UPT. Específicamente, se busca lograr una inducción y reinducción continua y sistemática que establezca la sinergia adecuada entre sus componentes. Este enfoque no solo beneficia el aprendizaje y desempeño del personal, sino que también contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.

El alineamiento adecuado de los perfiles profesionales con los puestos y desafíos en la organización resulta crucial para la retención y la retroalimentación del modelo. Según Rodríguez-Serrano (2012), la gestión del personal implica identificar, perfilar y asignar al colaborador más adecuado al puesto correspondiente, lo cual permite fomentar las mejores prácticas, hábitos y compromiso en la búsqueda de objetivos departamentales y organizacionales, como se ilustra en

la figura 2. El modelo de recursos humanos comienza con la persona que ocupa un puesto en la entidad y ambas partes, individuo y organización, deben ajustarse al puesto para lograr resultados óptimos de acuerdo a los objetivos previamente establecidos.

Asimismo, de acuerdo a la perspectiva presentada por Werther y Davis (2008), no basta con que el nuevo empleado posea cualificaciones y habilidades destacadas, pues es necesario proporcionar una orientación completa acerca de las normas, políticas y características de la compañía al integrarlo en la organización.

Este proceso resulta especialmente necesario cuando el empleado es recién contratado por la corporación, aunque cabe señalar que tanto los recién llegados como aquellos empleados más antiguos que asumen nuevas responsabilidades debido a una promoción requieren una completa orientación sobre sus nuevas tareas. Esta adaptación a las necesidades de la organización se denomina “inducción”, y es fundamental no solo al inicio, como algunos expertos argumentan, sino también a lo largo de toda la carrera laboral del personal académico, incluyendo a los coordinadores académicos. Esto se vuelve crucial ante los cambios constantes en el entorno laboral a los cuales el personal debe estar preparado para enfrentar.

Figura 2. Representación gráfica de los elementos clave del modelo de gestión de recursos humanos

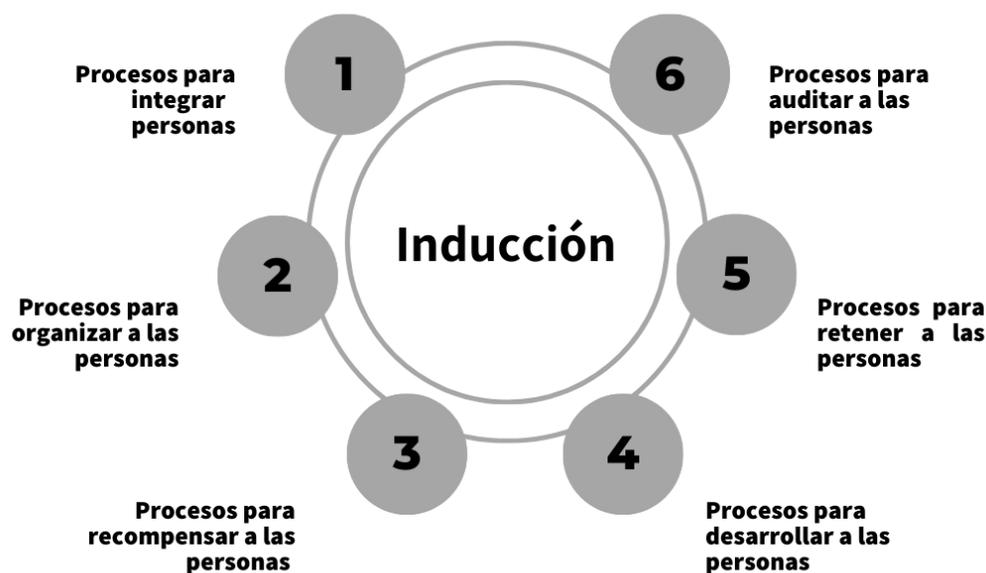


La relevancia de implementar estrategias de inducción laboral radica en activar oportunidades de aprendizaje para el personal con el objetivo principal de lograr un desarrollo y crecimiento laboral y profesional en el grupo académico de la UPT.

Según Flores *et al.* (2016), los procesos relacionados con la incorporación de personal se apoyan en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), abarcando áreas como el reclutamiento, selección, contratación e inducción, junto con otras funciones relacionadas, como la compensación, la adquisición de conocimientos y las condiciones de trabajo. El objetivo de las TIC en la gestión del talento humano es determinar las herramientas necesarias para el recurso humano y poder implementar aquellas que mejoren el proceso.

La figura 3 representa los componentes básicos de la inducción en relación con la gestión del talento humano. En esta se identifican los seis pasos necesarios para completar este proceso y garantizar una integración continua de la información.

Figura 3. Modelo de procesos para la gestión del talento humano y su relación con la inducción



Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado, la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México, debe enfatizar ante todo su personal académico, ya sea de nuevo ingreso o con experiencia, la importancia de la inducción o reinducción laboral. Esta práctica debe servir para inculcar, demostrar y replicar los valores y normas de comportamiento esperados por la institución, promoviendo la socialización y, en consecuencia, fomentando el desarrollo profesional integral de su personal.

De acuerdo con Dessler y Varela (2011), la inducción de personal proporciona información esencial para que los empleados desempeñen sus tareas de manera efectiva y cumplan con las normas organizacionales. En el caso del personal académico, y en particular los coordinadores académicos de la UPT, el análisis de este estudio revela que se enfrentan a una amplia cantidad de información tanto de naturaleza académica como administrativa y procedimental, lo cual exige un proceso de inducción y, en ocasiones, capacitación. La inducción es un proceso de socialización interno, crucial para que los colaboradores actúen de acuerdo con los comportamientos y normas mínimas esperados por la organización.

En el contexto de los coordinadores académicos de la UPT, es vital que reciban una socialización inmediata relacionada con la identidad universitaria, así como una interacción fluida con el personal administrativo, de apoyo y directivo. Esto es esencial para los procesos de planificación, operación y evaluación en los que participan debido a sus funciones específicas, pues una relación clara y efectiva sirve para garantizar el éxito en su desempeño laboral y profesional.

Al respecto, Grados (2013) retoma la pregunta de Dessler: ¿qué se entiende por inducción de personal? En tal sentido, se tiene que la inducción es una etapa formal que sigue a la contratación de un colaborador y le permite adaptarse rápidamente a sus funciones, compañeros, políticas y procedimientos, tanto en el departamento al que ha sido asignado como en toda la organización. Para que este proceso sea exitoso, es crucial proporcionar información con anticipación y fomentar una serie de acciones, tanto presenciales como virtuales, que sigan un enfoque estratégico, lo cual puede evitar los problemas comunes que suelen surgir al comienzo del proceso debido a la comunicación informal.

Los resultados obtenidos indican que la falta de información proporcionada al recién contratado, la escasa socialización inmediata y la falta de estrategia para la inducción pueden desmotivar, desorientar y obstaculizar un comienzo laboral óptimo para el personal académico, especialmente los coordinadores académicos de la UPT.

Ahora bien, el especialista de recursos humanos juega un papel fundamental en la fase inicial de la inducción, ya que ofrece información general sobre la organización, lo cual incluye aspectos como horarios, vacaciones y condiciones laborales. Luego, el nuevo colaborador se prepara para conocer a su supervisor inmediato y a sus colegas, con quienes se comunicará y compartirá detalles sobre las tareas específicas relacionadas con el puesto para el cual fue contratado (Dessler y Varela, 2011). Sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos, el departamento de recursos humanos en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México,

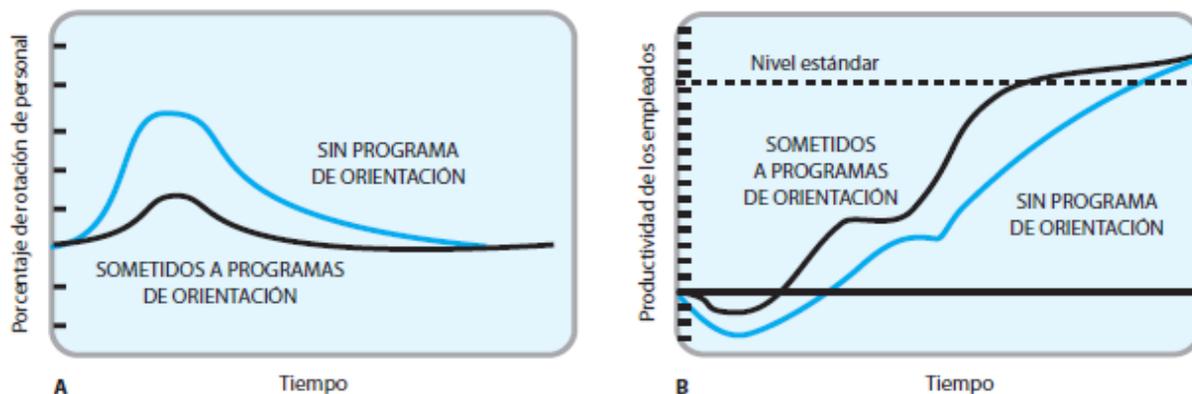
parece no estar participando en esta etapa inicial y carece de estrategias para cumplir con los objetivos de la inducción laboral, como se mencionó previamente.

Grados (2013) señala que el proceso de inducción comienza cuando el candidato tiene su primer contacto con la organización, al ingresar a sus instalaciones. En este momento, el proceso de inducción se inicia, ya que el nuevo miembro comienza a familiarizarse con la infraestructura de la empresa, lee la misión y visión, y obtiene información sobre los antecedentes y productos de la organización a través de folletos y trípticos. Por eso, se debe tener en cuenta que las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de conciencia y suelen ser más duraderas, de ahí que deba ponerse todo el empeño en que sean positivas. Sin embargo, en el contexto de este estudio, no se identifican elementos visuales, gráficos o electrónicos que orienten al nuevo empleado sobre la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México.

La duración y formalidad de la inducción pueden variar, desde un proceso breve y poco formal hasta uno extenso y muy estructurado, que puede durar desde un momento hasta varios días o incluso semanas. En el contexto de este estudio, no existe un programa formal y validado para la inducción laboral que cumpla con sus objetivos, por lo que se deben diseñar e implementar elementos como un programa cuatrimestral de inducción laboral dentro de la estrategia.

En este sentido, es importante considerar los efectos positivos que la implementación de un proceso de inducción y reinducción formales puede tener en los trabajadores. Esto puede contribuir significativamente a la retención del personal y al rendimiento, ya que los empleados adquieren un mayor nivel de aprendizaje y conocimiento de la organización desde el inicio de su integración. Esto les proporciona una base sólida para el desarrollo de sus actividades, como se enseña en la figura 4.

Figura 4. Efectos de un programa de inducción en la tasa de rotación y en los niveles de aprendizaje de los nuevos empleados



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, es esencial destacar que la fase de inducción implica lo siguiente:

- **Contratación:** Este proceso legaliza la incorporación de un nuevo miembro a la organización, formalizándolo por escrito en representación de ambas partes.
- **Formulación del expediente:** Se refiere a la creación de un expediente y su registro, incluyendo la identificación legal proporcionada por el país.
- **Bienvenida:** En el primer día de trabajo, es fundamental que el empleado se integre a su puesto, ubicación y área de responsabilidad (si corresponde). Un enfoque cordial es esencial, y su supervisor debe darle una cálida bienvenida. Durante esta fase, se deben proporcionar manuales, explicar la importancia de su trabajo, definir los estándares de rendimiento esperados, horarios de trabajo, ubicaciones estratégicas dentro de la organización, procedimientos de pago, horarios de almuerzo, políticas, normas, y procedimientos, así como detalles sobre vacaciones y prestaciones. También es un momento para que el nuevo empleado conozca a sus colegas.
- **Actividades y funciones:** Idealmente, se debe proporcionar al empleado un manual de la organización que incluya jerarquías, funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización.
- **Reglamento de trabajo:** Este documento interno contiene las obligaciones y derechos tanto del empleador como de los trabajadores, y establece las pautas para regular las actividades dentro de la empresa (Alfaro, 2012).

Para una comprensión más completa de los elementos que deben abordarse en un programa de inducción, se presenta una visión integral en la figura 5.

Figura 5. Elementos más comunes de un programa de inducción

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
■ Historia de la compañía	■ Normas de seguridad
■ Estructura de la compañía	■ Línea de productos o servicios
■ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	■ Descripción del proceso de producción
■ Estructura de edificios e instalaciones	■ Normas y políticas de la empresa
■ Periodo de prueba	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
■ Política salarial y de compensación	■ Seguros individuales y/o de grupo
■ Vacaciones y días feriados	■ Programas de jubilación
■ Capacitación y desarrollo	■ Servicios médicos especiales
■ Asesoría profesional	■ Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES PERSONALES	
■ Al supervisor	■ A los compañeros de trabajo
■ A los capacitadores	■ A los subordinados
■ A los jefes del supervisor	
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
■ Ubicación del puesto de trabajo	■ Descripción del puesto
■ Labores a cargo del empleado	■ Objetivo del puesto
■ Normas específicas de seguridad	■ Relación con otros puestos

Fuente: Elaboración propia

Planteamiento del problema

Dentro de la gestión de recursos humanos, es crucial que el personal académico de la UPT, el cual es el sujeto de estudio en este caso, se familiarice de manera eficiente y rápida con el contexto organizacional, así como con las funciones y actividades establecidas en el marco normativo y procedimental de la institución. Esto es fundamental para un inicio óptimo en su desempeño académico, lo que a su vez posibilita el inicio de su desarrollo profesional. El desarrollo profesional se concibe como una carrera sostenible y enriquecedora, caracterizada por aspiraciones de crecimiento, estabilidad y competencia. Este enfoque de “ganar-ganar” beneficia tanto a la institución como al personal académico, y se logra a través de procesos de inducción y reinducción que a largo plazo fomentan el desarrollo integral de la institución en su área de influencia.

Para lograr este propósito, se lleva a cabo un estudio de las diversas categorías relacionadas con la falta de inducción laboral eficiente y la ausencia de una estrategia adecuada para abordarla. El objetivo de este análisis es comprobar la hipótesis de investigación del presente trabajo, que a su vez conduce a la identificación de una solución que permita dar un nuevo significado a la inducción del personal. El resultado es el diseño de una estrategia de inducción laboral (modelo) específicamente adaptada al contexto descrito.

Pregunta de Investigación

¿Cuál será la propuesta que dé pertinencia a la inducción laboral estratégica del personal académico (coordinadores académicos) de la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar una estrategia integral (modelo) relacionada a la inducción laboral para el personal académico (coordinadores académicos) de la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México, mediante la resignificación teórica del concepto para fomentar el desarrollo profesional del personal académico.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de las acciones relacionadas a la inducción laboral del personal académico (coordinadores académicos) de la Universidad Politécnica de Tulancingo mediante técnicas de recogida de información cualitativas para indagar sobre el supuesto de investigación.
- Identificar preliminarmente la ausencia o deficiencia en las prácticas de inducción laboral en el sujeto de estudio a partir de la teoría fundamentada para construir una nueva teoría sobre la inducción laboral.
- Integrar acciones pertinentes en cuanto a las prácticas de inducción laboral mediante la teoría fundamentada que permitan fortalecer el constructo teórico sobre el tema de estudio planteado y así diseñar una estrategia formal (modelo) con pertinencia práctica para la solución del problema.

Supuesto de investigación

Las estrategias para la inducción laboral (modelo) generarán una significación adecuada para la inducción del personal contratado y de nuevo ingreso en un proceso de mejora continua para optimizar prácticas en el área de recursos humanos.

Materiales y métodos

Diseño de la investigación

Hernández *et al.* (2014) señalan que, en un enfoque cualitativo, el diseño se refiere al “abordaje”, es decir, al cómo se hará la investigación. Estos autores también lo denominan *marco interpretativo*. En otras palabras, el diseño de investigación bajo el enfoque citado es una propia construcción del conocimiento, según el contexto y las circunstancias. En consecuencia, el enfoque de investigación cualitativo es, en sí mismo, un diseño de investigación único e irrepetible.

A partir de este objetivo planteado, se pensó en un diseño no experimental. Además, como se llevó a cabo en un solo momento fue transversal, con un alcance descriptivo, pues se procura caracterizar el fenómeno de estudio según los principios de la teoría fundamentada, es decir, mediante narrativas a través de entrevistas, lo que delineó la teoría de la inducción laboral en el personal académico.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigaciones es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural para después analizarlos” (p. 149). Para estos autores las investigaciones transversales “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 151).

A partir de este diseño, se identificaron los temas relacionados con la inducción laboral, la planificación estratégica y el desarrollo profesional. A través de entrevistas como técnica de recopilación de datos, se determinaron las variables que formaron la base teórica de este estudio. Es importante destacar que, dado el enfoque transversal del estudio, los sujetos fueron seleccionados de manera no probabilística, basada en su disponibilidad en el momento de la investigación. Durante las entrevistas, se aplicaron habilidades técnicas para guiar la obtención de datos hacia los resultados deseados en línea con los objetivos del estudio.

La información recopilada permitió la codificación de las variables y el ajuste necesario del instrumento de medición, lo cual posibilitó llevar a cabo un análisis en el que las relaciones entre estas variables estuvieran en un estado óptimo (codificación). Estos hallazgos contribuyeron de manera significativa al sustento científico de las discusiones, a la construcción teórica y, en última instancia, al desarrollo de estrategias para la inducción laboral como un producto de investigación y conocimiento.

Enfoque de la investigación

El diseño se concibió desde un enfoque cualitativo, ya que se ajusta de manera óptima a los objetivos de la investigación, particularmente en lo que respecta al diagnóstico y a la estrategia (modelo) para el desarrollo profesional del personal académico; en este caso, los coordinadores académicos de la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México. Este enfoque se caracteriza por la recopilación de datos “sin medición numérica para descubrir o refinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández *et al.*, 2014, p. 7).

La técnica de entrevista resultó sumamente útil para describir la percepción que tienen del proceso de inducción laboral, identificar las prácticas más comunes o la ausencia de estas, y evaluar el impacto de la inducción en el desarrollo académico del personal de la UPT.

Paradigma de la investigación

Teoría fundamentada

Se optó por utilizar la teoría fundamentada (TF) y el enfoque sistémico como guía para llevar a cabo este estudio debido a la adecuación de dicho paradigma a las necesidades y características de la investigación. Según Charmaz (2013), la TF es un método de investigación que se fundamenta en la conexión entre el investigador, quien busca comprender un objeto de estudio, y “las acciones y significaciones de los participantes de la investigación” (Soneira, 2006, p. 155). Esto implica la recopilación, codificación y análisis de datos de manera simultánea, en contraposición a un enfoque sucesivo, debido a la naturaleza metódica y hermenéutica de la TF.

El paradigma de la teoría fundamentada y su correspondiente enfoque cualitativo permitieron analizar el fenómeno de la inducción laboral, lo que permitió otorgar un nuevo significado estratégico y aplicarlo mediante estrategias de inducción para los coordinadores académicos de la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México.

De acuerdo con Bonilla y López (2016), la TF es un método que implica la recopilación y análisis simultáneo de datos. Además, se caracteriza por su flexibilidad, ya que permite la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, junto con diversas técnicas de investigación. Esto posibilita la triangulación de métodos y la creación de composiciones metodológicas apropiadas para abordar el objeto de estudio y desarrollar teoría al respecto. Como destaca Andréu Abela (2007), uno de los objetivos de la TF es generar una nueva teoría, y “los métodos son un medio para conseguir un fin, no el fin en sí mismo” (p. 54).

Desde una perspectiva de la gestión de recursos humanos, es fundamental considerar la inducción laboral como un proceso inherente, que, después del subproceso de contratación, implica

un entendimiento completo acerca de su significado, el procedimiento y las herramientas necesarias para llevarla a cabo de manera eficaz. Sin embargo, en la práctica, se ha observado una pérdida de significado conceptual a lo largo del tiempo en diversos contextos organizativos y de distintos tamaños, junto con una falta de innovación en su diseño, lo cual ha llevado a una falta de eficacia en los resultados tanto a corto como a largo plazo.

Para abordar esta cuestión, se consideró esencial investigar la experiencia del personal académico, en este caso, los coordinadores académicos de la UPT en relación con las prácticas de inducción. Se realizó un análisis exhaustivo y se aplicó la técnica de la entrevista con el propósito de reformular la construcción de una teoría sobre la inducción laboral estratégica para el personal académico, tal como se mencionó anteriormente. En esta nueva teoría se incorporaron las mejores prácticas actuales, lo que se alinea con el objetivo de revitalizar este proceso crucial para el desarrollo profesional, ya sea al comienzo de una carrera laboral o en el contexto de una promoción.

Este enfoque también dio lugar al diseño de estrategias de inducción respaldadas por una base teórica probada. La propuesta de estas estrategias se presentó tanto al personal académico como a las autoridades institucionales con la posibilidad de su futura implementación, incluyéndolas en los procedimientos básicos de administración de recursos humanos de la organización.

Población y muestra

Muestreo teórico

Para llevar a cabo la presente investigación, se consideró una población compuesta por seis coordinadores académicos, identificados como personal académico. Esta elección se justificó en función de los objetivos de la investigación, ya que estos coordinadores participaron con mayor regularidad en los procesos de contratación y promoción dentro de la Universidad Politécnica de Tulancingo, en Hidalgo, México.

Además, siguiendo la metodología de Strauss y Corbin (2002), se aplicó un enfoque de muestreo teórico. En este proceso, la recopilación de datos se orienta a través de los conceptos de la nueva teoría que se está generando, utilizando el concepto de “hacer comparaciones”. El propósito es recolectar datos de diversos lugares, personas y situaciones que ofrezcan la máxima oportunidad de identificar contrastes entre los conceptos y fortalecer las categorías en desarrollo.

Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con los mencionados sujetos de estudio con el fin de recopilar datos y luego compararlos con la teoría en construcción en ese momento. Esto se

relacionó con la forma en que el personal académico, en este caso, los coordinadores académicos, percibe los procesos de inducción implementados en diversas instituciones y la importancia que atribuyen a estos procesos en relación con su desarrollo profesional a mediano y largo plazo.

Recolección, codificación y análisis de los datos

Siguiendo la metodología de Bonilla y López (2016), el proceso metodológico de la teoría fundamentada (TF) comienza con la selección de la técnica y el instrumento que el investigador considera más apropiados. Posteriormente, se lleva a cabo la recopilación de datos en el campo de estudio. En este proceso de recolección de datos, se utilizaron dos conceptos clave: el “ajuste” y el “funcionamiento”. El primero se aplica cuando se generan las categorías conceptuales, mientras que el segundo se relaciona con la propiedad y operatividad de estas categorías.

Basándonos en este enfoque, la realización de entrevistas permitió la categorización de los elementos más significativos del estudio. Esto, a su vez, contribuyó a la construcción de un constructo teórico más relevante, lo que llevó a una reinterpretación de la inducción laboral en el contexto de los sujetos de estudio. Como resultado, se desarrolló una estrategia integral para la inducción laboral (modelo) que incorpora las mejores prácticas de la administración de recursos humanos. Esta estrategia se basó en el constructo teórico generado sobre la inducción laboral y se enriqueció con las observaciones realizadas por los propios sujetos entrevistados.

Resultados

Se tomaron en cuenta a seis coordinadores de distintos programas educativos. En el caso del coordinador 1, se graduó de la misma universidad y valora el aprendizaje como un motivador para unirse a la institución. En lo que respecta a la capacitación, ve la necesidad de centrarse tanto en el aspecto operativo como en el pedagógico. La inducción laboral es un primer paso para asumir un nuevo cargo y alcanzar un nivel de competencia. Al principio de su responsabilidad, experimentó dificultades en la comprensión de su carrera, los procesos y los indicadores. Además, considera que un curso de inducción laboral sería relevante para adquirir el conocimiento necesario y llevar a cabo sus tareas como coordinador. Temas importantes para dicho curso incluirían la planificación, la inducción y los materiales relacionados, ya que tendrían un impacto significativo en su competencia para desempeñar sus funciones académicas y administrativas.

En cuanto al coordinador 2, fue invitado por los directivos a asumir una coordinación. Aunque reconoce la calidad del personal y los procedimientos vigentes, opina que es necesario reforzar o mejorar la implementación de los mismos. Igualmente, considera que la inducción

laboral es fundamental para desempeñar sus responsabilidades de manera más efectiva. Actualmente, tiene dudas sobre los procedimientos en su coordinación y estaría dispuesto a recibir un curso de inducción laboral. Cree que dicho curso y la disponibilidad de un manual de inducción mejorarían su competencia y eficiencia en su puesto de trabajo.

El coordinador número 3 menciona que su experiencia en el ámbito académico lo motivó a colaborar en la universidad. Observa que existe un programa de capacitación docente y que todos los profesores son capacitados para mejorar su desempeño. Para él, la inducción laboral es un conjunto de actividades realizadas cuando un nuevo empleado se incorpora a un trabajo. A pesar de no haber tenido dificultades debido a la falta de inducción, considera que es importante para quienes se unen a la institución por primera vez. También cree que un manual de inducción sería útil para los nuevos empleados, pues proporcionaría información valiosa para su incorporación.

El coordinador número 4 destaca que su formación académica y experiencia en otras instituciones fueron factores que lo motivaron a unirse a la universidad. A pesar de haber recibido capacitación en diversas áreas, considera que es necesario establecer un programa formal de capacitación e inducción laboral para desarrollar sus actividades de manera efectiva. Asimismo, tuvo dificultades relacionadas con la falta de conocimiento sobre procedimientos y formatos, así como la falta de comunicación con otras áreas. Además, ve como esencial la implementación de un curso de inducción para comprender cómo funcionan los procesos académicos, y opina que un manual de inducción sería beneficioso para entender las actividades y obtener resultados basados en información actualizada.

El coordinador número 5 señala que hace falta un programa de capacitación y actualización acorde a los perfiles de los empleados. Además, cree que es imprescindible proporcionar una inducción laboral para llevar a cabo adecuadamente las funciones, por lo que sugiere que la inducción debe abarcar tanto la docencia como la administración, y que la evaluación del desempeño debería ser parte de este proceso para medir y mejorar las funciones.

Finalmente, el coordinador número 6 explica que fue invitado a unirse a la institución debido a su perfil y su orientación hacia los jóvenes, ya que el rector está interesado en la formación y desarrollo del personal. Destaca la importancia de contar con un curso de inducción para comprender las funciones y desempeñarse de manera efectiva. Sugiere que un curso de inducción debe cubrir temas como la información del puesto, la planificación cuatrimestral, la documentación y la gestión administrativa. Además, menciona que disponer de un manual, tomar un curso y ser evaluados ayudaría a comprender la dirección en la que deben avanzar y cómo hacerlo de manera efectiva.

Discusión teórica de resultados

Según Bermúdez (2011), la inducción se basa en dos premisas: la primera cuando el trabajador inicia sus labores y la segunda cuando se realiza la socialización del nuevo integrante. Estos resultados revelan que ni el departamento de recursos humanos ni la secretaría académica cuentan con una estrategia efectiva para la inducción del personal académico (coordinadores académicos). La falta de una planificación de la inducción, es decir, un modelo o programa estructurado, resulta en una socialización deficiente para los nuevos contratados o promovidos, lo que puede llevar a una desmotivación inicial. En este sentido, se plantea el diseño de una inducción laboral en forma de un modelo que incluya acciones, visión, la utilización de herramientas de *b-learning*, y la incorporación de canales de comunicación eficientes para proporcionar información crucial que contribuya al desempeño y desarrollo profesional en el puesto y en la organización.

De acuerdo con Mejía (2016), la inducción puede ser general o específica. La primera busca introducir al nuevo miembro en la cultura organizacional, mientras que la segunda se centra en socializar experiencias y buenas prácticas para el beneficio de la organización. Sin embargo, al comparar la postura del autor con los resultados de este estudio, se concluye que ni en la dirección general ni en la específica de la inducción se están cumpliendo completamente ambas funciones esenciales, tanto para el personal académico de la Universidad Politécnica de Tulancingo como para el colaborador en su nuevo puesto, posición y jerarquía. En tal sentido, es fundamental mencionar que la propuesta incluye información, medios y canales de dirección para cumplir con ambas funciones esenciales de la inducción a fin de satisfacer plenamente al colaborador recién contratado o promovido y garantizar un mejor desempeño laboral y profesional desde su primer día de trabajo.

De acuerdo con Olarte y González (2017), la idea de capacitar mediante tecnologías de la información y su comparación con la capacitación presencial se centra en la funcionalidad y suficiencia de ambas modalidades. En la propuesta derivada de este estudio, es fundamental destacar que un modelo de inducción laboral estratégica requiere funcionalidad y suficiencia, y se apoya en herramientas de *e-learning* y *b-learning*, conocidas como NEO LMS. Estas herramientas permiten una interacción constante a través de una plataforma que brinda acceso a información, *podcasts*, mensajes de bienvenida y procedimientos autodidácticos que resultan efectivos para satisfacer las necesidades de los recién contratados. Además, es esencial mencionar que la evaluación de la inducción a través de estas herramientas es otro aspecto relevante para medir la funcionalidad del modelo y la satisfacción de los participantes. En la actualidad, la Universidad Politécnica de Tulancingo carece de herramientas o plataformas de este tipo, lo que subraya la

urgente necesidad de diseñar e implementar un modelo de inducción laboral estratégica como se ha descrito.

Por su parte, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (1997) señala que los actores principales del proceso de aprendizaje son los estudiantes, los profesores, las tecnologías, la orientación y los servicios que las instituciones ofrecen a la comunidad. Esto sugiere que en la educación superior —y específicamente en la Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México, donde el personal académico representa aproximadamente el 75 % del total de la plantilla de la institución— se debe tener en cuenta que este personal, que incluye principalmente profesores de asignatura y profesores de tiempo completo, desempeña una amplia variedad de funciones. Además, muchos de ellos ocupan puestos de coordinadores de carrera, sin dejar de mantener sus roles académicos. En comparación con los hallazgos de la investigación, se vuelve imperativo destacar que las funciones de este personal son sumamente versátiles, amplias y complejas debido a la gran demanda de recursos humanos en la institución. Por lo tanto, la implementación de una inducción laboral estratégica que atienda todas estas funciones es esencial en algún momento de la vida laboral y profesional del personal académico.

Conclusiones

Abordar la implementación de una estrategia de inducción laboral en el sector público constituye un desafío significativo, ya que implica diagnosticar, proponer y ejecutar estrategias que, de ser aceptadas, deberían contribuir a la mejora continua. Sin embargo, en ocasiones, en este sector, la resistencia al cambio y el cumplimiento de requisitos mínimos a menudo prevalecen como prioridades.

La inversión de recursos intelectuales en la actualidad suele estar dirigida hacia otras prioridades institucionales, como la gestión de la matrícula escolar, las becas y el diseño curricular. No obstante, es imprescindible prestar atención al capital humano, comprender sus necesidades y requerimientos al ingresar a la institución o ser promovidos, lo cual proporciona información, comunicación y un sentido de pertenencia desde el momento en que se incorporan.

Por otra parte, cabe resaltar que la inducción laboral ha perdido significado y utilidad estratégica en muchas instituciones, como evidencian los resultados presentados, lo que lleva a la falta de una inducción adecuada o, en el caso de alguna acción relacionada, su deficiencia, falta de profesionalismo o limitaciones significativas. Esto afecta el desempeño y desarrollo profesional del personal académico. Por ende, es esencial implementar acciones efectivas y estimulantes a

través de una estrategia a largo plazo que combine enfoques tecnológicos y presenciales. Esta estrategia debe proporcionar elementos que motiven, fortalezcan la identidad y brinden comodidad al personal desde el primer día de trabajo.

Ahora bien, la construcción teórico-científica a través de la teoría fundamentada indudablemente representa una alternativa que, basándose en la administración de recursos humanos, puede generar innovaciones teóricas para revitalizar procesos que, con el tiempo, han perdido eficacia y relevancia tanto para la gestión de recursos humanos como para las autoridades académicas. Estas últimas a menudo carecen de una visión clara de las necesidades del personal académico, especialmente en lo que respecta a la inducción laboral y su relación con el inicio de sus carreras profesionales.

En definitiva, este estudio puede servir como punto de referencia y punto de partida para futuras investigaciones cualitativas, mixtas o cuantitativas dirigidas a otros segmentos del personal, como directivos o administrativos. Estos individuos también tienen opiniones y experiencias valiosas con respecto a su llegada a la organización, ya sea por contratación o promoción a nuevos puestos. En poca palabras, es posible que las necesidades y desafíos que enfrentan tengan similitudes o complementen las observadas en el estudio actual centrado en el personal académico.

Líneas futuras de investigación

Las líneas de investigación que se pueden generar a partir del presente estudio son las siguientes:

- Análisis del nivel de correlación entre la inducción laboral y el nivel de desempeño laboral del personal académico en la educación superior.
- Análisis del impacto de la inducción laboral como *input* para la capacitación como procesos lineales y continuos del ingreso y formación del capital humano en los diversos subsistemas de educación superior.
- Implementación y evaluación del modelo de inducción estratégica en el subsistema de universidades politécnicas del estado de Hidalgo y del país.
- Análisis cualitativo de los procesos de *coaching* y *mentoring* y su nivel de impacto en la inducción laboral del personal de los diversos subsistemas de educación superior.
- Estudio del modelo de competencias como proceso formativo de capital humano y su correlación con la inducción laboral en los diferentes subsistemas de la educación superior.

Referencias

- Alfaro, M. D. C. (2012). *Administración de personal*. Red Tercer Milenio S.C.
- Andréu Abela, J., García-Nieto, A. y Pérez Corbacho, A. M. (2007). *Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Anuies) (1997). Programa de mejoramiento del profesorado de las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 26(101), 1-42.
- Bermúdez, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142.
- Bonilla, M. y López, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (57). <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2016000300006>
- Charmaz, K. (2013). La teoría fundamentada en el siglo XXI: aplicaciones para promover estudios sobre la justicia social. En N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (comps.), *Estrategias de investigación cualitativa* (vol. III) (pp. 270-325). Gedisa.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Dessler G. y Varela, J. R. A., (2011). *Administración de recursos humanos* (5.^a ed.) Editorial Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Editorial Pearson.
- Flores, L. I., Acosta Ramírez, N., Sánchez Parrales, C. E. y Vélez Alcívar, S. J. (2016). Las TIC en la gestión de personal para las empresas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4.^a ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.) Editorial McGraw Hill.
- Mejía, C. A. (2017). *Propuesta metodológica para la inducción y capacitación en el área de producción en laboratorios Ropsohn para el buen desempeño, bajo los requerimientos de la resolución 1160 numeral 10 del 2016* (tesis de especialización). Universidad Libre de Colombia.
- Olarte, N. y González, J. (2017). Ambiente virtual de aprendizaje para la capacitación tipo inducción, sobre contenidos estratégicos y misionales dirigido a colaboradores del Instituto

Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). *Hamut'ay*, 4(1), 45-59.
<http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v4i1.1400>

Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16.^a. ed.). Cengage Learning.

Soneira, A. J. (2006). La teoría fundamentada en los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss. En I. Vasilachis (ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 153-173). Gedisa.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial de Antioquía.

Tejedo, J. (2013). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Macmillan Iberia, S.A.

Werther, W. B. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Luis Ortega Vergara (Principal)
Metodología	Luis Ortega Vergara (Principal) Raymundo Lozano Rosales (que apoya)
Software	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual)
Validación	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Análisis Formal	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Investigación	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Recursos	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Curación de datos	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Escritura - Preparación del borrador original	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Escritura - Revisión y edición	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Visualización	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Supervisión	Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Administración de Proyectos	Luis Ortega Vergara (igual) Raymundo Lozano Rosales (Igual) María de Lourdes Amador Martínez (Igual)
Adquisición de fondos	Universidad Politécnica de Tulancingo