



Incorporación positiva del personal a la institución

Víctor Hugo Orozco

Proceso de inducción del personal

La primera impresión de un funcionario acerca de la empresa o institución donde laborará tiene relación directa con las circunstancias en las cuales se instalará en ella, el trabajo que desempeñará y las relaciones funcionales con el resto del personal.

Cadwell (1991, pág. 9) considera que una de las principales razones por las que las personas cambian de trabajo se debe a que no se sienten bienvenidas ni se perciben como parte de la organización a la que se adhieren; o se dan cuenta de que la institución o el trabajo no son lo que esperaban.

El centro educativo, por su parte, como organización formal requiere de la imperiosa necesidad de que todo funcionario que inicie sus labores, ya sea de índole administrativo, administrativo-docente o docente, conozca de la mejor manera la organización y esta a su empleado, de modo tal que les permita, a ambos, familiarizarse e integrarse entre sí, Dicho cometido será posible si se implementa, ejecuta y retroalimenta un adecuado programa de inducción del personal.

El éxito del funcionario implica también el éxito de la organización. Una adecuada inducción y sobre todo su óptima planificación puede ser el primer paso en el camino hacia su logro.

Stoner y otros (1996, pág. 428) consideran que los empleados se sienten nerviosos cuando ingresan en la organización por primera vez; les preocupa cómo se relacionarán con sus nuevos compañeros de trabajo, se sienten en desventaja en comparación con los empleados de mayor experiencia y se inquietan por los resultados que obtendrán en su trabajo. Además de los aspectos enumerados, debe tenerse presente que las expectativas que un funcionario docente o administrativo tenga de la organización, y la satisfacción o no de estas, determinará, en alguna medida, el grado de satisfacción hacia el trabajo realizado. Por ello, es muy importante que el administrador del centro educativo y quienes colaborarán con este en el desarrollo de las estrategias para implementar un óptimo programa de inducción, sean claros en cuanto a los objetivos del proceso como tal.

¿Qué es inducción?



Se refiere la inducción a un proceso encaminado a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera tal que les permita a ambos familiarizarse lo antes posible con ella conocer, entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrece, la distribución de los espacios físicos el detalle de las funciones y los puesto.

La debida orientación del nuevo servidor le permitirá adaptarse a las exigencias de la organización y contribuir de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos individuales y organizativos.

¿Por qué es importante el proceso de inducción?

La orientación del servidor (docente, misceláneo, oficinista, secretaria, etc.) reviste gran importancia para la organización, ya que constituye el camino por el cual el funcionario se integrará de la mejor manera a sus labores, a su grupo de trabajo a la organización en general. Guth (1984, pág.111) considera que probablemente las necesidades básica de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento, se satisfacen en esta fase de incorporación del servidor a la organización. Por ello, los directores de las instituciones educativas deben poner especial atención a esta etapa.

Es importante indicar que todo individuo es único y que aunque en alguna medida esté debidamente acreditado para desempeñar un puesto, no debe dejarse de lado la necesidad de proporcionarle información básica para que se adapte de la mejor manera a la organización. Debe procurarse una adaptación real, la disminución de la ansiedad que se genere en los primeros días de trabajo y procurar, ante todo, el fortalecimiento de las relaciones de la organización con la fuerza de trabajo. Sin duda, esta angustia y ansiedad experimentada afecta tanto a docentes permanentes como a aquellos que por primera vez se incorporan a la organización; sean estos graduados o no. Naturalmente, la presión será mayor para quienes nunca hayan ejercido la docencia; sin embargo, es a ellos en primera instancia a quienes el administrador educativo debe ofrecer el apoyo y bienvenida para que desde el primer momento encuentren en la organización el lugar óptimo para realizar el trabajo de la mejor manera.

Al respecto, Dessler (1991, pág. 261) afirma que el fortalecimiento de esta relación podrá incrementar el compromiso de la persona con la organización y asegurar una conducta consistente y predecible al moldear las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la institución.



Finalmente, a manera de síntesis, Mendoza (1985, pág. 36) presenta como ventajas de un proceso de inducción de personal las siguientes:

- Facilita la integración del personal a la organización.
- Reduce el tiempo que normalmente tarda el trabajador en conocer las características de la organización y sus labores.
- Proporciona los trabajadores una visión general sobre los productos o servicios de la organización y les permite conocer la forma en que su labor encaja dentro de esta.
- Facilita la aplicación de los métodos de capacitación que se pueden emplear después de la inducción.

El programa de inducción

Objetivos

Fundamentalmente, el proceso de inducción persigue como objetivo los siguientes:

- Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los funcionarios al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.
- Ofrecer a los nuevos funcionarios la información que necesitan para trabajar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización.
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso los aspectos mínimos de procedimientos, organización y marco jurídico laboral, propios de la organización.
- Promover la adaptación de las características personales de los nuevos funcionarios, con los demás trabajadores y la cultura organizacional.

Áreas y aspectos que deben contemplarse en el programa de inducción

El programa de inducción propuesto debe considerar los siguientes aspectos:

a) En relación con el centro educativo:

- **Historia:** Debe contemplar aspectos generales relacionados con la fundación del centro educativo, origen de su nombre, hechos relevantes que le hayan sucedido durante su trayectoria, etc. Para obtener dicha información, el director puede apoyarse en planes institucionales, monografías, memorias o recurrir a la experiencia que puedan tener funcionarios docentes o administrativos de mayor antigüedad en la



institución. Además, los miembros de los patronatos escolares, juntas de educación o administrativas, pueden también colaborar.

- **Políticas:** El personal que conforma el centro educativo debe tener claridad de hacia dónde se dirige la institución, sus esfuerzos y estrategias. La claridad en las políticas facilitará el aporte grupal en el logro de las políticas establecidas. Es importante unificar criterios en función de los objetivos propios de la organización.
- **Trayectoria:** En este apartado, el director del centro educativo podrá hacer referencia a hechos y obras importantes que hayan distinguido a la institución a lo largo de su historia. Podrá apoyarse en acciones relevantes relacionadas con rendimiento académico, grupos culturales (teatro, bailes, artes, entre otros), deportivos, obras importantes de infraestructura, personajes distinguidos, proyectos comunitarios, etc.
- **Recursos disponibles:** Incluye este apartado información breve sobre la disponibilidad de recursos en la organización. Aunque limitados, en la mayoría de las instituciones, es necesario hacer referencia a lo que los docentes o administrativos podrán tener acceso en el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo: televisor, VHS, grabadoras, retroproyector, polígrafo, fotocopidora, artículos deportivos, tizas, borradores, herramientas y material de limpieza. Es muy importante que los usuarios de los recursos institucionales tengan debidamente claras las instancias a las que podrán acudir para solicitar los equipos o materiales requeridos y cuáles son los mecanismos de su administración.
- **Ubicación del centro educativo:** Es importante que los funcionarios ubiquen debidamente la institución en relación con: provincia, distrito administrativo, distrito escolar, Dirección Regional y Circuito Escolar a que pertenece el centro educativo; principalmente en lo relacionado con el acceso a ella, fuentes de enriquecimiento curricular, servicios públicos que ofrece, problemática ambiental, aspectos relevantes de su cultura (tradiciones, costumbres), así como sus líderes distinguidos.
- **Servicios que ofrece la institución:** Se recomienda enfatizar en los que se dirigen a los estudiantes, como, por ejemplo: odontológicos (si se cuenta con clínica escolar en la institución o circuito escolar), médicos, comedor escolar, transportes, otros.
- **Distribución de espacios físicos:** Ubicación de oficinas administrativas (dirección, secretaría, recepción, asistentes de dirección), bodegas, polígrafo, servicios sanitarios, sala de profesores, biblioteca, salón de actos, comedor, soda, aulas (incluidos trastornos emocionales, terapia del lenguaje, aula recurso, aula integrada), huerta escolar, zonas verdes y espacios para recreación.

b) En cuanto a los funcionarios y su administración



- **Horario de trabajo:** En este apartado se recomienda con base en la cantidad de matrícula que tenga el centro educativo, definir y dar a conocer el horario correspondiente. Al respecto, deben considerarse las características y servicios que ofrece la institución.
- **Funciones de los servidores:** El propósito de esta área es ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización tal y como lo establece el Manual Descriptivo de Puestos, el cual incluye para cada puesto al menos lo siguiente: naturaleza del trabajo, tareas, condiciones ambientales, características personales y requisitos. Debe aclararse eso sí, que no se trata de abrumar a los funcionarios sobre aspectos legales (práctica común hoy día), en este caso la legislación educativa es una herramienta más que contribuye al logro de los objetivos.
- **Control de asistencia:** Es importante insistir en la necesidad de que el funcionario se presente con la antelación debida para iniciar su jornada de trabajo. Debe establecerse claramente el lugar donde se procederá al registro de firmas al ingresar o salir del trabajo o cuando se tiene a disposición, dónde permanecerá el reloj marcador y las respectivas tarjetas de control.
- **Fechas, lugar y monto salarial correspondiente por los servicios prestados:** La remuneración, entendida como el pago que el servidor percibirá por la prestación de sus servicios a la organización debe ser conocida con anticipación. Debe, por lo tanto, el administrador educativo ofrecer al servidor información actualizada sobre las escalas salariales, así como las fechas programadas para los pagos correspondientes.

c) Proceso de enseñanza y aprendizaje

Este apartado es de suma importancia y el docente debe conocer aspectos fundamentales que rigen su quehacer y que inciden directamente en el trabajo que realizan con sus alumnos.

- **Políticas de planeamiento para el docente:** Al respecto, Alpízar y Villalobos (1991, pág. 57) sugieren algunos aspectos que deberían incorporarse al programa de inducción que a su vez se constituye en información básica y oportuna para el docente, a saber:
 - Componentes básicos del planeamiento.
 - Colaboración para planear y organizar el trabajo.
 - Planeamiento si es integrado, por grados paralelos, departamentos, etc.
 - Seguimiento y control del planeamiento.
 - Documentos que debe portar el docente (diario de clase, plan de lección, unidad mensual, programa de estudio, instructivo de evaluación, registro de actividades escolares, otros).



- Supervisión directa e indirecta: Es recomendable que desde el primer momento en que inicia sus labores, el funcionario conozca los mecanismos de supervisión que se establecerán por parte de la administración. Esta debe entender y desarrollar la supervisión más como un proceso de ayuda, cooperación, orientación y apoyo técnico al docente que como un simple mecanismo de control, vigilancia o coacción. Lo que se pretende es que el docente se sienta seguro de sí mismo, de su capacidad para enfrentar situaciones que se le presentan, de valorar sus ideas y sus propósitos, así como de su valor como persona. Que busque respuestas a cuestiones fundamentales de su quehacer y que, por lo tanto, contribuya con el desarrollo de sus estudiantes.

Para lograr los aspectos enumerados anteriormente, el director los consignará en su agenda de trabajo el primer día, cuando se den a conocer los lineamientos generales que regirán en la institución.

- d) **Equipos de trabajo:** Debe el administrador preocuparse por formar verdaderos equipos de trabajo según las necesidades de la institución, en los cuales quienes la componen participen y trabajen por convicción, compromiso con la organización y voluntad para lograr los objetivos que en forma personal no sería posible lograr.

En este campo, el proceso de inducción debe convertirse en una herramienta que prepare el docente o administrativo de la mejor manera para que esté dispuesto de manera positiva a incorporarse a los equipos de trabajo que conforman la organización y de esta manera coadyuvar en el logro de los objetivos y metas organizativas.

La recomendación en este caso durante los primeros días de labor consiste en definir con la claridad debida, las comisiones de trabajo que requiere la institución, según los proyectos que se llevarán a cabo. El administrador de la institución en la primera sesión de trabajo.

- e) **Organismos de apoyo:** Como organismos que coadyuvan al proceso de enseñanza y aprendizaje, el servidor debe familiarizarse con quienes conforman los organismos de apoyo.

Deben conocerse sus proyectos, expectativas y funciones generales. Por lo tanto, es importante invitar a alguno d los representantes de dichos grupos para que, de manera breve, pero clara y precisa, comunique al personal docente y administrativo los lineamientos generales establecidos para el curso lectivo que van a iniciar.



Estrategias por utilizar durante el proceso de inducción

Para llevar adelante un adecuado proceso de inducción, el director de un centro educativo puede recurrir a diversas estrategias, para lo cual puede considerar, el tamaño de la organización y la disponibilidad de recurso para tal fin. A continuación se presentan algunas estrategias que podrían contribuir al desarrollo óptimo del programa de inducción.

- a) **Entrevista del director del centro educativo con el nuevo servidor.** Este le explicará, entre otras cosas, detalles específicos del puesto, problemas y posibles soluciones que pudiese enfrentar en un momento determinado.
- b) Visita explicada a las instalaciones que conforman el edificio escolar, siempre y cuando sea posible. Esto le permitirá al trabajador ubicarse físicamente dentro de la planta y oficina, conocer los diversos lugares e instancias a las que tendrá que acudir en caso necesario.
- c) Entrega de un manual de bienvenida, en el cual se incluya información básica y recomendaciones más importantes al servidor de nuevo ingreso.
- d) Conferencia o reunión general del director con su personal a cargo, la cual puede incluir la presentación de un invitado especial, vídeo, etc.
- e) Curso, seminario o taller de integración de la organización, el cual puede realizarse periódicamente durante el curso lectivo. Por las limitaciones de tiempo para actividades de esta naturaleza, se recomienda que se trabaje por ciclos, fuera de horario lectivo.

De las estrategias anteriores, el administrador podrá definir aquellas que mejor se ajusten a las características de la organización, tomando en cuenta: tiempo, espacio, recursos económicos, entre otros. Es muy importante que al iniciar el programa de inducción se establezcan estrategias sobre motivación de personal, que les prepare de la mejor manera para asumir, con la responsabilidad y seriedad que amerita, el programa elaborado. Puede, entonces, recurrirse a acciones como las siguientes: adorno de la institución con mensajes de bienvenida, dinámicas de presentación en parejas o más, recorrido breve por las instalaciones, presentación artística de alguno de los grupos que para tal efecto tenga la institución, etc.

En este apartado, Maya (1996, pág. 5) afirma que el proceso debe iniciarse tan pronto como el nuevo funcionario se incorpore a la institución, una vez que estén claramente definidas las condiciones de su nombramiento.



El primer día de su ingreso en la institución es trascendental. Por lo tanto, si las condiciones de tiempo lo permiten, es recomendable una plática individual de 10 a 20 minutos, durante los cuales el director no debe dejar de hablarle. El director es bastante importante para él. Esta primera conversación crea bastante tensión para ambos, de modo que debe prepararse y ajustarse a las circunstancias. Es recomendable que se combine con un pequeño recorrido por las instalaciones del edificio escolar, durante el cual se conozcan servicios básicos como: servicios sanitarios, oficinas administrativas y diversos departamentos que lo conforman. La conversación sugerida podría considerar aspectos como: residencia del funcionario, experiencia laboral (si la tiene), expectativas personales y profesionales, conocimiento que tiene de la institución a la que se incorpora, otros que se estimen convenientes.

Debe insistirse con el director en el sentido de la importancia de estar preparado para este momento y para resolver, con la seguridad que el puesto le exige, cualquier duda o inquietud que los funcionario le presenten, ya sea en relación con la institución o con la comunidad en que se encuentra inmersa esta. Las cosas deben empezar correctamente. El proceso debe iniciarse con el pie derecho y sobre todo tener la clara convicción de que no es solo un día; es un proceso continuo y progresivo.

Luego de la revisión realizada sobre algunos aspectos del programa de inducción, es fundamental que el administrador educativo comprenda que lo planteado constituye una guía u orientación del proceso mismo y que por lo tanto deben incorporarse o eliminarse aquellos elementos que las necesidades reales de cada institución determinen.

Finalmente, el programa está diseñado o dirigido al personal que se incorpora por primera vez a un centro educativo, pero no significa que debe ser exclusividad de estos. La recomendación es este caso, consiste en que éste mismo debe convertirse en un instrumento de apoyo para la inducción del personal permanente de la institución.

Problemas comunes que podría enfrentar el desarrollo del programa de inducción

Es probable que el programa de inducción no opere adecuadamente en la práctica, debido a alguno o a varios problemas como lo siguientes:

- Posibilidad de que el director del centro educativo no tenga la clara magnitud de los beneficios de un programa de esta naturaleza.
- Implementar un programa de inducción deficiente, alejado de la realidad de la institución, lo que podría ocasionar resentimiento y frustración en el nuevo trabajador.



- Ejecutar el programa de manera rápida e improvisada, sin considerarlo como un proceso gradual debidamente planificado.
- Poca colaboración y apoyo de los demás miembros del personal que conforman la organización hacia quienes se incorporan por primera vez a sus funciones.
- Falta de colaboración de los coordinadores de nivel o departamento para lograr una integración efectiva de los nuevos funcionarios a su puesto.

En cuanto a los dos últimos aspectos citados, debe el administrador tomar las previsiones necesarias para que al designar a los coordinadores de cada nivel, se tome en cuenta no solo la trayectoria de estos dentro de la institución, sino la facilidad que tengan para establecer relaciones con los demás miembros del personal y sobre todo la capacidad y el deseo de colaborar con los demás. Es importante que haya equilibrio entre personal nuevo y antiguo en cada uno de los niveles, criterios que debe manejar el director cuando proceda a realizar la distribución de grupos (secciones) que conforman la totalidad de la población escolar.

El director del centro educativo debe estar preparado para que alguno o todos los problemas enumerados anteriormente no se conviertan en un obstáculo al programa de inducción y, más bien, con la debida anticipación, tenga la posibilidad de corregir o solventar cualquier situación anómala que se presente.

Algunas recomendaciones por considerar en el programa de inducción

Durante su planificación y desarrollo, el programa de inducción debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El programa de inducción debe elaborarse por anticipado, para ello debe preverse el tiempo que se destinará a cada uno de sus componentes, así como los días en que se desarrollará.
- Si el programa se aplica más de una vez, es necesario hacer los ajustes del caso, considerando para tal fin los resultados de su evaluación y también elementos de la autoevaluación.
- Si durante su desarrollo se requiere de algún material o equipo audiovisual: el responsable de este debe asegurarse de que funcione de la mejor manera o tener a mano otro recurso adicional para evitar contratiempos.
- En caso de que se requiera la participación de algún invitado especial, deberá confirmarse su asistencia y explicarse claramente los objetivos de su visita.



- Debe buscarse el espacio físico adecuado, con condiciones óptimas de iluminación, ventilación y confort para la recepción de los funcionarios.
- En instituciones con personal muy numeroso, es importante que el administrador educativo recurra al asistente de dirección u otros docentes con distinguida trayectoria laboral en el centro educativo; obviamente con facilidad para entablar relaciones interpersonales y sobre todo con alto grado de motivación y disposición para colaborar con los nuevos servidores.
- El programa debe ajustarse, la información que se maneje no debe ser excesiva.

Evaluación del proceso de inducción

Es importante que el administrador de la institución realice un análisis minucioso no solo de la evaluación de los docentes o nuevos funcionarios, sino también su propia autoevaluación para que se fortalezca y mejore lo que ha salido bien o haya llenado las expectativas y si no fuese así se tomen las medidas pertinentes y se hagan los ajustes necesarios para mejorar el proceso de inducción.

Los docentes evalúan el proceso de inducción

Para la evaluación del proceso de inducción, se proponen dos instrumentos. Uno que debe completar el servidor que haya participado del proceso en su totalidad. El otro, para que el director o responsable autoevalúe su proceso de inducción realizado en la organización a su cargo.

Consideraciones finales

Para que el proceso de inducción tenga el éxito deseado en sus distintas etapas desde la planificación hasta su evaluación, se requiere en la unidad o dependencia que lo ejecuta, un administrador comprometido con el cambio, con visión de futuro, que propicie una activa y responsable participación del recurso humano propio de la organización. Un administrador que promueva el crecimiento continuo del recurso humano, que facilite el establecimiento de un clima organizacional saludable, en el cual se mantengan positivas relaciones interpersonales. Un clima en el cual se fomente el trabajo en equipo, la cooperación, la participación en la toma de decisiones, la responsabilidad, la fluidez en la comunicación, entre otros, como elementos que coadyuven en el logro de las metas organizativas.

Se requiere de un administrador líder, con capacidad para interpretar y atender las exigencias internas y externas de la organización. Con capacidad y habilidad para trabajar



eficientemente con los demás y percibir cambios en el comportamiento de los trabajadores, en sus necesidades humanas. Un líder que coordine, combine y guíe los esfuerzos de quienes conforman la organización, que innove y, sobre todo, que la oriente hacia los cambios esperados.

Un administrador que logre o tenga la capacidad de explotar al máximo las fortalezas y experiencias profesionales de los funcionarios que se incorporan por primera vez a la institución y de los que laboran en ella. El potencial humano a que se hace referencia debe ser canalizado en función de lo que la institución persigue. Es necesario que la dirección del centro educativo se convierta en un nexo positivo entre quienes por primera vez inician funciones y aquellos funcionarios permanentes en la institución. Al respecto, cabe destacar el hecho de que el conocimiento que se tenga de la persona, su consideración así como la colaboración oportuna en su quehacer; son elementos indispensables para fortalecer su autoestima y por consiguiente su rendimiento como miembro de la organización.

El administrador debe estar atento a que, por ninguna razón, se puedan generar celos, resistencias o incomprensiones innecesarias que en ocasiones genera el encuentro inicial entre los funcionarios nuevos y los permanentes. Es su responsabilidad promover un clima laboral armonioso en el cual los comités de apoyo a la gestión pueden desarrollar un importante papel.

Finalmente, es necesario indicar que no se debe perder de vista que el objetivo fundamental del programa descrito está encaminado a reducir la tensión y el nerviosismo que experimentan los miembros de la organización al iniciar sus funciones, sean nuevos o permanentes. Se reafirma el hecho de que la experiencia ante lo nuevo o desconocido debe asimilarse de la mejor manera. De ahí la importancia de considerar y más aún ejecutar la inducción como proceso. Los lineamientos aquí planteados podrán, en alguna medida, constituirse en fuente de consulta importante si se desea iniciar con éxito.

Es fundamental ofrecer la información oportuna y precisa requerida para realizar el trabajo dentro del marco lógico de eficiencia y eficacia que exigen las organizaciones hoy día. No se trata de abrumar a los funcionarios de leyes, reglamentos o decretos pero sí de brindarles un marco de referencia con lineamientos básicos claros que coadyuven en su labor y a la organización a la que pertenecen.



García L., N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. pp. 419-428