

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADEMICA
ESCUELA DE EDUCACIÓN
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POGRADO
MAESTRIA EN PSICOPEDAGOGÍA
CONVENIO UNED-UCR**

**Trabajo Final de Graduación para optar al grado de
Magister en Psicopedagogía**

Estudio cualitativo:

**Proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de
Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, durante el año 2010.**

Dayana Ureña Solís

Marzo, 2011

Resumen

Ureña, S. Estudio cualitativo del proceso de Inducción Laboral desde la percepción de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil. Bajo la dirección del Dr. Rafael Espinoza Pizarro, de la Universidad Estatal a Distancia Convenio UNED-UCR, marzo 2011.

Esta investigación tuvo como objetivo investigar la necesidad de mejorar el proceso de inducción laboral para las A.S.S.C.2 que ingresan al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte. La investigación se ubica dentro del paradigma cualitativo, con enfoque metodológico fenomenológico.

La literatura consultada menciona que la inducción laboral es un proceso que debe darse cuando se inicia en un determinado puesto de trabajo; lo que se traduce en ventajas para la empresa o institución; en tanto propicia que el nuevo empleado(a) se integre adecuadamente a sus funciones de trabajo y conozca la normativa establecida alrededor del mismo.

De acuerdo con Jofre (s.f) la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado papel laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.

Para Vonk (1996), desde la organización escolar y cultura institucional es posible advertir cuatro modelos sobre iniciación de los profesores: el primero es el llamado “nadar o hundirse”; el segundo modelo es el “colegial”, el tercer modelo es el de “competencia mandatada” y el último, el de “mentor protegido”, el cual podría decirse que es el modelo ideal. Implica, en primer lugar, la existencia de un mentor entrenado, quien es capaz de estructurar, secuenciar el proceso de inducción y de monitorearlo en sus distintas fases.

La Dirección General de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil, elaboró un instrumento para la inducción laboral (2009), cuyo propósito es el de garantizar la adecuada inducción de los funcionarios de la DGNDI en los tres niveles de gestión y asegurar que la inserción del mismo sea rápida y efectiva. En otras palabras se orientará al trabajador para que comprenda el funcionamiento interno del Ministerio de Salud, su contexto de su trabajo, cómo debe realizar sus tareas, asumiendo el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él o ella una actitud favorable hacia la institución.

Para registrar la recolección de datos, se diseñaron dos instrumentos: redacción y entrevista cualitativa. Se le aplicó las Asistentes de Salud del Servicio Civil 2 (A.S.S.C.2), pero se estableció que no deberían tener más de un año de estar laborando ni menos de tres meses. Se trabajó con 10 de estas asistentes y tres funcionarios más del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil; para obtener dos perspectivas y así comparar la información.

Dentro de las principales conclusiones de esta investigación se destaca que no hay procesos de inducción como tales y se deja a su propia suerte a la nueva funcionaria, quién se va dando cuenta en el camino cuáles son sus funciones, y las demás generalidades y particularidades del trabajo; lo que afecta su desempeño en el mismo, al grupo de niños y niñas a su cargo y al establecimiento.

Una gran fortaleza encontrada en esta investigación, fue el descubrir que existe formulado un proceso de inducción desde las mismas autoridades.

El estudio revela que la metodología de trabajo que propone la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil para trabajar con los niños y niñas es la de Marco Abierto, pero existe una orientación hacia el uso del Método

Montessori, ya sea por inclinación personal o porque en algún momento se les ha indicado que es esta la metodología a utilizar, aunque al mismo tiempo se confirma que no se capacita a las nuevas funcionarias en este tipo de metodología. Lo mismo sucede en el caso de las funciones que corresponden a las A.S.S.C.2, ya que no se les dan a conocer ni se les instruye para realizarlas.

Después de este estudio, la recomendación es preparar al personal encargado de facilitar las inducciones laborales, para que sean sensibilizados en la necesidad de las mismas y así, subsanar las deficiencias que existen.

Declaración jurada

Yo, Dayana Ureña Solís, alumna de posgrado de la Universidad Estatal a Distancia, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual de la tesis de posgrado titulada: “ESTUDIO CUALITATIVO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN LABORAL DESDE LA PERCEPCIÓN DE LAS ASISTENTES DE SALUD DEL PROGRAMA DE NUTRICIÓN Y DESARROLLO INFANTIL”, por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

San Ramón, a los 4 días del mes de febrero del dos mil once.

Dayana Ureña Solís

Cédula. 2-0590-0549

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento para mi hijo Natáníel, quién me ha acompañado durante este largo proceso, quién ha sido testigo de las horas sentada frente a la computadora a cambio de sus horas de juego, quién se ha preguntado cuándo se acabará y yo estoy lista para contestarle, que ha llegado la hora.

Gracias hijo por la tolerancia y la paciencia.

Tabla de contenido

Resumen.....	i
Declaración jurada.....	iv
Agradecimiento.....	v
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Justificación.....	6
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos de la investigación.....	12
CAPÍTULO II: CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	
El Ministerio de Salud y la creación de los CEN-CINAI.....	13
Contexto de la investigación.....	15
CAPÍTULO III: REFERENTES TEÓRICOS	
Fundamentación teórica.....	22
Concepto de inducción laboral	
La inducción laboral según la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil	
Concepto de percepción	
Currículos de Marco Abierto	
CAPÍTULO IV: MARCO Y DISEÑO METODOLÓGICO	
Diseño de la investigación.....	50
Perfil de los participantes.....	52
Definición de categorías.....	54

Métodos y técnicas de investigación.....	55
Tratamiento y análisis de los datos.....	60
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los datos e interpretación de la información.....	64
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	95
REFERENCIAS.....	97
ANEXOS.....	101
Anexo 1	
Instrumento de técnica narrativa.....	102
Anexo 2	
Guía de entrevista para docentes.....	103
Anexo 3	
Guía de entrevista para otros funcionarios del programa.....	106
Anexo 4	
Cronograma.....	108
Anexo 5	
Consentimiento informado otros funcionarios.....	110
Consentimiento informado docentes.....	112
Anexo 6	
Hoja de evaluación de la inducción de la Dirección Regional de Nutrición y Desarrollo Infantil.....	116

Capítulo I

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo investigar acerca de la percepción que tienen las Asistentes de Salud del Servicio Civil 2 (A.S.S.C.2) relacionada con la inducción laboral (general y específica) que recibieron al ingresar a trabajar en el Programa de Nutrición y Atención Integral; en algunos de los CEN-CINAI que pertenecen a este programa y que se ubican en la Región Huetar Norte.

El Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil pertenece a la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil (DGNDI); presenta características muy específicas, relacionadas principalmente con la nutrición, la necesidad de salvaguardar al niño(a) durante su crecimiento, proveerlos de aquellos alimentos que necesitan para su adecuada evolución y desarrollo; así como otros factores ligados al aspecto educativo (Camacho, 2008).

Las A.S.S.C.2, son las encargadas de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje en los establecimientos; es decir, realizan funciones docentes sin que su clase o puesto de trabajo así lo especifique. Por lo que deben tener una inducción laboral específica acorde con las funciones que desempeñarán y que están íntimamente ligadas a los factores mencionados anteriormente; aspecto que interesa abarcar por su relación con la psicopedagogía.

Un ejemplo de las especificidades de este programa, queda plasmada en el documento “Modelo conceptual y estratégico: Provisión de Servicios de Salud en Nutrición y Desarrollo Infantil” (2008), cuando se establece que la metodología educativa a nivel nacional que se debe adoptar es la de marco

abierto, misma que se caracteriza por su flexibilidad y libertad para que el niño y la niña descubran y experimenten sus aprendizajes; por esto, es fundamental que en los primeros meses de trabajo, las A.S.S.C.2 conozcan de estos detalles y estén ampliamente informadas sobre cómo realizar sus funciones acorde con el modelo de trabajo que propone esta entidad.

Antecedentes

El tema de investigación reviste su importancia, cuando se comienzan a manifestar inquietudes sobre la situación con respecto a las A.S.S.C.2 que ingresan por primera vez al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil. Lo anterior, ha sido parte del proceso laboral de la investigadora; ya que ella misma se vio enfrentada a un proceso de inducción débil, dónde cada día había nuevas interrogantes y poca información con la cual resolver las inquietudes diarias.

El hecho de que las A.S.S.C.2 reciban una adecuada inducción garantizaría a la Dirección de Servicios que la nueva funcionaria(o) conozca debidamente sus funciones y las desempeñe tal cual se le ha demostrado, manifestando eficiencia en el trabajo; los niños y niñas a su cargo se verían beneficiados directamente, ya que esa es la principal tarea por desempeñar: atender y proteger a los infantes de su grupo. Mediante la inducción estructurada y planificada se asegura que la nueva funcionaria(o) estará capacitada para asumir sus funciones como corresponde, lo que genera tranquilidad para la institución y mejores índices de calidad en el trabajo que se hace.

La investigadora presenta los siguientes antecedentes al problema de investigación que se desarrolla; ya que interesa ahondar sobre los aportes que se han hecho en el área investigativa respecto de la inducción laboral en diferentes ámbitos, especialmente en aquellos relacionados con los sistemas educativos o instituciones que contratan docentes.

García (1999) desarrolló una investigación en Europa acerca de la inserción de profesional.

Plantea que “existe un período muy importante en la vida del docente que en la actualidad está desatendido en los países de habla hispana o portuguesa. Precisamente se refiere al período de iniciación profesional, los primeros años de docencia en los cuales los profesores enseñan, pero también aprenden. En esta investigación se efectúa una amplia revisión de las investigaciones llevadas a cabo para identificar las características de este período, los problemas y las circunstancias que afectan a los profesores principiantes. En segundo lugar, se analiza qué se puede hacer para afrontar esta realidad y las características de los programas de iniciación profesional en diferentes países, en donde se destacan sus componentes y se hace especial mención en la figura del mentor” (p.1).

Cornejo (1999), enfocó su investigación en América Latina, donde se trabajó con docentes tanto de preescolar, como de primaria y secundaria, que trata el tema de la iniciación docente, las debilidades en este sentido y los programas que podrían implementarse para subsanar las deficiencias.

González y otros (2005), investigaron acerca de la *Inducción profesional docente*, y a partir de ahí sugieren algunas técnicas o modelos de inducción para profesionales en docencia; y se confirma la necesidad de estructurar una inducción laboral que puede variar, según el establecimiento en donde se inserte el profesional. Los resultados obtenidos difieren; ya que, por un lado, se constatan sólidas competencias generales y debilidades en competencias específicas en los profesionales; además, se confirmaron dos situaciones estructurales: por un lado, el tipo de establecimiento condiciona el tipo de inserción, y la ausencia de un mecanismo institucionalizado de inducción profesional.

Colmenárez (2008), en su investigación *Proceso de inducción del personal docente del decanato de Administración y Contaduría de la UCLA*; trata de diagnosticar las características del proceso de inducción que reciben los docentes nuevos en esta universidad, con el propósito de definirlos, determinar carencias y a la vez, proponer o sugerir acciones que mejoren este proceso. Esta investigación contiene un planteamiento similar al que se propone para esta investigación, con la diferencia de que en este caso se trata de una institución educativa y la presente se desarrolla en una institución que pertenece a un Ministerio de Salud, cuyo enfoque principal es la nutrición.

Serra; y otros (2009), realizaron una investigación en Argentina, cuyo tema era la *Inserción laboral de docentes noveles del nivel medio en la Argentina: una aproximación a partir de los egresados de la Universidad Nacional de General Sarmiento*. Esta investigación tuvo entre sus objetivos analizar los problemas y necesidades de quienes se graduaron en los profesorado en sus primeros ejercicios profesionales, interpretado en el marco

de la heterogeneidad de sus trayectorias personales y profesionales. El estudio corrobora investigaciones anteriores respecto del tipo de problemas que los docentes principiantes enfrentan. Los principales son: manejo del grupo, desarrollo de la enseñanza, dificultades administrativas y relacionales (p. 200). Las dificultades de los docentes principiantes se relacionan con el ámbito institucional –las escuelas- (p. 198), principalmente por las condiciones de adversas en las que se desarrolla la actividad docente y por la ausencia de dispositivos formales para la recepción de docentes principiantes.

En Costa Rica, Orozco (2001), enfatiza la situación del personal de primer ingreso en universidades nacionales, en cuanto a la gestión de este como recurso humano universitario valioso y que debe ser bien recibido desde que comienza en sus funciones laborales; además propone algunas guías y sugerencias para realizar procesos de inducción efectivos.

Existe un Manual de Normas y Procedimientos de los establecimientos CEN-CINAI (2002), en donde se especifica, el rol, la función y las obligaciones correspondientes a cada tipo de puesto; sin embargo el documento se queda corto cuando se trata del quehacer propiamente educativo, de igual manera sucede con los deberes y derechos de los empleados públicos.

El Ministerio de Salud define las particularidades del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil en el *Modelo conceptual y estratégico: Provisión de Servicios de Salud en Nutrición y Desarrollo Infantil* (2008). Se establece las funciones y fundamentos, las bases conceptuales, la descripción de los servicios que se brindan a las comunidades, así como la importancia de los mismos. Contiene información amplia relacionada con el área de nutrición y algunas sugerencias básicas sobre el área de educación.

En noviembre del 2009, el Ministerio de Salud, en lo que corresponde a la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil, avaló una propuesta sobre inducción laboral, tanto para el nivel central, regional y local de esta Dirección, lo que sienta un precedente sobre lo que deben ser las inducciones laborales en la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil de la Región Huetar Norte.

Con esto, se fundamenta la necesidad de clarificar diferentes aspectos acerca de lo que es la inducción laboral actualmente en la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil, y lo que debería ser según las necesidades que se encuentren en el proceso investigativo; para así responder a las necesidades, hasta ahora encontradas, y poder contribuir a la toma de conciencia por parte de las autoridades implicadas, de que la inducción laboral debe ser una actividad desarrollada de forma comprometida y que irá en pro de la calidad de los servicios que se ofrecen a través del programa en toda la región. Interesa investigar cómo se desarrollan las inducciones laborales en el Programa de Nutrición y Atención Integral, y la percepción que tienen las A.S.S.C.2 sobre ésta.

Justificación

Este trabajo, surge en primera instancia, como una inquietud de la investigadora acerca del tema, y su experiencia previa dentro del Programa. Cuando ingresó a laborar para el programa de Nutrición y Desarrollo Infantil en el año 2008, encontró varios vacíos relacionados con la inducción laboral que se le debía haber realizado.

Por ejemplo, no hubo espacio para realizar observaciones en otros establecimientos, ni para que se le hicieran demostraciones de cómo realizar ciertas actividades, y mucho menos para tener un acompañamiento por parte de la docente profesional en el aula, mientras se daba el proceso de adaptación, tanto de la maestra para con el grupo y la institución, como de los mismos niños y niñas para con la nueva funcionaria; lo que afecta el desempeño en el aula y condiciona el trabajo que se realiza, afectando el espacio educativo, tan importante para los niños y niñas, lo que mantiene una relación con la psicopedagogía.

Este proceso inicial de la docente con su grupo es básico, porque de él depende en gran medida la disciplina o el tipo de normas de convivencia que se establezcan; el desempeño a nivel institucional y el hecho de responder adecuadamente a los objetivos del establecimiento y al tipo de trabajo que se realiza; es un momento fundamental puesto que motivará o decepcionará a la nueva docente en su trabajo y necesitará guía constante para ejecutar su trabajo según los requerimientos necesarios.

Debido a esto surgió la necesidad de preguntarse cómo deben ser las inducciones laborales y cómo se sienten otras A.S.S.C.2 cuando de la misma forma, ingresan por primera vez en el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil. Las preguntas básicas que orientarán esta investigación son ¿cuáles son las necesidades que tienen las docentes acerca de la inducción laboral recibida?, ¿qué manifiestan respecto de la inducción laboral?, ¿cómo deberían ser las inducciones laborales en este programa, tanto desde el punto de vista de las docentes como de otros funcionarios?

Se puede definir la inducción laboral como una forma de socialización, mediante la cual se pretende que la persona que ingresa por primera vez a un determinado trabajo logre apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización; si esto no se logra en los primeros momentos es probable que la persona no se sienta parte integrante de un equipo de trabajo ni asuma la institución como parte de sí misma (Wikipedia, s.f.)

De acuerdo con Jofre (s.f), cuando el proceso de inducción es adecuado, los beneficios son muchos: hay una socialización más efectiva con el resto del personal, mejor comprensión acerca de la organización de la institución, apertura hacia los proyectos y funciones que se deben ejecutar, ahorro de tiempo, sencillez en el aprendizaje y se reduce el estrés o la ansiedad ante el reto que implica comenzar a trabajar.

La inducción laboral debería constituirse como un proceso estructurado y sistematizado, que permita a las personas encargadas de esta realizarla con efectividad, logrando los objetivos esperados y ayudando a quién la recibe a orientarse sobre los aspectos inherentes a su trabajo. Debe relacionarse tanto con el área administrativa como con aquellos aspectos específicos propios del rol laboral que se vayan a ejecutar; tales como metodologías de trabajo, materiales, cualidades necesarias y habilidades que se deberían reforzar; de ahí que interese conocer cómo se dan las inducciones laborales en este Programa y específicamente en esta región, a las nuevas funcionarias que ingresan para la atención de niños y niñas.

Por esta razón, interesa investigar cuál es la percepción que tienen las A.S.S.C.2 sobre la inducción que recibieron al comenzar a trabajar para el Programa de Nutrición y Atención Integral; y así perfilar la clase de inducción que se está dando, identificar las necesidades que tiene el proceso de inducción en la región y al mismo tiempo proponer recomendaciones sobre lo que debería ser el programa de inducción desde la perspectiva de las mismas docentes participantes de la investigación y la de otros funcionarios del programa. Este trabajo es muy particular, se trata de un grupo específico de participantes que cumplían con ciertas características como el ser nuevas en el Programa; por lo tanto, no se pueden generalizar los datos y los resultados de la misma.

El encargado de Recursos Humanos en la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil de la región (Román, 2009) expone que la inducción laboral en estas instituciones está a cargo del jefe inmediato y que no existe una normativa respecto de lo que debería ser este proceso, no se encuentra sistematizado ni estructurado formalmente, lo que justifica esta investigación, ya que se desea conocer qué clase de inducción se está dando y cuáles propuestas se podrían hacer en caso de que fuera necesario mejorar el trabajo que se está realizando en este sentido. Por tanto, el interés de la investigación es manifestar o plasmar las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo las inducciones laborales, para así proponer algún tipo de proceso en donde se tome en consideración lo expresado por las personas que participen de esta investigación.

Durante la investigación se encontró un documento preparado y validado en el Ministerio de Salud, para la Dirección General de Nutrición y Desarrollo

Infantil, que aborda el tema de la inducción laboral y cómo deben ejecutarse las inducciones en el Nivel Central, Regional y Local; del cual había casi un total desconocimiento.

Ante tal hallazgo, sumada la experiencia personal, al comenzar a trabajar en el Programa de Nutrición y Atención Integral y el hecho de que no se encontraron estudios relacionados con la temática propiamente; se justifica la realización de esta investigación, la cual tendría un impacto inmediato en el Centro Infantil de Nutrición y Atención Integral (centro donde trabaja la investigadora), y se esperaría también un impacto en toda la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil de la Región Huetar Norte (DSNDI).

Los resultados que se obtengan serán novedosos ya que a este nivel y con este tipo de instituciones, no se conocen investigaciones relacionadas; más bien se plantea la necesidad de aportar aspectos y alternativas que favorezcan los procesos de inducción que se realizan. De ahí la importancia de esta investigación, ya que permitiría sentar un precedente relacionado con la necesidad de que exista una inducción laboral pertinente, que ayude a las docentes de primer ingreso a acoplarse con mayor facilidad al sistema que se propone en el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil y a la metodología de trabajo en las aulas propiamente; lo que es un aporte importante para la psicopedagogía.

Este punto debe quedar claramente definido, se puede entender la psicopedagogía como la psicología aplicada a la educación, donde se establecen dos funciones fundamentales para esta disciplina: “(1) desarrollar teorías del aprendizaje y de la enseñanza y (2) formular indicaciones prácticas para los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Grupo Océano, s.f. p. 21).

Para esta investigación, la función que nos interesa es la que se relaciona con los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que son precisamente las A.S.S.C.2 las que se encargan de estos procesos en los diferentes establecimientos que forman parte de las Direcciones de Servicios de la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil; por lo tanto, deberían estar debidamente capacitadas y preparadas para asumir esta responsabilidad, según las exigencias de la profesión y las necesidades de la institución para la cual se labora, así como el tipo de población que se atiende.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las necesidades que experimentan las A.S.S.C.2 al ingresar en el Programa de Nutrición y Desarrollo infantil, con respecto a la inducción laboral recibida? ¿Cómo debería ser la inducción laboral desde la perspectiva de las A.S.S.C.2?

Objetivo general

1. Investigar las necesidades experimentadas por las de A.S.S.C.2 durante su proceso de inducción laboral, al ingresar al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.

Objetivos específicos

- 1.1 Identificar cuáles son las necesidades de las ASSC2 ASSC2 que ingresan al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.
- 1.2 Evidenciar la experiencia de las ASSC2 respecto de la inducción laboral que les brindaron al momento de su ingreso al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.
- 1.3 Determinar las características del proceso de inducción que se facilitó a las A.S.S.C.2 desde su propia experiencia.
- 1.4 Fortalecer el proceso de inducción laboral de las Asistentes de Salud del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte.

Capítulo II

El Ministerio de Salud y la creación de los CEN-Cinai

Al incorporarse la mujer a las fuerzas laborales, se comienza la gestación de cambios estructurales. Como parte de las propuestas del Estado para mantener esa fuerza laboral activa, se crean los centros infantiles para la atención de niñas y niños menores de seis años, los cuales cumplen funciones económicas, sociales y pedagógicas dentro de la sociedad. Es así como en la década de los setenta, con el modelo de desarrollo "Estado Empresario" y la necesidad de mano de obra para las empresas estatales, se da un gran impulso a este nivel educativo y se crean los Centros Infantiles de Atención Integral (CINAI) y los Centros de Educación y Nutrición (CEN) del Ministerio de Salud. (Chaves, 2003).

Según el Reglamento de los Centros Infantiles de Atención (Decreto N° 5828-SPPS), se dice que éstos son entidades dependientes del Ministerio de Salud y financiados con fondos provenientes de la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF).

Cuyos objetivos fundamentales son:

- 1) Promover el bienestar social, económico, educativo y de salud en el grupo materno infantil en forma integral.
- 2) Promover la participación del grupo familiar y en general de la comunidad en los programas de salud, educación y nutrición que se desarrollen.
- 3) Promover la definición de una política de protección integral al niño preescolar costarricense.

En el artículo 4 de este reglamento se establece que para el cumplimiento de sus objetivos, los Centros Infantiles de Atención Integral, contarán con el personal Docente y Administrativo necesario.

Además, en el artículo 7 se dice que al Ministerio de Salud, le corresponderá entre otras funciones la de:

Adiestramiento y selección del personal:

- 1) Definirá los contenidos de salud, nutrición y alimentación de los cursos para capacitación del personal profesional y técnico.
- 2) Brindará la asesoría en la preparación del personal profesional y auxiliar.
- 3) Establecerá en forma completa los requisitos mínimos para selección de personal.
- 4) Participar en el establecimiento de un sistema eficiente para la formación del personal profesional y auxiliar.

Según la LEY N° 8809 del 28/04/2010; la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica decreta: creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (Gaceta: 2010). En su artículo 1 dice: Créase la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral, cuyo acrónimo será Dirección de CEN-Cinai, como un órgano de desconcentración mínima, adscrito al Ministerio de Salud. La Dirección de CEN-Cinai gozará de personería jurídica instrumental para realizar las funciones establecidas en el artículo 4 de esta Ley.

En su artículo 2 se manifiestan los fines de esta Dirección:

a) Proporcionar un marco legal para garantizar una mayor eficiencia y eficacia de las actividades de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral.

b) Garantizar la atención nutricional e integral de las personas usuarias del servicio de los CEN-Cinai, en forma continua y eficiente, satisfaciendo de esta manera la necesidad social de las personas usuarias.

El artículo 4 contempla las funciones de la dirección:

a) Contribuir a mejorar el estado nutricional de la población materno-infantil y el adecuado desarrollo de la niñez, que viven en condiciones de pobreza y/o riesgo social.

b) Brindar al niño y a la niña en condición de pobreza y/o riesgo social la oportunidad de permanecer en servicios de atención diaria de calidad, facilitando la incorporación de las personas responsables de su tutela al proceso productivo y educativo del país.

c) Incorporar la participación organizada de las personas responsables de la tutela de la persona menor y de la comunidad en los procesos de análisis y toma de decisiones relacionados con la ejecución del programa.

Contexto de la investigación

En los procesos de investigación cualitativa, el contexto cultural constituye un elemento trascendental dentro de un enfoque fenomenológico; debido a que permite acercarse de una forma conceptual al espacio en el cual se desarrolla el trabajo. En este caso interesa definir con claridad qué es el programa de nutrición y desarrollo infantil, cuáles son sus objetivos, sus

modalidades de trabajo, la organización interna que existe a nivel institucional y las funciones que desempeñan las A.S.S.C.2 en los establecimientos; ya que esto permitirá establecer un contexto ideal para el análisis de la información que a lo largo de la investigación se recopile. Las Asistentes de Salud del Servicio Civil 2 son las encargadas de estar con los niños y niñas en los salones de clase; deben encargarse de llevar a cabo el proceso educativo con su grupo a cargo, primero porque están preparadas profesionalmente para ello y segundo porque, según las exigencias del Programa así debe ser; estas docentes serán los sujetos de la investigación que se desarrolló.

La siguiente investigación se desarrolló en una Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil (DSNDI), en lo que se conoce como el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, en algunos de los establecimientos propios de esta región (CEN-CINAI).

Con la finalidad de determinar los niveles de responsabilidad y distribuir los procesos entre las unidades organizativas, en la organización del Ministerio de Salud se identifican dos niveles de jerarquía (Ministerio de Salud, 2009):

- **Nivel superior:** conformado por el nivel político y por el nivel estratégico.
 - **Nivel político:** se definen las políticas institucionales y los objetivos organizacionales. Ejercido por el Despacho del Ministro, integrado por el Ministro y el Viceministro.
 - **Nivel estratégico:** define los lineamientos estratégicos que permiten implementar las políticas, programas, proyectos y servicios de la institución. Ejercido por la Dirección General de Salud y la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil.

- **Nivel operativo:** agrupa las unidades organizativas del Ministerio que operacionalizan las políticas institucionales. Conformado por las Direcciones Regionales y las Direcciones del Nivel Local, así como por la División Técnica de Rectoría, la División Administrativa y las Direcciones del nivel central subordinadas directamente a las Direcciones Generales y a las Divisiones.

La estructura organizacional del Ministerio de Salud se divide en tres niveles de gestión, con las siguientes características (Ministerio de Salud, 2009):

- **Nivel central:** constituye el nivel político-estratégico y técnico normativo de la institución. Cuenta con dos tipos de unidades organizativas: Dirección General de Salud, Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil.
- **Nivel regional:** constituye el nivel político-táctico y enlace entre el nivel central y el nivel local. Cuenta con dos tipos de unidades organizativas: Direcciones Regionales de Rectoría de la Salud, Direcciones Regionales de Nutrición y Desarrollo Infantil.
- **Nivel local:** constituye el nivel político-operativo de la institución para la ejecución de las funciones rectoras y de provisión de servicios de salud. Participa, conjuntamente con los niveles central y regional, en la determinación, formulación y ejecución de las políticas, reglamentos, normas, lineamientos, directrices, planes, proyectos, procedimientos y sistemas que aseguren la implementación del marco estratégico institucional. El nivel local del Ministerio de Salud cuenta con dos tipos de unidades organizativas: Direcciones de Áreas Rectoras de Salud, Direcciones de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil.

El Programa de Nutrición y Desarrollo infantil tiene como misión y visión las siguientes (Ministerio de Salud, 2010):

Misión: “Contribuir al bienestar actual y futuro de los niños y niñas, brindando, servicios de salud en atención y protección infantil, nutrición preventiva, y promoción del crecimiento y desarrollo infantil con calidad, accesibles y equitativos; dirigidos a la niñez desde su periodo de gestación hasta los 13 años, a sus grupos familiares y comunidad, impulsando la participación social y el desarrollo integral del país”.

Visión: “Seremos la institución líder en prestación de servicios de salud en nutrición y desarrollo infantil adaptados, con equidad a las necesidades de la niñez en Costa Rica. La población nos reconocerá como una institución accesible, confiable y solidaria que, en el marco de los derechos de la infancia, apoya a los grupos familiares y comunidades, en la tarea de crianza de los niños y niñas. Nos caracterizaremos por la capacidad técnica, compromiso y efectividad del personal”.

La prestación de servicios de la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil, se centra en tres funciones principales (Ministerio de Salud, 2010):

- **Nutrición preventiva:** desarrollo de estrategias, servicios y proyectos para la prevención de la mal nutrición (carencias o excesos de nutrientes), así como la adopción de conocimientos, actitudes prácticas saludables en clientes y beneficiarios. Contempla: promoción de estilos de vida saludables, alimentación complementaria (entrega de leche en polvo íntegra, comidas preparadas en los establecimientos, paquetes de

alimentos básicos para consumo en el hogar) y educación alimentaria y nutricional.

- **Atención y protección infantil:** servicios cotidianos en establecimientos CEN y CINAI, donde los niños y niñas permanecen en un entorno favorable, sano, seguro, estimulante y reciben atención a través de relaciones afectuosas, para propiciar su óptimo desarrollo. Responder a las necesidades de atención y protección de los niños y niñas y facilitar a los padres-madres o encargados(as), su incorporación en los procesos educativos y en el mercado laboral.
- **Promoción del crecimiento y desarrollo:** implementación de estrategias, servicios y proyectos que aseguren la atención óptima del niño(a) menor de trece años para el desarrollo de su potencial como sujeto integral de derechos. Esto por medio de la educación inicial y apoyo al niño escolar, así como la vigilancia del crecimiento y desarrollo.

El programa de nutrición cuenta con dos estrategias que permiten cumplir con la prestación de servicios, que se implementan como dos modalidades: extramuros e intramuros (Camacho, 2008).

Modalidad intramuros: son todas aquellas acciones que se realizan diariamente en los establecimientos CEN y CINAI, ofreciendo servicios de Atención y Protección a los niños y las niñas, que se encuentran en la Primera Infancia (0-6 años). Por educación inicial se entiende la que se produce en función al niño de 0 a 6 años y se refiere a los procesos educativos oportunos y pertinentes que se generan a partir de las necesidades, intereses y características del niño(a) a fin de favorecer aprendizajes significativos que

aporten a su desarrollo integral, dentro de una concepción del mismo como persona en continuo perfeccionamiento humano.

Modalidad extramuros: son servicios con acciones periódicas, donde la educadora y el equipo itinerante, actúan como articulador, coordinador y asesor en todo lo que concierne a la atención de los clientes y beneficiarios, en los servicios de atención en nutrición, alimentación y educación. (Camacho, 2008).

Para cumplir con la misión de la provisión de servicios de salud en nutrición y desarrollo infantil, la DGNDI tiene bajo su responsabilidad tres funciones generales que se implementan a través de la atención directa a clientes, el acompañamiento al grupo familiar en su tarea de crianza y socialización, promoviendo acciones en conjunto con la comunidad.

- **Proveer servicios de protección y promoción del crecimiento y desarrollo infantil:** se entiende por protección las acciones brindadas por adultos responsables de los niños/as para promover el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades psicomotoras, sociales y afectivas; propiciando ambientes seguros para la integridad física y emocional de la población infantil, tanto dentro como fuera de los establecimientos.
- **Acompañar al grupo familiar en las tareas de crianza y socialización:** acciones educativas dirigidas a grupos familiares y la comunidad para la promoción del crecimiento y desarrollo, ejecutadas en forma indirecta (medios de comunicación y material educativo escrito), o directa (visitas domiciliarias y sesiones educativas).
- **Promover la participación social para potenciar el impacto de las acciones del programa:** otra función de importancia, es la promoción de la participación social para lograr el involucramiento proactivo en las

acciones que realiza el programa, en las comunidades del país, de manera que las fuerzas vivas de la comunidad participe y vigile la calidad de los servicios que brinda la DGNDI.

Capítulo III

Referentes teóricos

Fundamentación teórica

En este segundo capítulo se abordará los temas relacionados con la inducción laboral, qué es, para qué sirve, cómo se lleva a cabo, qué ventajas tiene, desde la perspectiva de personas que han escrito acerca del tema y del Ministerio de Salud. Además, es necesario definir lo que se entenderá por percepción, ya que es un concepto que tiende a confundirse y que se hace necesario clarificar; a partir de la experiencia vivida por las A.S.S.C.2 durante su inducción y su percepción de la misma, se logrará identificar necesidades relacionadas con este proceso. Igualmente, se definirán los lineamientos básicos del currículo para luego enfocarse propiamente en los currículos de Marco Abierto, ya que es la propuesta de trabajo que plantea la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil desde el nivel político. Así mismo, algunas de las funciones de las A.S.S.C.2 y características del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil.

Concepto de inducción laboral

De acuerdo con Jofre (s.f) la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.

La inducción a los empleados es una forma de asesoramiento o capacitación para las funciones dentro de la organización. Un programa de

inducción pretende proporcionar la información básica sobre los antecedentes de la empresa, la dinámica de la organización y la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria, siempre durante un plazo oportuno, que inicie justo en el momento cuando la persona se incorpora a la empresa y si es posible, antes de esto.

Los procesos de socialización o inducción devienen en una serie de beneficios para la institución, ya que los nuevos integrantes se sienten más a gusto y manejan mejor la información relacionada con la empresa o institución. Así por ejemplo, cuando una institución involucra a los nuevos integrantes en las actividades que se llevan a cabo, si los introducen en el ámbito laboral por medio de una adecuada presentación del personal, si los motivan e incentivan con las propuestas de trabajo, con los objetivos y metas que se pretenden lograr, con la misión y la visión de la empresa y se les muestra cuáles serán sus funciones, así como sus derechos y obligaciones; es probable que el nuevo empleado se sienta identificado con la empresa y la sienta parte de ésta.

Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia es fundamental. La persona debe sentir que forma parte integral de la empresa, que va a ser una pieza importante para el desempeño de la empresa y que su trabajo es fundamental. La adecuada inducción laboral permite al empleado de nuevo ingreso reducir el impacto que constituye comenzar a laborar en determinado puesto; el estrés y la ansiedad ante las nuevas funciones y las responsabilidades a cargo.

Por una parte, en el proceso de inducción el empleado debe enterarse de aspectos como la forma de pago, la obtención de su identificación, horarios de trabajo y la jerarquía del área a la que se incorporará, así mismo el orden

administrativo que existe, los funcionarios de más alto de nivel y funcionarios claves para el adecuado desempeño de su trabajo; esto es lo que puede llamarse inducción general u organizacional.

Cabe resaltar que existen inducciones mucho más concentradas en las funciones específicas del empleado tales como aquellas que se refieren a metodologías de trabajo, materiales, el perfil necesario y las habilidades que deberían reforzar para tener un mejor desempeño laboral; lo que se conoce como inducción específica o inducción en el puesto de trabajo. Cada proceso de inducción es único, pues depende no sólo de la organización sino también del trabajo por desempeñar; pero lo principal es que exista un proceso de inducción sistematizado y estructurado; que se convierta en una herramienta de orientación para el trabajador.

Para Vonk (1996), desde la organización escolar y cultura institucional es posible advertir cuatro modelos sobre iniciación de los profesores:

El primero es el llamado “nadar o hundirse”; en este modelo es el propio profesional el que tiene la responsabilidad de insertarse en función a la formación y título profesional obtenido, se asume que la presentación de un título certifica las competencias profesionales garantizadas por la institución de educación superior y, en consecuencia, la institución escolar estaría exenta de responsabilidad para orientar su inducción o socializar al profesor en el medio laboral. Este modelo se caracteriza por la ausencia de orientación por parte de pares.

El segundo modelo es el “colegial”, es muy semejante al anterior, predomina el descompromiso institucional expresado por una relación espontánea con pares y la administración. La referencia ‘colegial’ es

intencionada a aquellos noveles que piden ayuda o se hacen sentir subordinados de sus pares más experimentados y, con ellos, éstos adoptan una actitud de tutores informales más parecido a un 'apadrinamiento profesional' y cuyo vínculo radica en la buena voluntad.

El tercer modelo es el de "competencia mandatada" y se trata de aquellas situaciones particulares, especialmente acotadas en establecimientos de alto rendimiento de una cultura institucional exigente. Se da una relación vertical, jerárquica entre novel y experto, pero que tiene el mérito de producirse sistemáticamente, esto es, cada vez que llega un novato alguien experimentado en la disciplina se ocupa de él y se asume como mentor.

El cuarto modelo es el de "mentor protegido", podría decirse que es el modelo ideal. Implica, en primer lugar, la existencia de un mentor entrenado, éste es capaz de estructurar, secuenciar el proceso de inducción y de monitorearlo en sus distintas fases.

La inducción específica se aplica las personas que se van a desempeñar por primera vez en un determinado puesto de trabajo (Castellano; 2005); en este caso es el jefe inmediato quién ejecutará la inducción y deberá considerar aspectos tales como: la presentación de los colegas, mostrar el lugar de trabajo, dar a conocer los objetivos de trabajo y las estrategias, ratificar las funciones que serán desempeñadas y las formas de evaluación de las mismas, informar sobre las relaciones laborales, las costumbres y el orden jerárquico de los funcionarios, entregar el material necesario para la realización de las funciones, diagnóstico de necesidades de aprendizaje, así como informar sobre los modelos y estilos de dirección que se emplean y por supuesto, mostrar las instalaciones.

La inducción laboral según la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil:

De acuerdo con el instrumento elaborado por La Dirección General de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil, para la inducción laboral (2009); a continuación se transcriben textualmente los datos relacionados propiamente con esta investigación (p. 1):

El propósito de este procedimiento es garantizar la correcta inducción de los funcionarios de la DGNDI en los tres niveles de gestión y asegurar que la inserción del mismo sea rápida y efectiva. En otras palabras se orientará al trabajador para que comprenda el funcionamiento interno del Ministerio de Salud, el contexto de su trabajo, cómo debe realizar sus tareas, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él o ella una actitud favorable hacia la institución.

El objetivo es asegurar que el nuevo funcionario(a) se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se contrató, a los compañeros(as) y a las características de la DGNDI. Este procedimiento es de cumplimiento obligatorio en los tres niveles de gestión de la DGNDI, específicamente en las actividades señaladas para cada nivel.

Así, el nivel central es el responsable de conducir el proceso, así como suministrar todos los instrumentos que se requieren para llevarlo a cabo, además debe brindar la asesoría y supervisión capacitante al nivel regional. El nivel regional es el responsable de inducir a todos los nuevos funcionarios(as) de su región, de brindar apoyo al nivel local para asegurar que el proceso de inducción se realice según las especificaciones del procedimiento y de proveer

los insumos, materiales y coordinación que se requieren para el cumplimiento del proceso en todas las Direcciones de Servicios. También debe coordinar con el nivel regional de Rectoría para la inducción institucional. El nivel local es el responsable de ejecutar su parte del proceso y de la inducción al puesto de trabajo (p. 2,3).

El procedimiento de la inducción cuenta con 10 pasos diferenciados sobre lo que debe incluir la inducción general y específica, para el caso de los niveles de gestión regional y local, a continuación se transcriben textualmente estos pasos (p. 3-7):

1. *Asegurar que la documentación que se necesitará está disponible:* el jefe de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos (RRHH) del nivel regional es responsable de garantizar que los documentos requeridos para el proceso de inducción estén disponibles (entrega a las Direcciones de Servicios) y de coordinar con el jefe de la Unidad Técnica la disponibilidad de los documentos técnicos respectivos. El Director de Servicios asegura que todos los establecimientos tengan, ya sea de forma física o digital: el Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud, el Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Salud y su reforma, el Manual de Normas de Establecimiento, el Manual de Normas de ECENDI y el documento de información general de inducción. El nuevo funcionario(a) debe tener fácil acceso a dichos documentos.
2. *Realizar trámite de notificación interno de ingreso del nuevo funcionario:* el canal de notificación se puede realizar de la siguiente manera: inmediatamente por teléfono y enviar dentro de los dos primeros días hábiles la notificación escrita formal a la Dirección de Servicios (en caso

- de que el nombramiento sea para el nivel regional o local) y a la jefatura inmediata (en cualquier caso).
3. *Notificar al nuevo funcionario(a):* el responsable del proceso de RRHH del nivel central o del nivel regional según corresponda debe contactar al nuevo funcionario(a) por vía telefónica, fax u otro medio disponible y comunicarle la fecha de ingreso y el lugar al cual debe presentarse.
 4. *Preparar el ambiente para la llegada del nuevo funcionario(a):* la jefatura inmediata debe comunicar previamente al equipo de trabajo el ingreso del nuevo colaborador(a), con las especificaciones del puesto que desempeñará y la ubicación física. También debe informar sobre el nombramiento a los funcionarios(as) que tendrán relación o ella en los demás niveles de gestión. Se debe preparar el ambiente laboral con suficiente anticipación, para recibir y atender al nuevo funcionario(a), disponiendo de la información necesaria a efecto de propiciar una incorporación asertiva y se debe coordinar con los compañeros(as) el entrenamiento al puesto (más adelante se recomienda cómo hacerlo).
 5. *Recibir al nuevo funcionario en el nivel regional:* cuando el nuevo funcionario(a) trabajará en el nivel regional o local, el jefe de la Unidad de Gestión de Recursos del nivel regional es el responsable o a quien este destine (siempre y cuando éste se haya preparado previamente para esta tarea) de dar la bienvenida inicial al funcionario(a) y realizar la exposición de inducción general de la DGNDI utilizando la presentación establecida por el nivel central para este fin en los siguientes temas principales de la inducción organizacional: bienvenida, información sobre Régimen de Méritos del Servicio Civil y la Dirección General de Servicio

Civil, proceso de Desarrollo Organizacional, aspectos del Reglamento Autónomo de Trabajo, aspectos salariales, periodo de prueba, evaluación del desempeño y beneficios. También debe entregar al nuevo funcionario el documento con la información general respectiva para su posterior estudio. También debe hacerle saber que se le estará contactando durante el primer mes de trabajo para coordinar la inducción organizacional en los temas complementarios: interiorización de valores, ética, relaciones humanas, calidad del servicio al cliente, ley 7600, ley 8290 de control interno, acoso laboral y preparación para el retiro y la jubilación.

6. *Recibir al nuevo funcionario en la Dirección de Servicios:* si el nuevo funcionario(a) trabajará en el nivel local, la Directora de Servicios es la responsable de orientarle sobre la ubicación geográfica y física de los diferentes establecimientos que comprende dicha Dirección de Servicios, explicar el rol del equipo itinerante, indicar el lugar donde se realizará la pasantía y el funcionamiento jerárquico del centro de atención en el que se vaya a desempeñar.
7. *Dar la bienvenida en el puesto de trabajo:* corresponde a la jefatura inmediata recibir al nuevo funcionario en una oficina preparada para tal efecto, con el objetivo de que el mismo se sienta cómodo y bien recibido por dicha autoridad institucional; e informarle de la programación de los primeros días de trabajo y cómo se ejecutará la inducción específica al puesto (más adelante se detalla). La jefatura debe cumplir con 8 pasos durante el día que se da la bienvenida, el orden puede ser alterado en caso de ser necesario, pero todas las actividades que se mencionarán

deben realizarse: entregar la carta de bienvenida, ubicarlo en el puesto de trabajo, explicar las actividades del día y el trato que debe brindarle a usted como jefe, presentar a cada uno de los compañeros(as) de trabajo a fin de familiarizar al funcionario(a) con el lugar de trabajo, almorzar con él (ella) y reunirse nuevamente al final del día para contestar sus preguntas (del funcionario).

8. *Coordinar y ejecutar la inducción organizacional en los temas complementarios:* el encargado de la Unidad de Gestión de Recursos del nivel regional es el encargado de ejecutar esta actividad e identificar el personal idóneo para impartir los temas específicos, además coordinar con actores sociales externos en caso de requerir apoyo cuando ningún colaborador del Ministerio de Salud conozca detalladamente acerca de estos. Estos temas deberán impartirse en un plazo no mayor a tres meses, a partir de la fecha de ingreso del nuevo funcionario, pueden desarrollarse en sesiones de 8 horas una o dos veces al mes, de acuerdo a las posibilidades de cada región. El jefe inmediato del funcionario(a) debe brindarle las facilidades correspondientes (permisos, organizar el trabajo) para que asista a las actividades de la inducción organizacional, así como realizar un seguimiento del aprendizaje del colaborador y además contestar las inquietudes que le puedan surgir al mismo, durante su periodo de inducción.
9. *Ejecutar la inducción al puesto:* la inducción específica al puesto es responsabilidad del jefe inmediato y debe proporcionar al funcionario(a) la comprensión de la forma en que el desempeño en su puesto

contribuye al éxito de la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud, y la forma en que él o ella como funcionario(a) de salud, contribuye a la sociedad. La inducción al puesto incluye la realización de una pasantía en una oficina o puesto de trabajo en donde el nuevo funcionario observe y participe en procesos y actividades iguales o similares a su cargo. Esta pasantía debe realizarse durante la primera semana posterior al nombramiento y debe tener una duración no menor de cinco días.

10. *Evaluación del proceso de inducción:* el encargado del proceso de inducción designado en el nivel regional debe entregar al nuevo funcionario(a) el formulario de autoevaluación antes de que inicien las presentaciones de inducción, esto le permitirá determinar por él o ella misma lo que conoce tanto del Ministerio de Salud como de la DGNDI. Una vez finalizadas las presentaciones de inducción organizacional en los temas principales, se entrega al funcionario el formulario de autoevaluación, para verificar el aprendizaje. Los encargados de inducción del nivel central y regional, cumplidos los tres meses de ingresado el funcionario, convocarán a dicho colaborador con el fin de entregar y aplicar el formulario para evaluar el proceso de inducción. Esta información permitirá conocer la percepción del funcionario con respecto a la inducción organizacional y del puesto. Estos tres formularios existen dentro del mismo proceso de inducción.

Aspectos importantes para la inducción al puesto o inducción específica

Los siguientes aspectos fueron tomados del Proceso de Inducción de la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil (2010). Se deben explicar las actividades programadas por día y entregar de forma impresa. Se recomienda tener preparado con anticipación el tiempo que se le va a dedicar a cada actividad de aprendizaje por tema, tanto en lo teórico como en lo práctico. Se debe preparar los recursos materiales necesarios: folletos, descripción de procedimientos, normativas, circulares vigentes, formularios, instructivos, casos prácticos, plan de trabajo diario, otros.

Se debe contar con los recursos audiovisuales necesarios y el espacio físico idóneo, el personal de apoyo que se requieren para realizar el entrenamiento. Elaborar un cronograma donde abarque, uno, dos o tres meses de labores, que debería aprender diariamente y asigne al compañero(a) guía, entregue el documento al compañero(a) nuevo(a) a los otros funcionarios o manténgalo visible en una pizarra informativa.

Se sugiere el siguiente formato:

Labor asignada	Fundamen to legal	Descripción de procedimientos	Funcionarios con los que debe coordinar	Instrumentos utilizados	Posibles consecuencias en caso de error	Compañero guía asignado	Fechas y horarios
1.							
2.							

La labor asignada son actividades o funciones a desempeñar, el fundamento legal son las normativas y reglamentos que guían las acciones que se van a realizar, la descripción del procedimiento es el modelaje que se hace

de la actividad que se va a realizar, según la actividad que se ejecute, de deberá coordinar con diferente personal. Los instrumentos utilizados con todos aquellos que se necesitan al momento de realizar alguna actividad, las posibles consecuencias en caso de error es aquello que puede darse en caso de no hacer lo correcto, tanto para el mismo funcionario, como para el establecimiento u otros a nuestro cargo. El compañero(a) guía asignado(a) será la persona que se encargue de hacer el modelaje de las diferentes actividades. La fecha y la hora deben determinarse con suficiente anticipación.

Describir y entregar una fotocopia con las labores que le competen al colaborador, la clase de puesto que tiene y lo que significa, repase los horarios, normas disciplinarias y valores que se aplican en el puesto de trabajo. Incluir normativas como: Ley General de Salud, Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Salud, Modelos Conceptual y Estratégico de la Provisión de Servicios de Salud en Nutrición y Desarrollo Infantil, Código de la Niñez y la Adolescencia, la ley 7600, Normas establecimientos CEN-CINAI, Ley General de Control Interno (ley 8292), y el Manual de Normas Generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a la fiscalización.

Como complemento a esta etapa se procede a iniciar con el entrenamiento del colaborador con las funciones que desempeñará de acuerdo con su puesto, para lo cual se requiere de al menos uno, dos o tres meses como mínimo. Mediante este entrenamiento se pretende que le funcionario nuevo ejecute una a una las funciones de su puesto en condiciones reales, de manera que paulatinamente, adquiera las habilidades necesarias para lograr el desempeño aceptable en el puesto.

El método más idóneo y aplicado es nombrar uno o varios compañeros guía o, el mismo jefe inmediato. El compañero guía debe ser una persona comprometido con esa labor, que tenga buenas relaciones humanas, que conozca en detalle el trabajo que se realiza y que lo sepa transmitir. El compañero guía o facilitador se debe capacitar cuidadosamente con anticipación y recibir los materiales necesarios.

Otros métodos de enseñanza y aprendizaje utilizados por el mismo compañero guía son: la exposición magistral, la técnica interrogativa, la técnica demostrativa o modelaje, la técnica de lluvia de ideas, sesiones de grupo, plenario, charlas planeadas, prácticas dirigidas, asignación de casos reales o hipotéticos, observación de procesos, conversaciones con otros compañeros y pasantías: esta técnica consiste en visitar un puesto de trabajo para que el nuevo colaborador pueda observar a un homólogo en el desempeño de las funciones. Es imprescindible que esta técnica sea utilizada en puestos como el de Profesional de Servicio Civil 2 (director/a), Asistente de Salud del Servicio Civil 2 y 3 y trabajador auxiliar de CEN-CINAI.

Inducción al puesto para la Asistente de Salud de Servicio Civil 2

Se hace una descripción detallada de lo que debe ser la inducción para este puesto de trabajo ya que la investigación está orientada precisamente a las A.S.S.C 2. La inducción al puesto requiere conocer las especificidades del cargo tales como: a) funciones, b) horarios, c) grupo de niños y niñas a cargo, ch) distribución de tiempo-periodos en que se divide el día y las actividades que se realizan, d) planeamiento, e) manual de Normas especialmente el apartado que corresponde a educación inicial, f) procesos en los cuales tiene mayor

protagonismo: gestión de servicios (selección de clientes, documentos que se llenan y se solicitan, educación, atención interdisciplinaria, alimentación complementaria, atención y protección infantil, actitudes y aptitudes de la maestra a la hora de atender niños y niñas, visita domiciliar y su proceso de uso general, g) expedientes de los clientes y todos los documentos que lo integran, h) aplicación de test y valoraciones: valoraciones antropométricas, test visual, test auditivo, test lenguaje, valoración del desarrollo y cómo elaborar un plan de estimulación, control de placa bacteriana (aplicación de la solución reveladora), registro anecdótico y observaciones, i) programación de actividades, j) interacción con el personal, niños(as), padres y madres de familia, público en general, k) otros detalles relacionados con la forma específica de operar del centro infantil (asociación de desarrollo, participación y función).

Funciones de las Asistentes de Salud de Servicio Civil 2

Se anotan algunas de las principales funciones de las A.S.S.C.2 según la DGNDI (2009; p. 54-55):

1. Programar, siguiendo las pautas y normas establecidas por sus superiores jerárquicos, las actividades, requerimientos, presupuestos y los recursos para suplir las necesidades del centro donde trabaja.
2. Ejecutar, de acuerdo con el programa trazado, actividades técnicas de estimulación temprana en las áreas socio afectiva y cognoscitiva, psicomotriz, lenguaje, educación para la salud, educación nutricional, seguridad, expresión creadora y otras, en beneficio de los niños que se hallan a su cargo.

3. Realizar con los niños actividades relacionadas con educación y práctica de hábitos deseables, a fin de contribuir al mejoramiento del normal del normal desarrollo y desenvolvimiento de los niños.
4. Planear semanalmente, las actividades individuales y colectivas que se realizarán con los niños.
5. Ejecutar las tareas y responsabilidades asignadas al puesto, de acuerdo con lo establecido en el Manual de Normas de los establecimientos CEN-CINAI.
6. Realizar, con base en las normas establecidas, un estudio socioeconómico de los posibles clientes y beneficiarios del programa, a fin de garantizar la aplicación de políticas y directrices, respecto al tipo de población que se vaya a atender.
7. Atender, personalmente o por teléfono, consultas de los padres de los niños relacionadas con las actividades a su cargo, a fin de brindarles información y obtener una activa participación.
8. Realizar estudios técnicos que permitan la toma de decisiones adecuadas; atender y resolver consultas de sus superiores, compañeros y público en general e informar a sus superiores las situaciones anómalas encontradas.
9. Comunicar por escrito, al Director del Centro o a quien corresponda en la Dirección de Servicios respectiva, los casos probables de niños con problemas físicos y emocionales, para efectos de información y toma de decisiones.

10. Colaborar en la evaluación de los procesos y actividades asignadas al centro y sugiere, si fuera necesario, la generación de nuevas actividades.
11. Participar en el recibimiento, atención y despedida de los niños que asistan a recibir los beneficios del programa.
12. Participar y colaborar en actividades de mejoramiento continuo y control de calidad.
13. Confeccionar y dar mantenimiento al material didáctico utilizado en el proceso de aprendizaje de los niños.
14. Mantener al día los expedientes de los clientes a su cargo.
15. Asistir a reuniones con superiores y compañeros, a fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar o transmitir conocimientos, definir situaciones, proponer cambios y ajustes a programas de trabajo.
16. Registrar, por medio de anotación directa, la asistencia de los niños.
17. Participar y colaborar activamente en las actividades que realiza la Asociación de Desarrollo Específico del centro en el que trabaja.
18. Participar en la elaboración del plan semestral de trabajo, en coordinación con el superior jerárquico, a fin de brindar aportes y tener el conocimiento adecuado de dicho instrumento.
19. Realizar cualquier otra actividad propia de la clase.

Concepto de percepción

Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización (Vargas; 1994: 48).

La percepción es una forma de conocer el mundo, es un proceso cognitivo, abstracto que realiza la mente humana para apropiarse de ciertos estímulos e incorporarlos a su formación, a su vida, como una forma de asimilarlo y darles una interpretación desde su forma de ser y ver el mundo; cada persona percibe un mismo fenómeno de forma distinta, pero no por ello, es imposible encontrar similitudes para comprender y vivir un mismo fenómeno. El ser humano es un ser activo y la percepción no es nada más una cuestión de estímulo y respuesta, sino que, por el contrario, están de por medio una serie de procesos en constante interacción y donde el individuo y la sociedad tienen un papel activo en la conformación de percepciones particulares a cada grupo social.

Según Vargas (1994), sobre la base biológica de la capacidad sensorial, la selección y elaboración de la información del ambiente se inicia en la discriminación de los estímulos que se reciben, en tal discriminación subyace la mediación de

mecanismos inconscientes. Esta mediación impulsa a evaluar lo que en determinado momento interesa de entre todas las posibles manifestaciones sensibles del ambiente; de lo potencialmente percibido se lleva a cabo una selección de lo que es importante dentro de las circunstancias biológicas, históricas y culturales (p. 49).

La percepción es tanto consciente como inconsciente, algunos estímulos son reconocidos y verbalizados, sin embargo, hay otros que se quedan nada más a nivel mental y no es posible llegar hasta ellos sino a través del uso de herramientas propiamente psicológicas; mas en esta investigación interesan aquellas percepciones que las A.S.S.C.2 pueden verbalizar y que las reconocen como parte importante de una situación determinada como es el caso de la inducción laboral al comenzar a trabajar.

Esta manera de percibir es la que permite a las personas adaptarse a las circunstancias que les corresponde vivir, se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que permiten la explicación de la realidad, que de una manera permiten aplicarlos a la cotidianidad, para ordenarla o transformarla. Una característica básica de la percepción es el reconocimiento de la realidad, de las experiencias cotidianas; ya que a través de este proceso, se utilizan las vivencias y aprendizajes pasados para integrar la nueva experiencia a la conciencia, para poder interactuar con ellas y aprehenderlas como parte del ser. La nueva percepción debe acomodarse dentro de nuestros pensamientos, asimilándose a lo que ya existe y en determinado caso, formar parte de una nueva experiencia; de forma que permitan la adaptación y el manejo del entorno.

La percepción es parcial, debido a que una persona puede percibir determinado estímulo del entorno, pero no capta todo el entorno como tal, sino una parte de él, aquella parte que resulta primordial para su pensamiento; depende del contexto físico, cultural e ideológico.

Los grupos humanos mediante pautas culturales e ideológicas dan significado y valores a las sensaciones, estructurando de esta forma la visión de la realidad, al tiempo que conforman las evidencias sobre el mundo, de modo que la información del ambiente se recoge y elabora mediante filtros aprendidos desde la infancia y permite interactuar adecuadamente según las condiciones del medio físico y social (Vargas; 1994: 51).

La percepción se va agrupando en estructuras significantes y que son reconocidas como tales en un sistema social-cultural, cada vez que se vive una nueva experiencia relacionada con la percepción, esta se compara con las estructuras significantes existentes y se elaboran nuevas estructuras que van ampliando el campo de las percepciones. En general las personas prestan más atención al medio externo que al interno y tienden a centrarse más en la información que resulta significativa, como puede ser: los datos que son novedosos, inesperados, intensos o cambiantes; o también las necesidades, intereses y valores.

Se entenderá en este trabajo, que la percepción es la forma en la interpretamos la información que hemos recibido del medio y la explicación que le damos a las diferentes situaciones vividas; será entendido como el proceso que nos permite asimilar un hecho y acomodarlo a nuestra realidad interior.

Currículos de Marco Abierto

Primero es necesario entender que no existe un solo currículo, más bien hay diferentes tipos de currículos. Para Picardo (2004) se “Entiende por currículo el conjunto de elementos que, en una u otra forma, pueden tener influencia en el alumno en el proceso educativo. Así que planes, programas, actividades, material didáctico, edificios, mobiliario escolar, ambiente y relación profesor alumno constituyen elementos de ese conjunto” (p. 58).

Desde la posición de Jiménez (2008) el currículo es un proceso social, por lo que en su elaboración intervienen una gran cantidad de elementos que se deben tomar en cuenta. Algunos de estos son el individuo, la sociedad, las decisiones políticas, el contexto entre otros. Los distintos elementos que se encuentran en el desarrollo del currículo, presentarán múltiples relaciones entre sí, la interpretación que se haga de ellos; la importancia que se le asigne a cada elemento, los elementos que se tomen como ejes centrales del mismo; son decisiones relacionadas directamente con distintas formas de ver la realidad, siempre bajo la luz de disciplinas como la filosofía, psicología, sociología y todas aquellas ciencias sociales que permitan de una u otra forma clarificar dicha realidad para su análisis (p. 63).

El currículum contempla desde los fundamentos teóricos del mismo (filosófico, pedagógico, psicológico, social, antropológico, ecológico, religiosos o espirituales), el cuerpo de conocimientos que se abarcarán, hasta los planes educativos que desarrolla el docente, los recursos que utiliza, la metodología

empleada, los actores que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje; el niño y la niña tienen un papel fundamental.

Los currículos de marco abierto son aquellos conocidos como modernos o humanizantes (Peralta, 1996), que tienen ciertas características como la flexibilidad y el principio de actividad. Esto quiere decir que los infantes tienen un papel activo dentro de su proceso educativo, es un agente del currículo que se está desarrollando y que debe participar en todo momento de acuerdo con sus posibilidades; el docente se caracteriza por ser un facilitador de experiencias de aprendizaje, por orientar las diferentes actividades y por estar siempre dispuesto al cambio y las sugerencias; la relación entre estos dos participantes debe ser horizontal, cercana, donde haya una constante interrelación y un ambiente de calidez.

En los currículos de este tipo, los ambientes físicos deben ser estimulantes, acogedores, donde el niño y la niña tengan oportunidad de participar con lo que necesitan a su alcance, en función de sí; de igual forma la organización del tiempo se hace considerando las necesidades de los menores, lo que implica renovación constante. Para que estos currículos sean efectivos debe haber una adecuada planificación, que sea permanente, creativa, flexible y donde la base principal sean las necesidades e intereses de los discentes. La evaluación es considerada como parte integral del proceso educativo, ha de ser participativa, contempla el aspecto formativo y diagnóstico; por lo que debe haber una interrelación entre las diferentes etapas por las que suceden los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los currículos de marco abierto tienen tres sub clasificaciones, según a) quiénes estructuren el currículo, b) según el énfasis que se den en sus

fundamentos y c) según las opciones consideradas en un mismo fundamento. En cuanto a la propuesta a) están los siguientes: “los currículos propuestos y los de autodeterminación. Los primeros son aquellos que se elaboran para una determinada comunidad educativa, acorde a sus necesidades y características, pero a partir de la proposición de fundamentos y criterios generales hecha por profesionales; podríamos poner como ejemplos a Montessori, Decroly, y entre los más recientes los cognitivos, integral y los personalizados” (Peralta; 1996: 268). Los currículos de autodeterminación son definidos en su totalidad por una comunidad educativa específica, lo que conlleva un gran trabajo porque debe estructurarse el currículo desde sus bases, los fundamentos y principios, hasta los puntos más específicos de su aplicación; corresponde por completo su ejecución a la institución educativa que lo ha desarrollado.

Los currículos basados con mayor dominancia en uno de sus fundamentos, serían los siguientes (Peralta; 1996: 272): preferentemente pedagógicos, predominantemente filosóficos, psicológicos, religiosos, biólogos, sociológicos, antropológico-culturales, básicamente ecologistas, entre otros; pero esto no quiere decir que no se hallen implícitos otros fundamentos, sino que se da predominancia sobre uno de ellos.

La tercera sub clasificación es la que se refiere a las opciones consideradas dentro de un tipo de fundamento determinado; esto quiere decir que dentro de un mismo fundamento curricular, pueden existir variaciones como en el caso de un currículo basado principalmente en el fundamento filosófico, podríamos tener uno enfocado al naturalismo, al positivismo, el idealismo u otros; entonces desde los mismos fundamentos hay diferencias que deben considerarse.

Dentro de los currículos propuestos según sus fundamentos, se ubican tres principalmente: el cognitivo, el integral y el personalizado. Según el Programa de Estudios de Ciclo de Transición de la Educación Preescolar (2005), se dice que el “currículo integral ofrece un valioso marco de referencia para la educación preescolar. El concepto de currículo integrado que se plantea en el Programa propicia un proceso de enseñanza-aprendizaje dinámico, abierto, flexible y significativo, centrado en el alumno y el aprendizaje” (p. 20).

En el mismo Programa se mencionan las características de los fundamentos filosóficos, antropológicos-culturales, sociológicos, psicológicos, pedagógicos que deben influir en el desarrollo y aplicación del currículo. De igual manera el Programa de Estudios del Ciclo Materno Infantil de la Educación Preescolar explica cada uno de los fundamentos en los que se basa, mas no asume una modalidad curricular específica como en el caso del nivel de transición.

La Dirección General de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil no cuenta con un programa educativo dirigido a las A.S.S.C.2 y su labor dentro del aula; no hay un currículo formal definido, tan sólo algunos lineamientos generales.

Camacho (2008) dice que para la modalidad intramuros y el trabajo de atención integral se propone utilizar el modelo “Marco Abierto” en educación, ya que en él se recogen los principios fundamentales que orientarán, tanto el currículo de educación inicial como las acciones de apoyo educativo a niños(as) escolares. Estos principios son tomados en cuenta en la construcción de los currículos que orientarán la labor de promover en el niño(a), la construcción de ambientes y circunstancias de aprendizaje ricas en significados

culturales, que sean portadores de valores de respeto a su condición de sujeto. Ello implica el análisis, para escoger aquellos valores que sean compatibles con modelos deseables de sociedad para una educación para la vida.

El Modelo Conceptual y Estratégico de la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil (2008), plantea que la formación de los niños y niñas en los establecimientos del programa sea con un enfoque de Derechos, como una forma de responder a la tendencia mundial de proteger y salvaguardar a los niños y niñas; tendencia dirigida principalmente por entidades como la UNICEF.

Según Camacho y otros (2008), en concordancia con el enfoque de derechos se propone una socialización del niño y la niña, mirado como sujeto, esto involucra una propuesta de educación para la vida, que toma como eje la construcción de valores, desde este marco se propone un currículo orientado a concebir que el niño: “a) tiene derecho a ser concebido como sujeto y no como objeto, b) el tiene derecho a aprender a cuidar de su salud, c) tiene derecho a desarrollar sensibilidad ecológica, ch) tiene derecho a aprender el valor de la solidaridad y el respeto a la diversidad étnica, de género, cultural y social y a la igualdad de oportunidades, d) tiene derecho a ser tratado/a sin violencia y a aprender a recrear valores de paz, respeto y tolerancia, e) tiene derecho a acceder al conocimiento”.

En el Manual de Normas de los establecimientos CEN-CINAI (Ministerio de Salud: 2002), aparecen las normas que deben cumplirse y quiénes son las personas encargadas de cumplirlas; para el caso de las A.S.S.C.2, hay un área de actividad denominada educación inicial; en esta se establece la cantidad de niños y niñas que debe atender la asistente, según el rango de edad de los beneficiarios. También explica la norma que cada establecimiento debe contar

con una programación de educación inicial, contemplando los niños y niñas desde los 2 años hasta los 7 años. Cada asistente debe preparar un planeamiento didáctico semanal que debe contemplar los siguientes aspectos: el tiempo para actividades al aire libre debe ser máximo de dos horas no consecutivas para los CINAJ y 30 min para los CEN; las actividades de salón deben contemplar metodologías basadas en áreas específicas de trabajo como son: lenguaje, vida cotidiana, ciencias de la cultura y la naturaleza, dramatización de roles, biblioteca, artes plásticas, agua y arena, construcción, otros; hacer planes de atención individual a los niños y niñas que tengan un desempeño en la escala de desarrollo de un nivel bajo o superior a su edad cronológica en una o más áreas.

Se expresa dentro de la norma que los establecimientos deben tener espacios interiores y exteriores organizados para el desarrollo de actividades; el centro infantil debe contar con los materiales y mobiliario requerido para las actividades de educación inicial; por ejemplo, en las áreas los niños y niñas deben encontrar juguetes y utensilios limpios, ordenados, en buen estado, estéticos y variados; que inviten a la exploración, que propongan retos y que consideren las necesidades evolutivas de los infantes.

Las áreas deben estar decoradas con temas que representen la realidad como paisajes, trabajos de los mismos niños y niñas, personas de la comunidad, elementos ecológicos, no deben ser de gran tamaño, ni excesivos ni utilizar dibujos patentados.

Otro apartado de la norma explica que el centro infantil debe desarrollar actividades curriculares de educación inicial con base en las necesidades culturales, sociales y evolutivas en todas las áreas del desarrollo; esto se

refiere a la realización de las actividades diarias con el total de los niños y niñas, donde se demuestre la constante interacción entre los educandos y el adulto, siempre en un marco de respeto, afecto, reconocimiento individual y trabajo de valores positivos; a la proposición de actividades variadas e innovadoras donde los niños y niñas tengan la oportunidad de elegir acciones y promover su participación activa.

Para los niños y niñas de 2 a 3 años se debe enfatizar el contacto afectivo de tipo maternal, propiciando la autonomía y la adquisición de hábitos de higiene personal, orden, alimentación y otros. Para los niños y niñas mayores de tres años, el currículum debe incluir diversos contenidos como: ampliación progresiva de vocabulario, autonomía cotidiana en el uso de utensilios para cuidado personal y del ambiente, exploración científica de la naturaleza y la cultura por medio del uso de material concreto, múltiples posibilidades de exploración artística (pintura, escultura, expresión corporal, música, teatro), recrear diversos roles de la familia y la sociedad, actividades al aire libre con materiales que permitan desarrollar el área motora gruesa, fina y socioafectiva a través del juego.

Otras funciones que deben realizar las asistentes son las que se relacionan con la presentación de materiales que luego permanecerán en las áreas de trabajo, la preparación para el reposo de los niños y niñas, la atención individual a grupos pequeños que así lo requieran.

Es necesario que las asistentes establezcan límites básicos y acordes con la edad de los niños y niñas en estas situaciones: agresividad verbal o física entre niños(as), agresividad física o verbal entre niños(as) y adultos, uso inadecuado o destrucción de materiales y utensilios, colocar los límites en un

lugar visible para el público; estos límites deben comunicarse a los niños y niñas de forma clara y sencilla tanto a nivel de grupo como de forma individual si es necesario; cada vez que se trasgreden se debe intervenir pero de forma natural y aplicarse las consecuencias sin excepción y en todo momento en que se sobrepasen los límites.

Las asistentes también están encargadas de realizar talleres de educación para padres-madres de familia, en temas como: crecimiento y desarrollo del niño(a), formas para ser mejores padres-madres, protección del ambiente, estilos de vida saludable, promoción de la salud y otros que se consideren pertinentes.

El Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil presenta características que deben considerarse al hora de desempeñarse como A.S.S.C.2, ya que implica la realización de labores administrativas, la elaboración de material didáctico, la realización de valoraciones a los niños y niñas, ejecutar las actividades planificadas para el trabajo diario y cumplir con las metas programadas para cada establecimiento; por tanto, resulta importante conocer estos aspectos para ligarse con el trabajo que se va a realizar y sentirse debidamente orientada en el desempeño de las funciones asignadas; lo que desde el punto de vista psicopedagógico beneficiaría a los niños y niñas en el salón de clase.

A las A.S.S.C.2 les corresponde realizar varias evaluaciones a los niños y niñas que se atienden, cada una de las mismas cuenta con instructivos que deben llenarse en el momento que se realizan las valoraciones y deben ejecutarse según las indicaciones específicas para cada una de ellas, entre éstas están: test de lenguaje, test de agudeza visual, test de agudeza auditiva,

escala de desarrollo (dividida en las siguientes áreas: motora gruesa, motora fina, cognitiva, lenguaje, hábitos, afectiva), y control de placa bacteriana; además los niños y niñas deben ser pesados y medidos para realizar una valoración del estado nutricional de los mismos, los resultados de estos test deben ser informados a los padres-madres o encargados de los infantes.

Las evaluaciones son una herramienta importante para implementar acciones educativas y atender las necesidades e intereses que cada grupo de edad; según la etapa del desarrollo en que se encuentra y para esto es sumamente importante que el personal Asistente de Servicio Civil 2 y 3 conozca acerca de las etapas del desarrollo por las que el niño y la niña está atravesando, así como tiempo que se han establecido para el logro de cada una de ellas, pero siendo conscientes y respetando el principio de individualidad. El principio de individualidad manifiesta que “el desarrollo difiere de una niña o un niño a otro y en la evolución de un área a otra” (M.E.P, 2004: 12).

Específicamente en el caso de los niños y las niñas que presentan dificultad en una o más área del desarrollo, ya que en algunos casos, estas valoraciones podrían marcar significativamente la diferencia cuando se convierten en la única forma que la familia tiene para poder identificar y prevenir posibles problemas de desarrollo y crecimiento, además de que es responsabilidad de la A.S.S.C 2 realizar planes de estimulación para las diferentes áreas en las que los niños o niñas presenten dificultades.

Capítulo IV

Marco y diseño metodológico

Diseño de la investigación

En este capítulo se explica la posición epistemológica de la investigadora, es decir, la forma en la que entenderá la relación entre el ser humano y su realidad.

Se propone utilizar como enfoque de investigación la fenomenología, ya que permite a la investigadora tener una constante interacción con las participantes de la investigación, e interpretar sus situaciones de manera conjunta, considerando también aquellas declaraciones que resulten diferentes. Como parte de este enfoque se plantea utilizar las técnicas narrativas y la entrevista cualitativa; forma parte de este capítulo el detalle de la estrategia metodológica; así como las categorías de análisis que surgieron en su debido momento.

El enfoque de investigación será la fenomenología y puede “decirse que es la ciencia que tiene como tarea describir lo que aparece” (Barrantes; 2009: 20).

Cuyos principios se exponen de la siguiente manera: “el sujeto de conocimiento es la conciencia, el sujeto es consciente de sus experiencias, el conocimiento es un continuo proceso de descubrimiento por parte de la conciencia, el ser humano sólo conoce fenómenos (lo que aparece a los sentidos), la realidad no se conoce de manera pura, la conciencia la deforma para hacerla accesible al conocimiento, la conciencia elabora lo que percibe como significaciones, la verdad reside en la existencia humana

como descubrimiento de las cosas del mundo o la realidad, el conocimiento es un proceso, la verdad y la realidad, entendidas como relativas e históricas, marcan una estrecha relación entre éstas y el conocimiento, pues nuestro conocimiento y nuestras acciones están mediatizadas por la postura que asumamos frente a la realidad (Barrantes; 2009: 20).

Este enfoque se caracteriza por profundizar y conocer las diferentes formas en las que las personas aprehenden el mundo, lo viven, sienten, experimentan y ese es el propósito de la investigación, analizar la percepción que tiene un grupo de personas sobre una situación específica vivida de manera distinta por cada una de ellas.

La relación del ser humano con la realidad es activa, está en constante modificación y cada hecho que ocurre es interpretado por la persona según su experiencia de vida; de ahí que la percepción que se tiene de los acontecimientos sea importante porque cada uno tiene una forma particular de interpretar su realidad.

Interesa utilizar este enfoque porque busca conocer los significados de las experiencias humanas, cómo las personas experimentan y viven determinadas situaciones, pero según su propia visión, forma de ver o percepción.

No necesariamente los resultados que se obtengan serán posibles de generalizar a otros contextos, casi es imposible hacerlo porque la investigación está ubicada en un momento histórico dado, en un contexto determinado y su fin es ahondar sobre la conciencia humana y ésta es particular de cada persona.

Este enfoque se ajusta a los intereses de la investigadora ya que utiliza como recursos la intuición y la reflexión constante para conocer su tema de interés, para describir y clarificar la experiencia tal y como es vivida, configurada en la conciencia y expresada a través de las palabras (Buendía y Colás; 1998). Lo que las personas piensan y revelan a través del lenguaje descriptivo es fundamental para las investigaciones con este enfoque, ya que es a través del lenguaje que los pensamientos pueden hacerse evidentes y palpables, utilizándolo como una forma de encontrar conexiones entre lo que piensan varias personas a quienes se les enfrenta a una situación similar; de ahí que se haya decidido incorporar la redacción como instrumento de recolección de datos, donde las A.S.S.C.2 podrán expresar con sus propias palabras su experiencia acerca de la inducción laboral.

Aunque los instrumentos vayan dirigidos y enfocados a ciertos objetivos, en el transcurso de la aplicación de los mismos la investigadora puede ahondar sobre alguna de las situaciones encontradas, tanto si le ayudan en el objetivo general de la investigación, como si le permiten comprender de una manera más amplia la experiencia de vida como tal y su relación con la inducción laboral.

Perfil de las participantes de la investigación

La investigación se realizó con participantes en los cantones de San Carlos, Guatuso, Los Chiles y Santa Rosa, específicamente en aquellos establecimientos donde laboran las participantes de la investigación, durante los meses de mayo a agosto del 2010.

En el siguiente cuadro se anotan algunos datos relacionados con las 10 A.S.S.C.2 que participaron en la investigación, la segunda columna consiste en una interpretación que hace la investigadora de la primera impresión causada durante la entrevista con cada una de las participantes, una manera de transmitir como ellas se sentían.

Nombre	Primera impresión	Tiempo de trabajar	Duración de la inducción
Participante 1	Engañada	1 año	15 días
Participante 2	Tomada por sorpresa	1 año	3 horas
Participante 3	Invisibilizada	1 año	2 días
Participante 4	Curiosa	5 meses	Una semana (pero no todos los días)
Participante 5	Taran tan tan	1 año	1 semana
Participante 6	Guerrera	4 meses	No recibió inducción
Participante 7	Rebote	4 meses	No recibió inducción
Participante 8	Decepcionada	6 meses	15 días
Participante 9	Guardería	3 meses	3 días
Participante 10	Faltó mucho	1 año	2 días

Además de estas 10 participantes, también se entrevistó a la docente profesional de la Dirección de Servicios de Ciudad Quesada (participante 11), al encargado de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud (participante 12) y al Director Regional de la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil (participante 13).

Categorías de análisis emergentes

Las categorías de análisis que se presentan en este capítulo, surgen a partir de los objetivos planteados para esta investigación; mediante ellas se busca identificar cuáles son las necesidades de las A.S.S.C.2 que ingresan al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte, desde su propia percepción; evidenciar la experiencia de las A.S.S.C.2 respecto de la inducción laboral que les brindaron al momento de su ingreso al Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil del Ministerio de Salud en la Región Huetar Norte; y por último, determinar las características del proceso de inducción que se facilitó a las A.S.S.C.2 desde su propia experiencia.

Estas categorías tienen su sustento en lo manifestado por las A.S.S.C.2 y los otros funcionarios que participaron en la investigación, tal como el encargado de recursos humanos, la docente profesional y el director regional:

- **Manifestaciones generales sobre la inducción:** se trata de los conocimientos previos de los y las participantes sobre lo que significa inducción laboral.
- **Apreciaciones de la inducción recibida:** son las expresiones que narran las participantes con respecto a la inducción que recibieron al comenzar a trabajar.
- **Limitaciones de la inducción:** estas limitaciones son aquellas percibidas por las A.S.S.C.2 y por los otros funcionarios participantes, según sus propias experiencias y apreciaciones.
- **Fortalezas de la inducción:** son los aspectos positivos que resaltan los y las participantes de la investigación sobre la inducción laboral que recibieron.

- **Propuestas para la inducción:** estas son propuestas manifestadas por las A.S.S.C.2 y por los otros funcionarios participantes, que según ellos(as) deben considerarse para que la inducción sea más adecuada y se ajuste a sus necesidades.
- **Recibimiento:** se trata de establecer cómo fueron recibidas las A.S.S.C.2 en sus puestos de trabajo al comenzar a trabajar y cómo se sintieron en ese primer momento; cómo fue la experiencia vivida al inicio de la inducción.
- **Funciones de las docentes:** en esta categoría interesa conocer cuáles son las funciones de las A.S.S.C.2 según su percepción y desde la inducción que recibieron.
- **Características del programa de nutrición:** se trata de ahondar sobre los conocimientos básicos que tiene las A.S.S.C.2 acerca del programa para el cual laboran.
- **Metodología de trabajo:** aquí se recogen los datos manifestados por las A.S.S.C.2 acerca del tipo de metodología que deben utilizar propiamente en el aula y si recibieron capacitación en este sentido durante sus primeros meses de trabajo.

Método y técnicas de investigación

El enfoque es el camino que guía la investigación, incluye el conjunto de técnicas e instrumentos que se vayan utilizar.

La investigación se guió por el enfoque fenomenológico, ya que mediante este se pudo ir visualizando cómo percibían las A.S.S.C.2 su proceso de inducción, por qué lo entendían de esa manera y qué sentimientos y

opiniones manifestaban acerca de él. Se trató de construir una visión general de lo que experimentan las A.S.S.C.2 al ingresar por primera vez en los establecimientos, cómo se sentían dentro del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil y cuáles eran sus recomendaciones para las futuras inducciones laborales; esto se logró a través de las entrevistas cualitativas y una redacción que cada una de ellas realizó.

Se utilizaron como técnicas de producción del conocimiento la entrevista cualitativa y una técnica narrativa (redacción); ya que estas técnicas se adaptaban a la investigación, pues su interés principal era investigar sobre la percepción de las A.S.S.C.2 en cuanto a su inducción laboral. Las entrevistas cualitativas permitieron a la investigadora profundizar sobre aquellos aspectos que llamaron la atención, le generaron interés o le parecieron importantes; y la técnica narrativa se utilizó como un complemento de las entrevistas. A través ambos instrumentos la investigadora pudo profundizar en el tema e ir descubriendo pautas que guiaron el desarrollo de la investigación.

- **Técnicas narrativas:** la fenomenología se interesa por lo que los sujetos de investigación expresan a través del lenguaje, en este caso se utilizó esta técnica por considerarse apropiada para el objetivo de la investigación. Para Bruner (citado por Buendía y Colás: 1998), la narrativa es uno de los dos modos naturales de funcionamiento cognitivo, una forma característica de ordenar la experiencia, de construir la realidad. Se pidió a las participantes de la investigación realizar una redacción personal acerca de lo que fue su inducción laboral; la investigadora leyó cada una de las redacciones y las analizó en relación con las diferentes categorías de análisis que emergieron, en

conjunto con la información que se recopiló a través de las entrevistas.
(Véase anexo 1)

- **La entrevista cualitativa:** “la entrevista en profundidad, a través de preguntas dirigidas al actor/es sociales, busca encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores,...El objetivo de la entrevista cualitativa es, por tanto, comprender las perspectivas y experiencias de las personas que son entrevistadas” (Buendía y Colás; 1998: 275). Se utilizó la entrevista como una forma de ahondar en la percepción, ideas, sentimientos, pensamientos, expresiones, emociones que tiene las docentes sobre la inducción laboral. Se aplicó de forma individual, se grabó en audio, se realizó en los establecimientos o lugares de trabajo. Se realizó tanto con las A.S.S.C.2, así como con el director regional, la docente profesional de la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil de Ciudad Quesada y el encargado de recursos humanos. (Véase anexo 2 y 3 respectivamente).

Para esta investigación, como criterio de inclusión las participantes debían formar parte del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil; así como tener máximo un año de estar laborando para el mismo; ya que su experiencia relacionada con la inducción laboral debía ser reciente. Para elegir a estas personas, se contactó con el encargado de Recursos Humanos de la Región Huetar Norte para que él pudiera facilitar una lista con los posibles sujetos de investigación según las características expuestas anteriormente.

Una vez que se tuvo la lista, la investigadora procedió a contactarlas en una capacitación que se realizó a nivel regional, allí explicó a cada una de ellas el objetivo de la investigación y las técnicas de recolección de información que se iban a utilizar; les facilitó el consentimiento informado y a partir de ahí, se logró la participación de 10 personas (A.S.S.C.2) en la investigación. Los instrumentos comenzaron a aplicarse a partir de junio de 2010.

Se hizo una entrevista a tres funcionarios clave del Programa como son el Director Regional, el encargado de Recursos Humanos y la Profesional de Docencia de la DSNDI; de esta forma se pretende triangular los datos obtenidos.

A continuación se detallan las etapas que se realizaron para obtener los y las participantes de la investigación:

Etapas de la investigación	Paso 1	Paso 2	Paso3
I etapa	Búsqueda de información sobre posibles participantes	Contactar a participantes	Solicitarles participación
II etapa	Entrega de instrumento con técnica narrativa	Realización de entrevistas a docentes	Realización de entrevistas a docentes
III etapa	Realización de entrevistas a otros	Recuperación de instrumento	Análisis de datos recopilados con las entrevistas y

	funcionarios	con técnica narrativa	las redacciones
--	--------------	--------------------------	-----------------

Para la aplicación del instrumento con técnica narrativa (redacción), se contactó telefónicamente a las A.S.S.C.2 participantes, para proponerles la facilitación de instrumento por diferentes vías: personal, fax o correo electrónico; se utilizaron las tres modalidades. Dentro de las instrucciones específicas para este instrumento estaban: entregarlo al menos una semana o quince días después de haber sido facilitado; sin embargo no se logró que fuera de esta manera. Algunas de las participantes entregaron su redacción en el tiempo debido, mas otras lo hicieron mucho tiempo después y al final del tiempo previsto, hubo dos A.S.S.C.2 que no hicieron entrega de este documento, a pesar de los recordatorios hechos por la investigadora y del tiempo extendido que se dio para su realización.

Se grabaron un total de 13 entrevistas cualitativas en audio. Posteriormente se realizó una transcripción. Se entrevistó en las mismas fechas a las A.S.S.C.2 y a los otros funcionarios del programa; todas se hicieron en los lugares de trabajo, en fechas y horas convenidas por mutuo acuerdo. Para este fin hubo gran apoyo por parte de la jefatura inmediata de la investigadora.

Para realizar cada uno de los pasos que llevaron a la conclusión de esta investigación, se desarrolló un cronograma por semanas, para organizar el trabajo y poder concluir con los objetivos propuestos (Véase anexo 4). Además a cada una de los y las participantes de la investigación se le solicitó el

consentimiento establecido para la participación en la investigación (Véase anexo 5).

Tratamiento y análisis de los datos

Para el análisis de la información se utilizaron las expresiones tanto escritas como verbales de los y las participantes de la investigación, las cuales estarán entre comillas y con cursiva para ser identificadas con mayor facilidad.

Después de escuchar cada una de las entrevistas y leer las redacciones, se procedió a identificar patrones en las respuestas de las y los participantes de la investigación; para así enfatizar comentarios para su posterior análisis. La presentación de los datos y el análisis de la investigación se realizaron sobre el establecimiento de patrones y temas “en torno a los cuales se pueden aglutinar los datos para que estos adquieran sentido. Los patrones pueden referirse a variables que impliquen similitudes y diferencias entre categorías, y patrones de procesos referidos a conexiones espacio-temporales en el texto” (Buendía y Colás; 1998: 303).

En este capítulo se presentan los datos en forma de cuadros de respuesta, cada uno de ellos contempla una categoría y varios patrones de respuesta, a los cuales se les asignó un porcentaje dependiendo de cuántos participantes mencionaron ese patrón

1. Manifestaciones generales de la inducción

Patrón	Porcentaje
Proceso de información básica	92,2%
Ubicarse en qué hacer y cómo hacerlo	92,2%
Conocer tanto la parte administrativa como las funciones	53,8%
Enseñanza previa a realizar una función	76,9%

2. Apreciaciones de la inducción recibida

Patrón	Porcentaje
No se dan en la región o son incompletas	100%
No existe seguimiento	100%
No se le da la importancia a la inducción	100%
No se ubica debidamente en el trabajo	100%
Es fundamental	100%
No fueron dadas por personas bien capacitadas	100%
Fueron procesos cortos	100%
No se cumplieron expectativas	100%
Sabiendo cosas en el camino o por medios propios	100%

3. Limitaciones de la inducción

Patrón	Porcentaje
No hay nada por escrito	15,3%
Ausencia de un programa estructurado	15,3%
No hubo evaluación formal	100%
La universidad prepara para el Ministerio de Educación	53,8%
Poca demostración del trabajo a realizar	84,6%
Aprender sobre la marcha y preguntando	92,3%
No encontró fortalezas	69,2%
No se les dice nada acerca de las funciones, deberes y derechos	69,2%
Falta inducción en el planeamiento	76,9%

4. Fortalezas de la inducción

Patrón	Porcentaje
Ir a la práctica	15,3%
No encontró fortalezas	53,8%
Presentación de material y manejo de grupo	23,0%
Trabajo sólo con expedientes	15,3%

5. Propuestas para la inducción

Patrón	Porcentaje
Nombrar un compañero guía	15,3%
Debe ser un programa estructurado	23,0%
Conocer el porqué de lo que se hace y conocer lo administrativo	92,3%
Capacitación para quienes dan la inducción	53,8%
Hablar de metodología de trabajo y planeamiento	100%
Acompañamiento de la docente profesional	100%
Observaciones	53,8%
Hacerlas más largas	61,5%
Practicar	38,4%

6. Recibimiento

Patrón	Porcentaje
No hubo recibimiento	76,9%
Misceláneas anuentes a ayudar	30,7%

7. Funciones de las docentes

Patrón	Porcentaje
Planear	30,7%
Actitud de respeto a los niños(as) y su atención	53,8%
Talleres con padres-madres	23,0%
Tener al día los expedientes	38,4%
Realizar test a los niños(as)	38,4%
Colaborar en entregas de leche	7,6%
Cumplir un horario	15,3%
Hacer murales	23,0%

8. Características del Programa de Nutrición

Patrón	Porcentaje
Nutrición y educación	76,9%
Darles mejor calidad de vida (niños y niñas)	61,5%
Guardería	7,6%
Beneficiar personas de la comunidad y padres-madres de familia	53,8%
Atención integral	61,5%
Modalidades: atención integral, comidas servidas, DAF y leche	15,3%

9. Metodología de trabajo

Patrón	Porcentaje
Montessori	53,8%
Cronograma	15,3%
Ministerio de Educación	7,6%
Libre como Piaget	7,6%

Capítulo V

Análisis y tratamiento de los resultados

Presentación de los datos e interpretación de la información

Se pretende con el análisis por medio de categorías, poder utilizar la mayor cantidad de información que fue recopilada, ya que toda es muy importante y representa una labor investigativa ardua y un proceso de colaboración conjunta con las participantes de la investigación; se espera integrar aquellos aspectos que presentan similitudes así como los que muestran claras diferencias, para realizar una interpretación adecuada de la realidad vivida en ese momento.

Se irá desarrollando el análisis según las categorías emergentes, y se hará una interpretación de cada una de ellas desde los diferentes referentes teóricos que se tienen; además tratando de reinterpretar nuevamente aquellas categorías que pueden tener relación entre ellas, se usarán comillas y letra cursiva para diferenciar las frases dichas por los participantes de la investigación.

Con respecto a las manifestaciones generales acerca de la inducción laboral, se puede decir que las A.S.S.C.2 tiene una percepción o idea básica de lo que debería de haber sido su inducción, ya que mencionan varios puntos importantes.

Por ejemplo, mencionan que en la inducción es necesario explicarle al nuevo empleado cómo está organizada la empresa, así como las funciones y actividades que va a desempeñar el nuevo funcionario, pues será la forma de permitirle ubicarse en qué hacer y cómo hacerlo, *“inducción laboral es una orientación previa, donde se dará a conocer las funciones, obligaciones y*

derechos de los trabajadores de primer ingreso” (participante 4). Se trata de orientar al empleado desde el inicio sobre lo que tiene que hacer y lo que representa el trabajo que se está asumiendo. Tal como lo menciona Jofre (s.f) la socialización laboral es “un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”.

Hay conciencia de que en la inducción laboral se debe hablar de los deberes y derechos, de las funciones y de las obligaciones; mas esto no se hace y se deja de lado; todos los participantes mencionaron de una u otra manera que las inducciones laborales son incompletas o no se dan “*no me dio una inducción como la que yo me esperaba verdad, con respecto a esto yo digo que es muy mala” (participante 9)*. Esto afecta directamente a la persona que recién se integra a la institución, pues genera inestabilidad y ansiedad. Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia es fundamental; es decir, la persona debe formar parte integral del establecimiento, sentir que va a ser una pieza importante para el desempeño de la empresa y que su trabajo es fundamental. Además, la adecuada inducción laboral permite al empleado de nuevo ingreso reducir el impacto que constituye comenzar a laborar en determinado puesto; reduciendo el estrés y la ansiedad ante las nuevas funciones y las responsabilidades a cargo.

Algunas de las entrevistadas mencionaron que es el proceso inicial a través del cual se le proporciona al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, donde se le da la

información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su puesto de trabajo, aún cuando ya cuente con experiencia; *“que el funcionario conozca tanto la parte administrativa como las funciones que va a desempeñar durante su trabajo”* (participante 11). Según el proceso de inducción de la DGNDI (2009), el objetivo de este es asegurar que el nuevo funcionario(a) se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se contrató, a los compañeros(as) y a las características de la DGNDI. Desde aquí se aprecia la obligatoriedad de que los procesos de inducción sean adecuados, por que así el nuevo colaborador(a) podrá adaptarse con facilidad al trabajo, satisfaciendo las exigencias del programa y cumpliendo con las expectativas que se tienen dentro del mismo. El fin es preparar al funcionario(a) de nuevo ingreso para comenzar a laborar según el sistema lo amerita y se trata de un momento antes o previo de ir al campo laboral.

Una de las participantes decía que es *“la explicación más amplia de todo lo que uno tiene que hacer, por la persona de verdad que esté capacitada”* (participante 10), ya que son muchos los temas que deben tratarse pues se incluyen los temas de la inducción general u organizacional y los de la inducción específica o propiamente en el puesto de trabajo. Según el documento de la DGNDI (2009), el método idóneo y aplicado para realizar la inducción en el puesto de trabajo es nombrar uno o varios compañeros guía o, el mismo jefe inmediato. El compañero guía debe ser una persona comprometida con esa labor, que tenga buenas relaciones humanas, que conozca en detalle el trabajo que se realiza y que lo sepa transmitir *“es cuando la docente de apoyo o como se le llame aquí, la encargada, se viene por lo menos conmigo durante unos cuantos días a irme guiando lo que se hace aquí”*

(participante 9). El compañero guía o facilitador se debe capacitar cuidadosamente con anticipación y recibir los materiales necesarios. Está sumamente claro que la persona asignada debe ser capacitada para tales funciones.

Otro punto importante que se menciona en las entrevistas son las ventajas de la inducción laboral tanto para el nuevo empleado como para la institución de la cual va a formar parte. Los procesos de socialización o inducción devienen en una serie de beneficios para la institución, ya que los nuevos integrantes se sienten más a gusto y manejan mejor la información relacionada con la empresa o institución *“se dice que el periodo de inducción es fundamental, puesto que, de hecho va a depender mucho como va a ser el funcionario en el futuro, si va a ser un funcionario eficiente , va a estar motivado o no va a estar motivado, así que hay que venderle esa idea de una forma atractiva, y de una vez hablarle de los valores que tiene la empresa, la misión, la visión, todas esas cosas importantes que el empleado tiene que conocer para desarrollar su labor”* (participante 12).

Pero aunque se sabe acerca de estos beneficios y ventajas de las inducciones laborales, no se ha hecho conciencia de la necesidad de las mismas en el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil en la Región Huetar Norte, lo que queda claro con las diferentes manifestaciones que hacen las personas participantes de la investigación y con el hecho de que algunas de ellas ni siquiera recibieron inducción laboral (participantes 3, 6 y 7).

“La inducción es un proceso que se puede llevar a cabo con un grupo o una sola persona, brindando los detalles del trabajo a realizar, a lo cual también se le debe dar seguimiento, hasta que el nuevo trabajador(a) esté

capacitado(a) para cumplir sus funciones por completo” (participante 8). Este punto es de gran importancia, ya que se trata de la evaluación que debe darse durante el tiempo que tarda la inducción laboral, pues es mediante ella que se logra determinar si el funcionario ha ido adaptándose a las necesidades de la institución o si necesita más apoyo, para definir cuáles áreas son las que requieren de mayor reforzamiento y para motivarle en sus labores. Los encargados de inducción del nivel central y regional, cumplidos los tres meses de ingresado el funcionario, deberían convocar al nuevo colaborador con el fin de entregar y aplicar el formulario para evaluar el proceso de inducción. Esta información permitiría conocer la percepción del funcionario con respecto a la inducción organizacional y del puesto (DGNDI, 2009).

“Actualmente dentro de la organización de la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil, el trabajo se está haciendo por medio de procesos y uno de esos es el de inducción, el cual ya está estructurado y se han establecido las obligaciones de cada uno de los niveles, sus responsabilidades y la manera en la que deben darse las inducciones laborales” (participante 13). Sin embargo, existe desconocimiento de este proceso, ya que únicamente el Director Regional lo mencionó, como aparece en la cita anterior, ni siquiera el encargado de Recursos Humanos lo conocía, mucho menos las A.S.S.C.2; lo que deja ver una gran debilidad en este sentido.

El propósito de este procedimiento de inducción es garantizar la correcta integración de los funcionarios de la DGNDI (2009) en los tres niveles de gestión y asegurar que la inserción del mismo sea rápida y efectiva. En otras palabras se orientará al trabajador para que comprenda el funcionamiento

interno del Ministerio de Salud, el contexto de su trabajo, cómo debe realizar sus tareas, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él o ella una actitud favorable hacia la institución. Esto demuestra similitud con lo que expresan las A.S.S.C.2 sobre lo que debió haber sido su inducción laboral, pero dista mucho de haber sido de esta manera.

“El participante 12 expresaba que a la hora de diseñar un programa de inducción se deben considerar varios aspectos fundamentales, como las diferentes normativas, las políticas propias de la institución, las funciones básicas dentro de la unidad de trabajo y las relaciones que existan con otras unidades, tanto internas como externas”. Esto parece haber sido considerado por la DGNDI al momento de diseñar el proceso de inducción, ya que además de las especificaciones sobre cómo deben ser todas las inducciones en cada uno de los niveles de la estructura organizativa; hay una descripción de las consideraciones específicas para la inducción en el puesto de trabajo, es decir, para cada una de las clases ocupacionales con que cuenta el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil. Cada proceso de inducción es único, pues depende no sólo de la organización sino también del trabajo por desempeñar; pero lo principal es que exista un proceso de inducción sistematizado y estructurado.

Por último, una de las A.S.S.C.2 mencionó que en *“la inducción laboral es necesario que la docente de apoyo permanezca con la nueva maestra durante unos días con ella en el aula para ir guiando sobre lo que se hace ahí, las tareas que debe ejecutar con los niños y niñas, dándole un acompañamiento de por lo menos unos dos o tres días”* (participante 11). Esto es clave, ya que

recibir un entrenamiento adecuado durante un tiempo prudencial, facilitará que la nueva docente se acople al trabajo y adquiera seguridad en el desempeño del mismo; de hecho existe un modelo de inducción laboral conocido como “mentor protegido” (Vonk, 1996), podría decirse que es el modelo ideal. Implica, en primer lugar, la existencia de un mentor entrenado, éste es capaz de estructurar, secuenciar el proceso de inducción y de monitorearlo en sus distintas fases. Como complemento a la inducción organizacional se procede a iniciar con el entrenamiento del colaborador con las funciones que desempeñará de acuerdo con su puesto, para lo cual se requiere de al menos uno, dos o tres meses como mínimo. Mediante este entrenamiento se pretende que el funcionario nuevo ejecute una a una las funciones de su puesto en condiciones reales, de manera que paulatinamente, adquiera las habilidades necesarias para lograr el desempeño aceptable en el puesto (DGNDI, 2009).

Otra de las categorías de análisis es la de las apreciaciones o percepciones que tenían las A.S.S.C.2 sobre la inducción laboral recibida y casi en términos generales puede decirse que fue deficiente y hubo muchas diferencias entre cada uno de los procesos, así como irregularidades en los mismos, con respecto a lo que debería ser la inducción laboral en términos teóricos.

Podría resumirse que en la Dirección Regional Huetar Norte de la DSNDI los procesos de inducción no se llevan a cabo, salvo un primer intento que se gestó a finales del 2009 y que todavía no ha recibido seguimiento. Básicamente los procesos de inducción que se han dado consisten en: *“el primer día presentársela a los compañeros(as) de trabajo, y a veces cuando mucho llevarla a un centro modelo para que vea a una de las personas de las*

que se supone trabajan mejor, básicamente es un día a lo mucho una semana, y realmente no es un plan estructurado, sino una buena intención” (participante 12). Esto ya no debería de ser así, porque desde el nivel central se ha documentado y estructurado un proceso de inducción que debería de aplicarse en todas las regiones que conforman el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil.

“El Ministerio de Salud acaba de pasar por un proceso de organización y que se supone que se van a implementar programas, pero que tampoco los programas deben venir enlatados, sino que deben tener la posibilidad de flexibilizar” (participante 13). Se espera que el proceso de inducción se aplique conforme a lo establecido y a las necesidades encontradas durante este proceso investigativo, ya que se demuestra que es necesario hacer ajustes y que las A.S.S.C.2 que ingresan no se sienten satisfechas con la inducción recibida: todas mencionan que son procesos cortos, que no se cumplieron las expectativas, que van sabiendo cosas en el camino, que no se les da seguimiento lo que implica falta de evaluación del proceso y casi ninguna de ellas encontró fortalezas en la inducción, pero sí muchas debilidades y limitaciones.

Las personas entrevistadas expresaban que no hay ningún tipo de seguimiento o evaluación acerca de la inducción que recibieron, no hubo actividades planificadas en las cuales participaran para manifestar sus sentimientos e inquietudes acerca de las nuevas funciones que les correspondía desempeñar o de los aspectos administrativos que les generaran dudas; tampoco se les facilitaron cuestionarios y otro tipo de instrumentos para llenar y dejar ver su percepción sobre la inducción recibida. No existe

seguimiento ni evaluación, tal como afirmaba el *participante 12* “*nadie después de pasar por este Ministerio puede decir fíjate que me evaluaron en el periodo de inducción, no existe evaluación de ningún tipo, ni cualitativa ni cuantitativa*”.

Se establece que durante las presentaciones de inducción, el encargado del proceso, designado en el nivel regional debe entregar al nuevo funcionario(a) el formulario de autoevaluación antes de que inicien, esto le permitirá determinar por él o ella misma lo que conoce tanto del Ministerio de Salud como de la DGNDI. Una vez finalizadas las presentaciones de inducción organizacional en los temas principales, se entrega al funcionario el formulario de autoevaluación, para verificar el aprendizaje (DGNDI, 2009); es decir que ya existen instrumentos para autoevaluar los conocimientos del nuevo funcionario(a) antes y después de la inducción, los mismo que para el momento en el que culmina el proceso como tal.

Este proceso permite al nuevo empleado tener un conocimiento general de los Reglamentos y Normativas que rigen sobre su trabajo, lo que le asegura tener conciencia de las prohibiciones, de los deberes y derechos como funcionario público; pero si esto no se da en la inducción general u organizativa, el funcionario(a) nuevo(a) podría estar expuesto a cometer errores o algún tipo de irregularidad sin conocimiento de causa. Por esto, en el documento elaborado por la DGNDI existe un machote de un instrumento que se sugiere utilizar donde se especifican varios puntos, entre éstos las posibles consecuencias en caso de incurrir en un error.

Labor asignada	Fundamento legal	Descripción de procedimientos	Funcionarios con los que debe coordinar	Instrumentos utilizados	Posibles consecuencias en caso de error	Compañero guía asignado	Fechas y horarios
1.							
2.							

“El problema de que no existan programas de inducción se debe a que en buena teoría no deberían existir interinos por más de un año, sin embargo por ineficiencia de la Dirección de Servicio Civil, los nombramientos interinos se extienden hasta por siete años o más; esto genera un conflicto porque invertir recursos en personal interino es un riesgo, porque si la persona no gana la plaza permanente se perdió todo el esfuerzo y la inversión, por eso lo que se hace es ser más prudente esperar a que la gente quede en propiedad para darle inducción; pero cuando esto sucede ya la persona ha pasado tantos años trabajando que no se le da la inducción” (participante 12). La deficiente inducción laboral tiene sus causas en las debilidades del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, ya que se trata de un proceso nuevo y que apenas se está comenzando a realizar; pero también hay otras causas como la que se mencionada sobre el pobre desempeño de la Dirección de Servicio Civil.

Aunque esto sea así, según el documento sobre inducción de la DGNDI la inducción debe dársele a todo el personal nuevo independientemente de su cargo, ya que no hay nada que diga lo contrario.

“Debe de haber una buena intención de las jefaturas en cuanto a que, se sensibilice para que vean la importancia que tiene la inducción, porque no se le

da la importancia que tiene. Anteriormente no había ningún lineamiento a nivel institucional, se decía que debía haber inducción pero no había nada definido para ello, entonces se quedaba casi que a criterio del responsable de esa área de trabajo en esa zona, que se le diera y generalmente era un ratito, se le decía algunas de sus funciones, se le facilitaban algunos documentos y hasta ahí llegaba todo” (participante 13).

Las apreciaciones de las A.S.S.C.2 sobre la inducción recibida se acoplan perfectamente con lo manifestado en el párrafo anterior, ya que sus inducciones laborales generalmente se dieron en periodos cortos, con poca observación y casi ninguna práctica, donde se hablaba poco de las funciones y aún menos de la parte organizativa; por tanto se confirma que las inducciones laborales no tenían ningún tipo de estructura o sistematización.

La Dirección Regional tiene un compromiso y una responsabilidad con las inducciones laborales, ya que este procedimiento es de cumplimiento obligatorio en los tres niveles de gestión de la DGNDI, específicamente en las actividades señaladas para cada nivel. Desde que este proceso ha sido elaborado y divulgado, existe una responsabilidad directa para con el mismo y para con las Direcciones de Servicio que conforman la Región, así como con sus integrantes y todos aquellos(as) que se vayan a incorporar.

“No importa si usted lleva una carrera universitaria o no, siempre los trabajos son muy específicos y las tareas también, dependiendo del lugar donde usted ingrese a trabajar, en el caso de nosotros que es un Programa de Salud, las maestras que vienen, la formación es diferente al tipo de trabajo que van a encontrar aquí aunque es con niños, entonces es importante este,

ubicarlas en el trabajo, lo que al programa o dirección le conviene del trabajo que se hace en el establecimiento con los niños” (participante 11).

Dentro de la teoría relacionada con la inducción laboral, existe un modelo conocido como “nadar o hundirse” (Vonk, 1996); en este modelo es el propio profesional el que tiene la responsabilidad de insertarse en función a la formación y título profesional obtenido, se asume que la presentación de un título certifica las competencias profesionales garantizadas por la institución de educación superior y, en consecuencia, la institución estaría exenta de responsabilidad para orientar su inducción o socializar al profesor en el medio laboral. Esta forma de recibir al profesional nuevo únicamente genera desmotivación e inseguridad, ya que aunque la persona tenga una preparación profesional en el área en la cual va a trabajar, existen especificidades del trabajo que deben ser expuestas al comenzar a trabajar, particularidades que deben ser consideradas y expectativas que deben ser manifestadas, si esto no ocurre se deja a la deriva al nuevo funcionario(a) y eso no es lo ideal ni lo más conveniente para una institución, ya que disminuye la calidad del trabajo y la eficacia de la institución en la prestación de sus servicios *“en el tiempo que tengo de laborar para este programa, no he recibido una sola motivación”*(participante 3).

“A mi parecer mi proceso no fue en adecuado ya que durante los tres días de inducción hice lo mismo: completar expedientes y siento que esa no es una de las principales funciones de las A.S.S.C.2” (participante 9); desde el punto de vista del Ministerio de Salud sobre las especificaciones acerca de lo que debe ser la inducción, existe un apartado referido a las funciones del puesto de trabajo a desempeñar y como lo menciona esta participante, su

inducción tenía que abarcar otras funciones propias de su cargo y que se dejaron de lado; tales como (DGNDI; 2009: 54-55): “programar para suplir las necesidades del centro donde trabaja, ejecutar actividades de estimulación temprana, educación y práctica de hábitos deseables, planear semanalmente, realizar un estudio socioeconómico de los posibles clientes y beneficiarios del programa, atender, personalmente o por teléfono, consultas de los padres de los niños relacionadas con las actividades a su cargo, comunicar por escrito los casos probables de niños con problemas físicos y emocionales, colaborar en la evaluación de los procesos y actividades asignadas al centro, participar en el recibimiento, atención y despedida de los niños, participar y colaborar en actividades de mejoramiento continuo y control de calidad, confeccionar y dar mantenimiento al material didáctico, mantener al día los expedientes de los clientes a su cargo, asistir a reuniones con superiores y compañeros, registrar, por medio de anotación directa, la asistencia de los niños...” Se puede denotar una gran deficiencia de la inducción en cuanto a la información que deben recibir las A.S.S.C.2 sobre sus funciones y tareas a ejecutar; además esta fue una condición constante en la mayoría de las inducciones; ya que por ejemplo en el cuadro de análisis sobre las apreciaciones de la inducción, todos los participantes dijeron que debían ir sabiendo “cosas” en el camino, que no se cumplieron sus expectativas y que no se ubica debidamente en el trabajo.

“Lo que estuvo mal fue la inducción. No sólo decirle a la maestra que está con veinte resto de güilas, ahí viene la nueva explíqueme lo que pueda, eso es lo que a mí no me parece. Pero que no lo engañen a uno, porque eso es lo feo, que se lo pintan todo de color de rosa y cuando usted llega la dejan sola, no tenía apoyo de nadie” (participante 1). Hubo una gran similitud en cuanto a

las expresiones de las A.S.S.C.2 al preguntarles sobre su opinión o percepción acerca de la inducción laboral recibida y se obtuvieron muchas respuestas similares a la anterior; donde había risas al escuchar la pregunta, porque su opinión eran muy negativa en la mayoría de los casos y como decía también el participante 12 *“ni siquiera pueden llamarse inducciones laborales porque eso implica mucho, aquí lo que hay es una buena intención de dar inducción”*; entonces podría inferirse que las inducciones laborales fueron muy pobres en cuanto a contenido, duración y personal encargado de las mismas. Como menciona Vonk (1996) hay un modelo de integración a una institución llamado colegido, donde el nuevo funcionario busca apoyo en sus pares más experimentados, como un tipo de apadrinamiento profesional y cuyo vínculo radica en la buena voluntad; de hecho durante las entrevistas algunas compañeras mencionaban que habían recibido la inducción de parte de otra A.S.S.C.2 o de alguna A.S.S.C.3, que incluso las misceláneas les ayudaban en cuanto al descubrimiento de algunas de sus funciones y materiales que debían conocer.

Esto nos lleva al análisis de la tercera categoría relacionada con las limitaciones de la inducción. En este apartado se pueden anotar una variedad de situaciones que deben eliminarse para que las inducciones laborales se lleven a cabo tal y como está establecido desde el nivel central de la DGNDI. En primer lugar quisiera rescatar la incongruencia existente en cuanto al conocimiento de la propuesta para las inducciones laborales que tiene el Ministerio de Salud, ya que al momento de hacer las entrevistas únicamente el participante 13 tenía noción de esto y de hecho fue quien colaboró con la investigadora para la consecución del documento impreso; pero los restantes

12 participantes desconocían por completo la existencia de este proceso de inducción y sus sugerencias para mejorar las inducciones laborales ya se encuentran contempladas en el documento emanado desde la DGNDI.

Seguidamente vale la pena indicar que de las diez A.S.S.C.2 entrevistadas, tres de ellas afirmaron no haber recibido inducción al comenzar a trabajar: *“yo no recibí inducción (participante 3), no, no, nada (participante 7), no tuve inducción (participante 6)”*. Sólo esto nos indica que hay una clara deficiencia en la Región en cuanto a la socialización laboral de los y las funcionarios(as) de primer ingreso, pues no hay coordinación para hacer el recibimiento adecuado ni se demuestra una preocupación por fomentar los valores propios de la institución desde el primer momento, aún cuando se sabe que esto es fundamental; máxime si se trata de un Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil, el cual tiene una gran variedad de singularidades que lo distingue de otros programas y del trabajo en otras instituciones. La inducción específica se aplica las personas que se van a desempeñar por primera vez en un determinado puesto de trabajo (Castellanos; 2005); es decir, cada una de estas compañeras se vio perjudicada en cuanto a la calidad de su desempeño por desconocimiento de sus funciones, deberes y derechos; al verse exentas de esta actividad básica para la adecuada integración al grupo de trabajo y a la institución (o establecimiento).

Otro aspecto fundamental a considerar en la inducción laboral es la evaluación del proceso mediante diferentes estrategias; sin embargo existe una gran uniformidad en cuanto ha esto, ya que todos los participantes negaron haber evaluado el proceso que vivieron e incluso el participante 12 afirma *“no existe el seguimiento, o sea no existe ese plan de que esa persona participe en*

ciertas actividades, se de un seguimiento adecuado y sobre todo se haga una evaluación, porque no existe evaluación, así que nadie después de pasar por este ministerio puede decir fíjate que me evaluaron en el periodo de inducción”; hay claridad en esto, las inducciones laborales se realizan de manera desorganizada y además no hay preocupación por indagar las manifestaciones de los y las funcionarios(as) nuevos(as) sobre el proceso que vivieron. En el proceso de inducción desarrollado por el Ministerio de Salud (DGNDI, 2009), se establece un apartado específico para la evaluación del proceso de inducción, tanto en la parte organizativa (cuestionarios antes y después de las charlas de inducción) como en la que es específica del puesto de trabajo; para esta también existe un documento elaborado que se debe entregar al finalizar el proceso de inducción (véase anexo 6), sin embargo queda la duda de si dicho documento determina realmente si el proceso de inducción fue el más adecuado.

Otra limitación que se encontró y que debe ser tomada en consideración por las personas que se encargan de las inducciones laborales, es que las Universidades preparan a las profesionales en preescolar para el trabajo específico del Ministerio de Educación, lo que provoca desorientación en las A.S.S.C.2 al comenzar a trabajar, ya que el trabajo en el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil es muy distinto; se cuenta con un currículo que no es lo suficientemente promocionado entre las A.S.S.C.2 que ingresan a laborar por primera vez en los establecimientos de la Región. “Entendemos por currículo el conjunto de elementos que, en una u otra forma, pueden tener influencia en el alumno en el proceso educativo. Así que planes, programas, actividades, material didáctico, edificios, mobiliario escolar, ambiente y relación profesor

alumno constituyen elementos de ese conjunto” (Picardo, 2004: 58); para que las A.S.S.C.2 puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera posible, es necesario que tengan conocimiento claro de las finalidades del Ministerio de Salud para con el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil y esto sólo se logra mediante una adecuada inducción laboral y un proceso constante de capacitación. Para la modalidad intramuros y el trabajo de atención integral se propone utilizar el modelo “Marco Abierto” en educación, ya que en él se recogen los principios fundamentales que orientarán, tanto el currículo de educación inicial como las acciones de apoyo educativo a niños(as) escolares (Chavarría; 1994); pero aunque se propone el uso de este modelo, no se encuentran mayores especificaciones acerca del mismo en la documentación oficial del Ministerio de Salud, lo que reclaman las A.S.S.C.2, pues no saben en qué basarse para realizar sus planeamientos semanales. *“Lo que yo siento es que nunca nos han dado una buena inducción es en el planeamiento, porque llegan y le exigen a uno que el planeamiento tiene que ser bien, que tiene que ser... pero nunca le han explicado a uno, que le no le han dado un machote o cómo debo de hacerlo, sino que uno simplemente lo hace al taran tantán, lo que uno más o menos crea conveniente, o sea lo que le dan es una hojilla ahí, cómo, quiénes, y no se qué y hágalo verdad” (participante 5).*

De hecho, las diez A.S.S.C.2 entrevistadas mencionaron la necesidad de que exista una adecuada inducción en cuanto al planeamiento; ya que es muy distinto del que se enseña en la Universidad y del que se utiliza en el Ministerio de Educación; tan sólo se dan lineamientos generales, pero el mismo puede variar de una Dirección de Servicios a otra; además el planeamiento se hace de manera semanal y no existe un documento que guíe formalmente este

proceso, depende de la docente así como de su conocimiento sobre la misión y la visión del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil para adaptar las actividades a su entorno; considerando tan sólo que puede basarse en los currículos de marco abierto.

En los currículos de este tipo, los ambientes físicos deben ser estimulantes, acogedores, donde el niño y la niña tengan oportunidad de participar con lo que necesitan a su alcance, en función de sí; de igual forma la organización del tiempo se hace considerando las necesidades de los menores, lo que implica renovación constante. Para que estos currículos sean efectivos debe haber una adecuada planificación, que sea permanente, creativa, flexible y donde la base principal sean las necesidades e intereses de los discentes (Peralta, 1996).

Estos principios deben guiar la práctica de las A.S.S.C.2 en su salón de clase, sin embargo no se da inducción en este sentido; ya que al preguntarles si conocían la misión y la visión del Programa, la mayoría decía que no; de la misma manera al consultarles si tenían idea de lo que es el Modelo Estratégico y Conceptual de Programa. Estas limitaciones afectan directamente la calidad de los servicios que se ofrecen y por ende, podría afectar la calidad de la educación que reciben los niños y niñas que se benefician de las diferentes modalidades de atención con las que se trabajan; lo que se relaciona con la psicopedagogía, ya que a través de esta área las docentes pueden identificar deficiencias o fortalezas en sus prácticas, acorde con la metodología de trabajo que se sigue; pero si no hay ni siquiera claridad en cuanto a la forma de trabajar, será muy difícil realizar procesos de autoreflexión que permitan

mejorar la práctica educativa, desde las herramientas que ofrece la psicopedagogía.

Otra gran limitación y en su mayoría generalizada, es el hecho de que casi ninguno de los participantes encontró fortalezas de la inducción: *“no encontró fortalezas (participante 3), no encontró fortalezas (participante 1), (Pensando) qué fortalezas; (participante 2), no, para nada (participante 7), fortaleza ninguna (participante 6), (Silencio 3 seg), las fortalezas (duda), bueno diay, yo considero que no son tantas las fortalezas que hay (participante 11), para serle franco, aquí en la región no, no se dan” (participante 12)*. Si hay dificultad para percibir fortalezas, es porque las limitaciones son muchas y esto debe irse sanando a través de la investigación, como en este caso; para tomar acciones correctivas y de mejora del proceso.

Puede decirse que las fortalezas encontradas fueron mínimas; así por ejemplo la participante 10 decía *“la fortaleza es que yo fui a lo práctico, sí la práctica, para nadie es un secreto que la práctica es lo máximo, pero lunes, martes y ya miércoles ya empezar yo sola con el grupo”*; lo que deja ver que de cierta manera fue bueno, pero al final no del todo ya que duró muy poco tiempo; la participante 9 mencionaba que la fortaleza que encontró fue que trabajó con los expedientes *“que lo que yo domino son los expedientes”*, la participante 4 decía que *“durante este día de inducción, me dieron a conocer las funciones que debía desempeñar (según la norma), me ayudaron acomodar el aula de acuerdo a la metodología de trabajo, se me dijo como era el planeamiento. Puedo decir que aunque fue poco tiempo si se aprovechó, en eso no tengo queja alguna”*; además la participante 5 comentaba que *“la explicación de cómo se utiliza el material y de cómo manejar a los niños tal vez*

en ciertas, qué en ciertos momentos, o en ciertas actitudes” fue la mayor fortalezas, aunque tuvo un poco de duda al responder; pero estas apreciaciones fueron hechas tan sólo en una ocasión, lo que deja ver que los procesos de inducción son muy reducidos en cuanto a su calidad y cantidad de tiempo, se dejan de lado un gran grupo de aspectos que deberían ser abarcados desde que el funcionario de nuevo ingreso se incorpora a la institución. A continuación se anotan los temas que deben ser abarcados en el periodo de inducción en el área organizacional, ya que hay otra parte de la inducción que corresponde específicamente al puesto de trabajo, donde se tratan otros temas muy importantes para el desempeño del nuevo funcionario(a).

Los siguientes son los temas principales de la inducción organizacional: bienvenida, información sobre Régimen de Méritos del Servicio Civil y la Dirección General de Servicio Civil, proceso de Desarrollo Organizacional, aspectos del Reglamento Autónomo de Trabajo, aspectos salariales, periodo de prueba, evaluación del desempeño y beneficios. También debe entregar al nuevo funcionario el documento con la información general respectiva para su posterior estudio. También debe hacerle saber que se le estará contactando durante el primer mes de trabajo para coordinar la inducción organizacional en los temas complementarios: interiorización de valores, ética, relaciones humanas, calidad del servicio al cliente, ley 7600, ley 8290 de control interno, acoso laboral y preparación para el retiro y la jubilación (DGNDI, 2009).

Hubo una categoría que emergió a partir de los comentarios de las entrevistadas, la cual tenía que ver con el recibimiento que se les dio al ingresar a trabajar en los diferentes establecimientos; porque ninguna de estas funcionarias fue debidamente recibida, afirmaron haber sentido un acompañamiento de parte de las misceláneas, pero no así de otros funcionarios. Esto es muy lamentable, debido a que una de las partes principales de la inducción es el recibimiento, ya que es cuando el nuevo empleado establece un lazo de confianza y comunicación con sus iguales y superiores, es la primera impresión la que se va a quedar impregnada en lo que será el desempeño posterior del funcionario(a) y así lo establece la DGNDI (2009); dentro de los principales pasos a seguir al comenzar la inducción, justo en el primer día de trabajo se debe: *“preparar el ambiente para la llegada del nuevo funcionario(a) y dar la bienvenida en el puesto de trabajo”* (p.5); estas dos actividades incluyen aspectos como los siguientes: informar al equipo de trabajo acerca del nuevo funcionario(a) y la función que va a realizar, preparar el ambiente de trabajo con suficiente anticipación y facilitando los recursos necesarios para el trabajo, disponiendo de la información necesaria a efecto de propiciar una incorporación asertiva y se debe coordinar con los compañeros(as) el entrenamiento al puesto; se debe recibir al nuevo funcionario en una oficina preparada para tal efecto, con el objetivo de que el mismo se sienta cómodo y bien recibido por dicha autoridad institucional; e informarle de la programación de los primeros días de trabajo y cómo se ejecutará la inducción específica al puesto (DGNDI: 2009).

A pesar de estas y otras especificaciones con respecto al recibimiento, las participantes de la investigación se expresaban así de este punto: *“llegué ya*

propiamente aquí, y las dos misceláneas, digamos en este lugar que a veces yo me siento como solita yo la veo como mi mamá y como mi hermana (participante 1); la llegada fue bonita, fue bien porque diay las misceláneas son súper especiales y súper amorosas y casi eran el respaldo mío, porque en el otro lado lo que era en el aula usted sentía como un vacío (participante 2); el día que yo llegué, la encargada del CEN no estaba, solamente estaba la miscelánea, yo sólo llegué y la saludé y le dije que yo era la niña que iba, no, nadie me espero, nadie me dijo nada (participante 3); las misceláneas siempre estuvieron muy anuentes a ayudarme, yo les pasaba preguntando, aunque ellas no supieran nada pero ya ellas han estado aquí, yo les pasaba preguntando mucho (participante 4); los niños (risa), porque no, no, lo demás no (participante 5); no nos recibieron, porque el día que a nosotras nos nombraron las jefas no estaban (participante 6); el día que yo entré aquí la que me recibió fue una compañera no estaban ninguna de mis dos jefas (participante 7); (silencio, decepción) ay no, no sé, porque cuando llegué todo estaba desordenadísimo, mi aula estaba como en abandono, porque ya la compañera se había ido y fue así como diay, que ella venga y ordene, fue feo, no tengo ningún buen recuerdo (participante 8); no hubo así como un recibimiento fuera de lo común, ni presentación tampoco (participante 9); que hay un buen ambiente, de momento yo me sentí como en familia (participante 10).

Además, en las entrevistas que se realizaron se les preguntó a las A.S.S.C.2 acerca de cuáles eran las principales características del Programa para el cual trabajan, ya que este es un tema del cual deberían tener dominio; sin embargo se puede deducir que esto no es así, “para mi el Programa de

Nutrición y Desarrollo Infantil, es prácticamente dedicado a la enseñanza de la sana alimentación y hábitos de higiene, dirigido para las comunidades más pobres” (participante 8), “para apoyar a esa gente que ocupa trabajar y que no tiene donde dejar los chiquitos, que ocupan alguien que se los cuide” (participante 5), reconocen que el principal enfoque es la educación y la nutrición, pero no se menciona en ningún momento otras características del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil y que deben incluirse en la inducción laboral; tal como lo son los ejes transversales de trabajo, los diferentes test que se deben realizar, la necesidad de realizar talleres de capacitación para madres y padres de familia, el tipo de población que se atiende y las características de la misma, las modalidades con las que se trabajan...; hay una diversidad de aspectos propios de este Programa y que no se abarcan en la inducción laboral y por experiencia propia puede decirse que por lo menos un año es lo que se tarda para comprender los verdaderos objetivos de trabajar en estos establecimientos y el tipo de trabajo que se debe hacer para mantener el enfoque de la DGNDI.

El Modelo Conceptual y Estratégico de la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil (2008), plantea que la formación de los niños y niñas en los establecimientos del programa sea con un enfoque de Derechos, como una forma de responder a la tendencia mundial de proteger y salvaguardar a los niños y niñas; tendencia dirigida principalmente por entidades como la UNICEF. Aunque este documento es básico para orientarse en cuanto a la justificación de lo que se hace, ninguna de las A.S.S.C.2 conocía del mismo.

Había un aspecto que interesaba particularmente a la investigadora y era conocer con cuál metodología de trabajo debían las A.S.S.C.2 desarrollar

sus planeamientos y ejecutar sus actividades diarias; ante esto resultó que siete de las participantes dijeron trabajar con el Método Montessori, ya fuera por iniciativa propia o por que al comenzar a trabajar alguien les dijo que así lo hicieran; otra compañera mencionó que trabaja también con una metodología libre similar a la de Piaget y por último otra compañera dijo trabajar de manera parecida a la del Ministerio de Educación; esto demuestra que durante la inducción laboral no se cumple con lo establecido, ya que no se orienta a las funcionarias que trabajarán con los niños y niñas sobre la forma en cómo hacer esto y se deja a la libre este asunto que es tan fundamental.

“Bueno, nadie me lo ha dicho, pero pienso que por las cosas que se usan acá, pienso que Montessori” (participante 3); “digamos, en el cronograma, ese nos lo dieron al principio, tantos minutos para conversación, tantos minutos para rutina en el aula” (participante 10); “yo trabajo con la metodología, sinceramente trabajo con la metodología como del Ministerio de Educación” (participante 9); “(Risa), bueno, supuestamente debería ser Montessori, pero mentira si te digo que aquí se usa eso” (participante 1); estos son algunos ejemplos de lo que dijeron las participantes de la investigación sobre la metodología de trabajo; este es un tema que les ocasionaba risa, porque decían que se trabaja Montessori, pero no es así por diversas razones y una de ellas es que no ha habido capacitación para esto.

Para la modalidad intramuros y el trabajo de atención integral se propone utilizar el modelo “Marco Abierto” en educación, ya que en él se recogen los principios fundamentales que orientarán, tanto el currículo de educación inicial como las acciones de apoyo educativo a niños(as) escolares (Chavarría 1994); aunque los currículos de marco abierto son flexibles, esto no

es lo mismo que decir que se trabaja con Montessori o con Piaget o con la metodología del Ministerio de Educación. Esto hace pensar que es necesario organizar y sistematizar mejor el trabajo, capacitar a las A.S.S.C.2 en este sentido para que el trabajo que se haga a nivel regional sea similar.

La última categoría con la que se trabajó fue la de las propuestas que daban las y los participante para la inducción, pero después de compararlas con el documento donde se sistematiza el proceso de inducción laboral según la DGNDI, se llega a la conclusión de que existe una gran cantidad de aspectos que ya han sido considerados, pero no se han aplicado.

Por ejemplo, el participante 12 y el 13 se referían a la posibilidad de nombrar compañeros guías que orienten la inducción laboral de los funcionarios de primer ingreso; así mismo lo establece la DGNDI (2009): el método más idóneo y aplicado es nombrar uno o varios compañeros guía o, el mismo jefe inmediato. El compañero guía debe ser una persona comprometido con esa labor, que tenga buenas relaciones humanas, que conozca en detalle el trabajo que se realiza y que lo sepa transmitir. El compañero guía o facilitador se debe capacitar cuidadosamente con anticipación y recibir los materiales necesarios. Este punto también se relaciona con el hecho de que las entrevistadas pedían más capacitación para quienes dan las inducciones; *“primero que capaciten a las personas que están por encima de uno, digamos en el grado de mando, capacitación para ellas” (participante 6).*

Otra preocupación de las A.S.S.C.2 y que se manifestó a través de sus propuestas fue la necesidad de recibir más apoyo de la Docente Profesional de la Dirección de Servicios para la cual se trabaje; así como una mayor demostración del trabajo que se debe realizar; es decir hablar de la parte

teórica, pero también ir a la práctica: hacer observaciones, demostraciones, pasantías y otras actividades que faciliten el ajuste a las funciones que le corresponden al nuevo funcionario(a). Para esto hubo otra propuesta que se relacionaba con el tiempo de duración de la inducción, por ejemplo la participante 2 mencionaba: *“pienso que tuvieron que darme 2 meses de adaptación y luego empezar a visitarme para estar más acomodada y así estar más segura de mis dudas en el trabajo”*; pero esto no debería ser un desvelo de las A.S.S.C.2, ya que está establecido que la inducción laboral debe durar entre uno y tres meses, preferiblemente debe coincidir con el periodo de prueba. La técnica de las pasantías consiste en visitar un puesto de trabajo para que el nuevo colaborador pueda observar a un homólogo en el desempeño de las funciones. Es imprescindible que esta técnica sea utilizada en puestos como el de Profesional de Servicio Civil 2 (director/a), Asistente de Salud del Servicio Civil 2 y 3 y trabajador auxiliar de CEN-CINAI (DGNDI, 2009).

Las inducciones laborales que recibieron las A.S.S.C.2 que fueron entrevistadas distan mucho de lo esperado y propuesto por la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil; hay gran variedad y cantidad de aspectos que deben ser retomados y analizados por la misma Dirección Regional para así subsanar las deficiencias encontradas; y en dado caso comenzar nuevamente con las inducciones como si se tratase de personal nuevo. Pero estos puntos se tratarán en lo relacionado con las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Este capítulo contiene las principales conclusiones a las que se llegó mediante esta investigación, cada una de las mismas se logró extraer de las entrevistas hechas a las Asistentes de Salud del Servicio Civil 2 y otros funcionarios del Programa, así como del análisis de los datos que se realizó anteriormente. De igual manera hay un apartado dedicado a las recomendaciones que se hacen, las mismas estarán enfocadas a las propuestas que se hacen para mejorar el proceso de inducción en la Región, para que el mismo sea efectivo y cumpla con los objetivos propuestos; así como otro tipo de recomendaciones relacionadas con la necesidad de profundizar en estudios similares a nivel de esta Región y de otras a nivel nacional para lograr un panorama extenso de lo que son las inducciones laborales en este país en lo que se conoce como la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil.

- Para las A.S.S.C.2 la inducción laboral es un proceso mediante el cual se les orienta en sus funciones y se les da a conocer aspectos organizativos y administrativos propios de la institución. Esto parece ser muy sencillo, sin embargo requiere de tiempo y compromiso para que se de en las mejores condiciones. A pesar de que el Ministerio de Salud en su Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil cuenta con un proceso establecido para las inducciones laborales, se logró establecer que no se lleva a cabo como está especificado y esto en detrimento de la calidad del desempeño laboral de las nuevas funcionarias, quienes

hasta obtiene una evaluación del desempeño baja por no hacer el trabajo correctamente, más no se les induce para esto. Entonces, se puede decir, que el proceso de inducción vivido por las A.S.S.C.2 dista mucho de lo esperado por ellas mismas y de lo planteado por la misma institución para la cual trabajan.

- Mediante las diferentes entrevistas realizadas, se puede concluir que las inducciones laborales dadas a las A.S.S.C.2 participantes en esta Región son deficientes, e incluso en ocasiones ausente. Esto confirma la inquietud de la investigadora y por la cual surge el mismo problema de investigación, es decir, no hay procesos de inducción como tales y se deja a su propia suerte a la nueva funcionaria, quién se va dando cuenta en el camino cuáles son sus funciones, cómo realizarlas, cuáles son sus derechos, cuáles son sus deberes e irse identificando poco a poco con la metodología de trabajo del Programa y las metas que tiene la Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil con el mismo; lo que afecta a la nueva funcionaria, a su trabajo, al grupo de niños y niñas a su cargo y al mismo establecimiento.
- Desde el punto de vista psicopedagógico, referido a los procesos de enseñanza y aprendizaje, se puede decir que existe una alteración de los mismos, porque las A.S.S.C.2 deben ser capacitadas adecuadamente en el cumplimiento de sus funciones acorde con lo que se espera para el Programa, pero al no ser esto así, se deja a la libre los procesos educativos. Si el Programa necesita enfocarse al trabajo de cuatro ejes principales relacionados con la Cultura de Paz, el Cuidado del Medio Ambiente, el Desarrollo de Hábitos y La Nutrición; para

cumplir con la misión y la visión que tiene, entonces cada una de las funcionarias que ingresan a trabajar propiamente con niños y niñas, deben estar enfocados hacia esto, pero cómo se logra si no se les enseña desde el principio cómo deben realizar su trabajo y en qué basarse para hacerlo adecuadamente. Esto es una clara deficiencia de las inducciones laborales y del Programa en sí mismo, ya que no existe una verdadera conciencia y sensibilización de la necesidad e importancia de las inducciones laborales para el mismo funcionario de nuevo ingreso y para el Programa en sí.

- La inducción específica se concentra básicamente en las funciones que se deben realizar en el puesto de trabajo; esta inducción es en la que deben concentrarse mayormente los esfuerzos, por el compromiso educativo que existe en el Programa y como una forma de garantizar que la atención dada a los niños y niñas sea integral; acorde con lo que propone la Dirección de CEN-CINAI.
- Hay deficiencias en cuanto al planeamiento, la metodología de trabajo y en general, acerca de las funciones que corresponden a las A.S.S.C.2; por lo que la inducción específica al puesto de trabajo resulta fundamental, pues si se diera como está expuesto se lograría un mejor trabajo, mayormente acorde con los fines y metas que tiene la Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil.
- Una gran fortaleza encontrada en esta investigación, fue el descubrir que existe formulado un proceso de inducción desde las mismas autoridades; ya está establecido cómo deben ser las inducciones laborales en los diferentes niveles de gestión, cuáles son los temas que

deben trabajarse y en qué periodo de tiempo se deben llevar a cabo cada uno de los pasos correspondientes a la inducción, así como los diferentes métodos para hacerlo. La pregunta es porqué si ya existe un proceso de inducción estructurado, no se realiza como se debe y cuáles son las deficiencias que hay para que se ejecute el proceso debidamente. Y la respuesta se puede encontrar en la falta de organización, en la falta de comunicación y en el establecimiento de responsables de desarrollar los procesos de inducción en el momento debido; pero hay dos limitaciones muy significativas para que no se estén dando las inducciones laborales como debe ser: la primera se refiere a la falta de capacitación para los funcionarios y funcionarias que deben asumir la inducción al personal nuevo; así como la falta de tiempo programado para esto, ya que cada funcionario o funcionaria debe establecer en su programación anual las actividades que va a realizar y el tiempo para cada una de ellas; pero resulta que no hay tiempo en la programación para incorporar el proceso de inducción; entonces esta deficiencia es más a nivel central desde donde se emanan las directrices nacionales, que a nivel regional, pero no por esto se debe dejar de lado la responsabilidad que se tiene con las personas que ingresan por primera vez a trabajar en este Programa.

- La metodología de trabajo que propone la Dirección Nacional de Nutrición y Desarrollo Infantil para trabajar con los niños y niñas es la de Marco Abierto, sin embargo con las diferentes entrevistas realizadas se puede concluir que a nivel de esta Región, existe una orientación hacia el uso del Método Montessori, ya sea por inclinación personal o porque

en algún momento se les ha indicado que es esta la metodología a utilizar, aunque al mismo tiempo se confirma que no se capacita a las nuevas funcionarias en este tipo de metodología. Entonces hay una desorientación acerca de cómo debe ser el trabajo que se hace en las aulas; y si las A.S.S.C.2 no saben cómo trabajar, bajo qué metodología o sin claridad para ello, entonces los procesos educativos se van a ver afectados. La educación a cualquier nivel requiere de un compromiso y un conocimiento formal de lo que se hace y una justificación de porqué; entonces es necesario que quienes trabajan en este ámbito conozcan sus funciones como tales y la forma en la que deben desempeñarse, para así optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo ante todo al educando.

- Lo mismo sucede en el caso de las funciones que corresponden a las A.S.S.C.2, ya que no se les dan a conocer ni se les capacita para realizarlas; son ellas mismas quienes poco a poco, preguntando y en el camino van conociéndolas. Una situación similar se percibe en el caso de las características del Programa; la educación que se da en los establecimientos que pertenecen a la Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil es muy distinta de la que se da en las aulas del Ministerio de Educación, porque las metas son otras y encontramos que las nuevas funcionarias vienen de la universidad con una formación adecuada para el trabajo en el Ministerio de Educación, pero no para lo que necesita el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil; entonces debe haber una capacitación y una inducción adecuada en estos aspectos para que a

través de la función diaria de las A.S.S.C.2 se logren las metas a nivel nacional.

Recomendaciones

- En primera instancia, se recomienda que la Dirección regional de Nutrición y Desarrollo Infantil, a través del área pertinente, realice un proceso de divulgación del documento relacionado con las inducciones laborales y la forma en la que éstas deben llevarse a cabo; ya que existe casi un total desconocimiento del mismo.
- Como segundo paso se sugiere preparar al personal encargado de facilitar las inducciones laborales, para que sean sensibilizados en la necesidad de las mismas y así, subsanar las deficiencias que existen. Una de las propuestas que planteaban algunos de los participantes era la de sistematizar y estructurar el proceso de inducción, pero esto ya está hecho, ya se extendió a nivel nacional y regional un documento donde se especifican cómo deben ser las inducciones laborales; lo que falta es compromiso y capacitación para desarrollar el proceso tal cual se espera.
- Si se logra ejecutar el proceso de inducción como ha sido propuesto por la Dirección de Nutrición y Desarrollo Infantil, entonces las propuestas de las participantes estarían siendo consideradas, ya que lo que se manifestaba está integrado al proceso de inducción existente: nombrar un compañero guía, hacerlas más largas, observaciones, hablar de metodología de trabajo y planeamiento, conoce el porqué de lo que se hace... Esto ya se contempla dentro de lo que se establece a nivel nacional en el proceso de inducción, lo que ha faltado es organización,

capacitación y delegación de responsabilidades para que las personas de nuevo ingreso reciban la inducción como debe ser para así optimizar su desempeño y evitar que se generen sentimientos de ansiedad, confusión, desintegración del equipo de trabajo, desmotivación para realizar las tareas y otros problemas que se generan consecuencia de una mala inducción.

Recomendaciones para posteriores estudios

- Esta investigación debería tener una segunda etapa en donde se vaya de nuevo al campo y se converse otra vez con personal de nuevo ingreso para identificar si continúan siendo las inducciones laborales deficientes o si por el contrario, se ha asumido este proceso como está establecido.
- Otra inquietud que surge durante el desarrollo de esta investigación se relaciona con la metodología de trabajo que se debería utilizar, la que se dice que se utiliza y lo que se observa en la práctica, en la cotidianidad; ya que parece haber discrepancia en este sentido y cada docente trabaja según se le facilite más, dejando de lado las necesidades propias del Programa.

Referencias

- Barrantes, R. (2009). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. EUNED: San José. Costa Rica.
- Buendía, L; Colás, P. (1998). Métodos de investigación en Psicopedagogía. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.: España
- Camacho, S; García, G; Poltronieri, P; Flores, R; Castro, G; Villalobos, M. (2 de junio, 2008). Modelo conceptual y estratégico: Provisión de Servicios de Salud en Nutrición y Desarrollo Infantil. La Gaceta: San José
- Castellano, R. (noviembre, 2005). Reclutamiento, selección e inducción. Obtenido el 9 de noviembre de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>
- Cornejo, J. (1999). Profesores que se inician en la docencia: algunas reflexiones al respecto desde América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*. 19, 1-40
- Colmenárez, L. (2008). Proceso de inducción del personal docente del decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendium*. 11, 5-22.
- Chavarría, M.C., (1994). Educación y atención del preescolar con base a principios de paz y desarrollo sostenible, Instituto de Investigaciones Psicológicas, UCR, San José, Costa Rica.
- Chaves, L. (2003). La Educación Preescolar en el Contexto Nacional (1970-1998). Tomado de <http://historia.fcs.ucr.ac.cr/articulos/2003/e-prescolar.htm>, el 24 de marzo de 2010
- Decreto N° 5828-SPPS. Reglamento de los Centros Infantiles de Atención Integral. Tomado de: http://www.pgr.go.cr/Scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_repartidor.asp?param1

=NRTC&nValor1=1&nValor2=25176&nValor3=26645¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp el 23 de marzo de 2010

Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil (2009). Inducción MS.UO.LI.08.01. Área de gestión: provisión de servicios. San José

DRDNI Región Huetar Norte (2008-2009). Diagnóstico situacional y regional DRDNI Región Huetar Norte 2008-2009. Ciudad Quesada. Consolidado de los Diagnósticos de las Direcciones de Servicio 2008, Dirección Regional de Nutrición y Desarrollo Infantil, Región Huetar Norte, Ministerio de Salud.

La Gaceta (junio, 2010). Creación de la Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral. N° 105

García, C. (1999). Estudio sobre estrategias de inserción profesional en Europa. *Revista Iberoamericana de Educación*. 19, 101-144

González, A; Araneda, N; Hernández, J; Lorca, J. (2005). Inducción Personal Docente. *Estudios Pedagógicos*. 31, 51-62.

Grupo Océano (s.f.). Enciclopedia de la Psicopedagogía. Pedagogía y psicología. Barcelona: MMVI Editorial Océano

Jiménez, L. (2008). Enfoque curricular centrado en la persona. *Revista Educación*. 32(1), 63-76.

Jofre, R. (sin fecha). Programa de Inducción. ¿Para qué sirve? Obtenido el 9 de noviembre de 2009; desde <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/induccin.htm>

Marín Levario; Carmen. (2005). Manual de inducción. Gobierno Institucional del Estado de Chiapas: Instituto de la Mujer

- Ministerio de Salud. (2002). Manual de normas de los establecimientos CENCINAI. Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil: Costa Rica
- Ministerio de Salud (2009). Estructura del Ministerio de Salud. San José, Costa Rica. Disponible en: <http://ns.netsalud.sa.cr/index.php/sobre-ministerio-estructura-organizacional-ms>
- Ministerio de Salud (2010). Planificador 2010. Unidad de desarrollo estratégico: Producción Documental.
- Ministerios de Educación Pública. (2004). Programa de estudio ciclo materno infantil Educación Preescolar. El Ministerio de Educación Pública. San José: Costa Rica
- Obando, R (2005). Manual de Inducción y Políticas. Santo Domingo: República Dominicana. Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en: http://www.inap.gov.do/docpdf/manua_induccionSecure.pdf
- Orozco, V. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. *Educación*. 25, 27-33.
- Peralta, V. (1996). El currículo en el jardín infantil (un análisis crítico). Andrés Bello: Santiago de Chile.
- Picardo, O. (2004). Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación. CIE: El Salvador.
- Román, W. (12 de noviembre 2009). Comunicación personal
- Serra, J; Krichesky, G; Merodo, A. (2009). Inserción laboral de docentes noveles del nivel medio en la Argentina. Una aproximación a partir de los egresados de la Universidad Nacional de General Sarmiento. *Revista de currículum y formación del profesorado*. 13, 195-208

Vargas Melgarejo, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*. Vol. 4 (8). 47-53.

Vonk, J.H.C. (1996). A Knowledge Base For mentors of Beginning teachers: Result of A Dutch Experience. In: R. Mcbridge (ed.). *Teacher Education Policy*. Pp. 112-134. London: Falmer Press.

Wikipedia (sin fecha). Inducción. Obtenido el 9 de noviembre de 2009; desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Inducci%C3%B3n>

Anexos

Anexo 1

Técnica narrativa: redacción

Objetivos:

- Identificar las manifestaciones generales que expresan las ASSC2 de primer ingreso en el Programa con respecto a la inducción laboral que recibieron.
- Ahondar sobre la apreciación de las ASSC2 de primer ingreso acerca de lo que debería ser la inducción laboral; así como de otras fuentes del Programa (director regional, docente profesional, encargado de recursos humanos).

Mediante esta redacción, la investigadora espera que usted pueda referirse a los siguientes aspectos: qué entiende por inducción laboral, cómo fue el proceso de inducción, cómo se sintieron durante sus tres primeros meses de trabajo, qué esperaba de la inducción, se cumplieron sus expectativas, se sintió orientada con respecto a las funciones que debía desempeñar, le quedaron dudas acerca de su trabajo después de la inducción, para usted qué es el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil.

Además, usted puede expresar otros aspectos que resulten necesarios o que hayan sido muy característicos de su proceso de inducción, de su situación laboral.

Anexo 2

Guía de entrevista para docentes

Objetivos:

- Considerar las fortalezas y limitaciones de los procesos de inducción facilitados a las ASSC2 de primer ingreso en el Programa, según su propia concepción.
- Identificar las manifestaciones generales que expresan las ASSC2 de primer ingreso en el Programa con respecto a la inducción laboral que recibieron.
- Identificar propuestas para que los procesos de inducción se adapten a las necesidades encontradas.

Aplicación: este instrumento será aplicado por la investigadora de forma individual con cada una de las docentes participantes de la investigación; la entrevista será grabada en audio para su posterior transcripción.

1. ¿Qué entiende por inducción laboral?
2. Usted recibió una inducción laboral, ¿En qué consistió?
3. ¿Cómo se llevó a cabo esta inducción? (mediante charlas, asignación de lecturas, prácticas dirigidas, talleres, cursos o seminarios, visitas, observaciones...)
4. ¿Cuáles personas se encargaron de darle su inducción laboral?
5. ¿Cuánto tiempo duró su inducción laboral? (una semana, un mes, tres meses...)

6. Se le facilitaron documentos que la orientaran en su trabajo, ¿Cuáles? (manual de normas y procedimientos, libro de planeamiento, manual de estimulación del lenguaje, cartillas de vista y oído...)
7. ¿Qué se le dijo acerca de sus deberes, derechos, responsabilidades, normas?
8. ¿Cuáles son las funciones que le competen como docente, quién la orientó en esas funciones y en qué periodo?
9. ¿Qué sabe usted acerca de la misión y la visión del programa? ¿Dónde aprendió eso?
10. Para usted, ¿Cuáles son las principales características del Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil?
11. ¿Cómo debe trabajar usted en el aula, con cuál metodología? ¿Alguien del programa la capacitó en eso?
12. ¿Hubo alguna evaluación formal sobre su inducción laboral? Tuvo oportunidad de hacer preguntas, aclarar dudas, le quedaron vacíos al comenzar a trabajar...
13. ¿Cuáles son las fortalezas que usted encuentra en el tipo de inducción laboral que recibió?
14. ¿Qué limitaciones encuentra usted para que la inducción se realice adecuadamente?
15. ¿Qué fue lo que más le agradó de su recibimiento en la institución, se sintió parte de ella?
16. ¿Qué opinión daría usted acerca de la inducción laboral que recibió?
17. ¿Qué propuestas daría usted para mejorar las inducciones laborales?
18. ¿Cómo quisiera que hubiera sido su inducción laboral?

19. ¿Cuánto tiempo lleva ya de trabajar?

20. ¿Qué sabe acerca de cómo debe ser el planeamiento?

21. ¿Conoce el Modelo Estratégico y Conceptual del Programa?

Anexo 3

Guía de entrevista para otros funcionarios del Programa

Objetivos:

- Ahondar sobre la apreciación que otros funcionarios del programa tienen sobre cómo se realizan las inducciones laborales a las docentes de primer ingreso.
- Identificar propuestas para que los procesos de inducción se adapten a las necesidades encontradas.

Aplicación: este instrumento será aplicado por la investigadora de forma individual con cada una de las docentes participantes de la investigación; la entrevista será grabada en audio para su posterior transcripción.

1. ¿Cuál es la función de la inducción laboral?
2. ¿Cuál es la importancia de la inducción laboral en el Programa?
3. ¿Qué sabe usted acerca de las inducciones laborales que se le dan a las docentes de primer ingreso en el programa?
4. ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las inducciones laborales?
5. ¿En qué consisten las inducciones laborales que se realizan en el programa? (están estructuradas, sistematizadas o de qué dependen)
6. ¿Qué temas considera usted importantes y que deben ser abarcados en la inducción laboral?
7. ¿Con cuál metodología deben trabajar las docentes en el aula? Esto se trabaja durante el proceso de inducción

8. ¿Cuáles son las fortalezas que usted encuentra en las inducciones laborales que se realizan actualmente?
9. ¿Cuáles son las limitaciones que usted encuentra en las inducciones laborales que se realizan actualmente?
10. ¿Cómo se podrían mejorar las inducciones laborales, qué propuestas podría plantear para ello?
11. ¿Cuál es la unidad encargada de planear y coordinar la adecuada ejecución de las inducciones laborales?
12. ¿Cuánto duran las inducciones laborales y qué actividades se realizan en los diferentes periodos?
13. ¿Qué recomendaciones considera importantes para tomar en cuenta al diseñar un adecuado programa de inducción?

Anexo 4

Cronograma

Semana	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
Primera	Elaboración de instrumentos con técnica narrativa y entrevista cualitativa	Aplicación de instrumento con técnica narrativa	Aplicación de entrevista cualitativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa
Segunda	Revisión de instrumentos	Aplicación de entrevista cualitativa	Recolección de instrumentos con técnica narrativa Lectura de los instrumentos con técnica narrativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa
Tercera	Corrección de instrumentos y aplicación	Aplicación de entrevista cualitativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa	Conclusiones y recomendaciones según los datos encontrados

Cuarta		Aplicación de instrumento de entrevista cualitativa a otras personas que pertenecen al Programa: Director Regional, Encargado de Recursos Humanos, Profesional Docente del Programa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa	Análisis de datos obtenidos con entrevista cualitativa	Conclusiones y recomendaciones según los datos encontrados Elaboración del documento final
---------------	--	--	---	---	---

Anexo 5



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Convenio UNED-UCR

Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Educación

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Docentes primer ingreso)

Percepción sobre inducción laboral

Nombre del Investigador Principal: Dayana Ureña Solís

Nombre del participante: _____

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** esta investigación está siendo realizada por la estudiante de la UNED, Dayana Ureña Solís, quien trabaja para el Ministerio de Salud en el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil. Esta investigación surge como una inquietud de la investigadora y es también un requisito para graduarse del Posgrado. La idea es recoger información relacionada con los sentimientos, pensamientos, ideas que tiene las docentes de primer ingreso en el Programa de Nutrición con respecto a la inducción laboral que recibieron al empezar a trabajar. El estudio demorará al menos un periodo de cuatro meses, durante los cuales las personas que participen de la investigación serán entrevistadas.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** la participación en la investigación consiste en facilitar información escrita y verbal a la investigadora, por medio de una entrevista que será grabada en audio y durante la cual la investigadora tomará apuntes sobre algunos puntos de los cuales se hablen; también

será necesario que se realice una redacción en donde se anoten todos los sentimientos, pensamientos e ideas que se tiene acerca de la inducción laboral que recibieron al empezar a trabajar, las expectativas que tenían, las dudas, las limitaciones que encontraron, cómo se sintieron. Una vez que se tiene esta información, la investigadora analizará el contenido de la misma, para así llegar a los resultados de la investigación, esperando que sirvan como base para propuestas posteriores.

C. RIESGOS:

1. La participación en este estudio puede significar cierto riesgo o molestia para usted por lo siguiente: deberá destinar tiempo para la realización de la entrevista, ésta será individual y la idea es recopilar la mayor cantidad posible de información con ella, por lo que se harán varias preguntas y se esperan respuestas amplias. También implica compromiso y seriedad, ya que se debe realizar una redacción a conciencia, donde se anoten la mayor cantidad de pensamientos, sentimientos e ideas relacionadas con la experiencia de la inducción laboral.

- D. BENEFICIOS:** en el caso de esta investigación, los beneficios indirectos serán que la investigadora tendrá en sus manos material suficiente para apreciar lo que piensan las docentes con respecto a su inducción laboral y de esta manera, proponer algunos cambios, para que sean considerados por Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil Huetar Norte. Se espera que estos conocimientos sean de beneficio para quienes participen en la investigación y a otras personas en el futuro.

- E. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con **Dayana Ureña Solís** sobre este estudio y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a **Dayana Ureña Solís** al teléfono **83 28 43 29** en el horario de **5:00 p.m. a 8:00 p.m. o antes de las 8 de la mañana, sábados y domingos durante todo el día hasta las 8:00 p.m.**
- F. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte la calidad de la atención médica (o de otra índole) que requiere.
- G. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- H. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Convenio UNED-UCR

Sistema de Estudios de Posgrado Escuela de Ciencias de la Educación
--

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Otros funcionarios del programa)

Percepción sobre inducción laboral

Nombre del Investigador Principal: Dayana Ureña Solís

Nombre del participante: _____

- I. **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** esta investigación está siendo realizada por la estudiante de la UNED, Dayana Ureña Solís, quién trabaja para el Ministerio de Salud en el Programa de Nutrición y Desarrollo Infantil. Esta investigación surge como una inquietud de la investigadora y es también un requisito para graduarse del Posgrado. La idea es recoger información relacionada con los sentimientos, pensamientos, ideas que tienen algunos funcionarios específicos del Programa sobre la inducción: director regional, encargado de recursos humanos y docente profesional.
- J. **¿QUÉ SE HARÁ?:** la participación en la investigación consiste en facilitar información verbal a la investigadora, por medio de una entrevista que será grabada en audio y durante la cual la investigadora tomará apuntes sobre algunos puntos de los cuales se hablen. Una vez que se tiene esta información, la investigadora analizará el contenido de la misma, para así llegar a los resultados de la investigación, esperando que sirvan como base para propuestas posteriores.
- K. **RIESGOS:**
1. La participación en este estudio puede significar cierto riesgo o molestia para usted por lo siguiente: deberá destinar tiempo para la realización de la entrevista, ésta será individual y la idea es recopilar la mayor cantidad posible de información con ella, por lo que se harán varias preguntas y se esperan respuestas amplias.
 2. Si sufriera algún daño como consecuencia de los procedimientos a que será sometido para la realización de este estudio, los investigadores participantes realizarán una referencia al

profesional apropiado para que se le brinde el tratamiento necesario para su total recuperación.

- L. **BENEFICIOS:** en el caso de esta investigación, los beneficios indirectos serán que la investigadora tendrá en sus manos material suficiente para triangular la información sobre la su inducción laboral y de esta manera, proponer algunos cambios, para que sean considerados por Dirección de Servicios de Nutrición y Desarrollo Infantil Huetar Norte. Se espera que estos conocimientos sean de beneficio para quienes participen en la investigación y a otras personas en el futuro.
- M. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con **Dayana Ureña Solís** sobre este estudio y ellos deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a **Dayana Ureña Solís** al teléfono **83 28 43 29** en el horario de **5:00 p.m. a 8:00 p.m. o antes de las 8 de la mañana, sábados y domingos durante todo el día hasta las 8:00 p.m.**
- N. Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte la calidad de la atención médica (o de otra índole) que requiere.
- O. Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- P. No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre, cédula y firma del sujeto, fecha

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

Anexo 6

¿Ha sido inducido correctamente?

Instrucciones: conteste a los siguientes elementos de encuesta en relación a su trabajo. Lea cada elemento y marque con una X la respuesta en la escala de calificación siguiente.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuer do	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Observa ciones
He pasado por un conjunto de experiencias que me han adquirido el conocimiento de las habilidades relacionados con mi puesto de trabajo					
En mi área de trabajo la jefatura me desarrolló métodos de aprendizaje que me han permitido conocer las especificaciones de mi puesto de trabajo					
No ejecuté ninguna responsabilidad de trabajo normal hasta que estuve totalmente					

familiarizado con los procedimientos y métodos de trabajo de mi puesto de trabajo					
Tengo claro que el desempeño de mi trabajo produce un impacto en la gestión que realiza la Dirección General de Nutrición y Desarrollo Infantil					
He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo para el desempeño de mis funciones y adaptación a la institución					
He recibido la guía de funcionarios de la institución en cuanto a las formas de realizar mi trabajo					