



BELÉN ALBORNOZ
Facultad de Medicina - Udelar
belenalbor813@gmail.com

Análisis del proceso de inducción del personal en la Facultad de Medicina – Udelar (Universidad de la República: Uruguay), en el que se destaca la implementación del Programa de Inducción a la Universidad (PIU) gestado en la Udelar como una estrategia organizacional que promueve la integración efectiva, la colaboración interdisciplinaria y el sentido de pertenencia. A partir del marco teórico de la gestión de recursos humanos, se propone visualizar la importancia de considerar a los trabajadores como socios activos de la institución y de diseñar procesos de inducción que contextualicen adecuadamente a la persona en la institución, a la vez que se fortalece el clima organizacional, se motiva al nuevo funcionariado y se optimiza su adaptación al entorno laboral. Para ello se relevaron las actuaciones realizadas en el último trienio en la Facultad de Medicina y se evalúa la posibilidad de agregar nuevas actividades complementarias que enriquezcan la experiencia.

Inducción, interdisciplina, integración, gestión, pertenencia.



1. INTRODUCCIÓN:

La integración adecuada del personal a una organización es un proceso crucial para el desarrollo armónico de los equipos de trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el contexto de las instituciones educativas, donde confluyen saberes, funciones y valores diversos, la inducción de nuevos trabajadores representa una oportunidad clave para fomentar el sentido de pertenencia, la comprensión institucional y la eficacia en el desempeño.

El presente informe tiene como objetivo dar a conocer como se ha desarrollado el proceso de inducción implementado en la Facultad de Medicina de la Universidad de la República (Udelar) en los últimos años, a partir del Programa de Inducción a la Universidad (PIU), impulsado por la Udelar, contextualizado desde el modelos de administración de recursos humanos. Para ello se relevaron, a través de una metodología meramente cualitativa, descriptiva y transversal, las actuaciones realizadas en el último trienio en la Facultad de Medicina, tomando como punto de partida las actividades del Programa de Inducción de la Universidad de la República y las propuestas de algunas de las facultades que la integran. El informe nominará cronológicamente y evaluará las ediciones anteriores de este programa en la Facultad de Medicina, realizadas entre el 2022 y 2024 y la planificación de las próximas ediciones en donde se proyecta la posibilidad de agregar nuevas actividades complementarias que enriquezcan la experiencia.

Imagen 1. Portada del video institucional del Programa de Inducción de la Udelar



2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

2.1. Marco del Programa de Inducción a la Universidad (PIU)

El PIU es una iniciativa que se enmarca en la Propuesta de la Udelar al país 2020-2024¹ y responde a la necesidad de transformar organizativamente los servicios universitarios. El cometido es repensar y re-articular los distintos roles en la organización desde una concepción colaborativa con la intención de mejorar los espacios de trabajo, fortalecer servicios y direcciones y contribuir a consolidar la actuación de los grupos de trabajo. Se orienta a la recepción e integración de nuevos funcionarios y funcionarias de todos los escalafones: técnico, administrativo, de servicios generales y docente, así como también pasantías y becas y tiene como propósito garantizar una buena experiencia de ingreso, brindar información sobre el funcionamiento general de la facultad, para facilitar la adaptación al nuevo ámbito laboral, promover la identificación con los valores y principios de la Udelar y dar a conocer normas y políticas de la institución.

En esta instancia, se presenta la experiencia del Programa de Inducción a la Universidad realizado en la Facultad de Medicina (Udelar). En dicho proyecto se trabajó interdisciplinariamente e intersectorialmente entre el Decanato de la Facultad, el Departamento de Personal, la Unidad de Comunicación, el Departamento de Historia de la Medicina y la Unidad de Extensión y Actividades en el Medio de la facultad. A partir de la propuesta de aplicación del PIU del Departamento de Personal y con el aval de los Asistentes Académicos, se planificó la implementación de un protocolo de actuación ante el ingreso del personal docente y TAS a la institución, junto con un librito o folletería que oficiará como guía introductoria, orientadora e informativa al demos universitario y específicamente a la gestión de la Facultad de Medicina.

Luego de más de un semestre de coordinación entre los departamentos de gestión nominados de la institución, el PIU se implementó por primera vez hacia fines del ejercicio 2022, incluyendo actividades como presentaciones institucionales, charlas sobre la historia de la medicina en el país y visitas guiadas. Asimismo se elabora para hacer llegar al nuevo funcionariado un Manual de Inducción, primero en formato impreso y luego digital, que es entregado junto con un presente institucional realizado por jóvenes de un centro educativo inclusivo. Estas acciones refuerzan la visión institucional de bienvenida, identidad y compromiso social.

En el documento Programa de Inducción a la Udelar, el Prorectorado de Gestión y la Dirección General de Personal, establecen “lineamientos y las orientaciones generales para recibir a las personas que ingresan a desempeñarse laboralmente en la organización. Es una guía dirigida a las autoridades, las y los funcionarios de direcciones, jefaturas y el personal en su conjunto; Funciona como marco de referencia para determinar la ejecución de tareas y actividades de inducción.” (DGP 2023)

Orientado al nuevo funcionariado tanto docente, técnico, administrativo y de servicios como a pasantes y becarios de otros organismos que cumplen funciones en la universidad, el programa tiene como cometido “dar la bienvenida a la Udelar, informar a las y los recientes

¹ https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Presupuesto-Udelar_2024-07-15_web.pdf

integrantes sobre las normas, misión, visión, valores y cultura organizacional, instruir sobre las líneas estratégicas del período y dar a conocer el diseño organizativo. Asimismo, establece disposiciones de naturaleza genérica.” (DGP 2023)

Brindarle a quien toma un cargo por primera vez en una institución tan grande como la Facultad de Medicina un proceso de inducción apropiado es parte fundamental de la toma de posesión del cargo, tanto como lo es el llenado de formularios de su tramitación, Chiavenato (2019) define la inducción como una actividad fundamental dentro del subsistema de desarrollo de recursos humanos, que facilita la adaptación de los nuevos integrantes a la cultura, normas y procedimientos de la organización. El autor enfatiza que *“las personas no deben ser tratadas como recursos estáticos, sino como socios activos de la organización”* (Chiavenato, 2019, p. 9). Y es por esa razón que se debe establecer desde el inicio, un puente comunicacional que asegure que las personas no queden aisladas en sus puestos de trabajo, fundamentalmente en una institución como la Facultad de Medicina, cuyo funcionariado no se encuentra físicamente en un mismo edificio, sino que, además del edificio central y sus anexos, también cumplen sus tareas en diferentes hospitales y policlínicas a lo largo de la ciudad y del país.

Werther y Davis (2010) añaden que “La inducción es una extensión natural del proceso de selección y debe reducir la ansiedad de los nuevos empleados, mejorar su actitud y ayudarles a lograr niveles aceptables de desempeño más rápidamente” (Werther; Davis, 2010, p. 220). Se trata de hacer parte la misión y visión de la facultad en la nueva orientación, aprehendiendo e incorporando los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades.

Por su parte, Schein (2010) subraya la importancia de socializar adecuadamente a los nuevos trabajadores dentro de la cultura organizacional para evitar conflictos de valores y fomentar el alineamiento institucional, afirmando que “la socialización organizacional es clave para asegurar que los nuevos miembros internalicen los supuestos culturales de la organización” (Schein, 2010, p. 246). Por lo tanto, la inducción de los nuevos trabajadores universitarios se constituye entonces, como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus tareas y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta. Una actividad esencial para el cumplimiento de estos objetivos refiere justamente a la información sobre funciones, tareas y procedimientos y el marco legal en que se desarrollan.

A partir de este proceso de socialización el nuevo funcionario comienza a explorar la institución sus valores y sus pautas, y ésta deberá brindarle los elementos para que la formación sea efectiva. Asimismo lo interioriza de su posición en la facultad, muestra quienes son sus pares y las autoridades competentes. Esta primera etapa de la vida del integrante en la institución es la que Mendoza Jiménez (2013) llama “periodo de inducción, que implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella” y la misma autora resalta que “La importancia de la inducción es hacer sentir al empleado bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de inducción es muy positiva y genera a los colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad” (Mendoza Jiménez, 2013)

De la misma manera en que se explicitan las funciones del cargo, también se debe establecer claramente cuáles son los canales de comunicación organizacional y los documentos utilizados en la misma. Dessler (2020) también enfatiza que un programa de inducción eficaz debe transmitir información crítica sobre la organización, sus expectativas y los canales de apoyo disponibles, para este autor, “el objetivo del proceso de incorporación es lograr que el nuevo empleado se sienta cómodo, parte del equipo, y bien informado” (Dessler, 2020, p. 121). La necesidad de que el proceso comunicativo sea efectivo y que el funcionariado se sienta informado, conlleva a analizar y evaluar un proceso de capacitación continua con cursos introductorios autogestionados que complementen los aspectos formativos formales que brinda nuestra institución, la Escuela de Gobierno de la Udelar.

Para estos autores, por lo tanto, el proceso de inducción debe contemplar tanto los aspectos formales (organigrama, reglamentos, funciones) como los informales (valores, cultura, relaciones interpersonales), y la evaluación de los procesos de formación en gestión (participación en cursos de capacitación, conocimiento de la normativa universitaria y de las formas documentales que sustentan la comunicación institucional, todo ello exige una planificación cuidadosa, colaboración interdisciplinaria y una actitud proactiva por parte de la institución.

2.2. Modelos de Inducción a Nivel Internacional y Nacional

A nivel internacional, muchas universidades y empresas utilizan modelos estructurados de inducción que combinan tecnologías digitales con tutorías personalizadas y actividades de integración en los primeros 30 a 90 días. Por ejemplo, universidades de los Estados Unidos, como la Stanford University cuentan con plataformas virtuales que ofrecen cursos introductorios sobre cultura institucional, salud mental, ética y diversidad, pero lo más importante es que tienen un acompañamiento virtual para los primeros días de trabajo, una guía *online* creada por el Centro de Bienvenida² de la universidad que tiene como cometido ayudar a los nuevos integrantes de la institución en el proceso de incorporación, ya sea remota o personalmente, y para asegurarse de que se sienta bienvenido y conectado con la universidad

En el contexto latinoamericano, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) implementa un programa de inducción enfocado principalmente para la generación nueva de estudiantes que cada año ingresa a la universidad y que incluye talleres presenciales y virtuales, evaluaciones de satisfacción e información relevante sobre las áreas de la institución, así como actividades virtuales y algunos consejos para el buen desempeño en la dinámica académica y administrativa.³ Ejemplos accesibles en línea incluyen: el portal del curso de inducción y materiales institucionales de bienvenida

3. METODOLOGÍA:

² <https://cardinalatwork.stanford.edu/welcome-center>

³ <https://cursoinducccion.enes.unam.mx>

El proyecto se sustenta en una metodología meramente cualitativa, descriptiva y transversal, las actuaciones realizadas en el último trienio en la Facultad de Medicina, tomando como punto de partida el Programa de Inducción de la Universidad de la República y las actividades de algunas de las facultades que la integran. El informe nominará cronológicamente y evaluará las ediciones anteriores de este programa en la Facultad de Medicina, realizadas entre el 2022 y 2024 y la planificación de las próximas ediciones en donde se proyecta la posibilidad de agregar nuevas actividades complementarias que enriquezcan la experiencia.

4. RESULTADOS:

El PIU implementado en la Facultad de Medicina evidencia un enfoque sistémico y participativo en el que trabajan coordinadamente varios actores universitarios. En primer lugar, la planificación conjunta entre el Departamento de Personal, la Unidad de Comunicación, la Unidad de Extensión y el Departamento de Historia de la Medicina demuestra un abordaje interdisciplinario del proceso de inducción, promoviendo sinergias institucionales.

La primera edición del PIU en Medicina se implementó a fines del año 2022, durante el decanato del Prof. Dr. Miguel Martínez, a partir de allí, se realizan instancias anuales en donde las autoridades de la Facultad se presentan y dan la bienvenida al nuevo funcionariado. Además, los docentes del Departamento de Historia de la Medicina brindan una amena charla sobre los orígenes de la medicina en el país, la fundación de la Facultad y realiza una breve visita guiada por los lugares más relevantes del edificio central de la facultad, construido entre 1904 y 1910, siguiendo un diseño neoclásico y simétrico, inspirado en la Facultad de Medicina de París.

El trabajo colaborativo de la Unidad de Comunicación produce una primera versión del Manual de Inducción que contiene aspectos históricos e institucionales del servicio. La primera edición de este manual se plasmó en un tríptico impreso en la propia facultad y en las ediciones posteriores, el formato mudó a una versión digital, en donde fue posible agregar más información institucional en formato de línea de tiempo. A éste manual se accede por la vía de un código QR entregado en formato de sticker, impreso por la Unidad de Extensión. En la actualidad se está estudiando la posibilidad de implementar su entrega digital en el momento inicial de la actividad funcional de cada persona, conjuntamente con la toma de posesión del cargo.

Imagen 2. Materiales entregados al nuevo funcionariado en los encuentros anuales de bienvenida institucional a la Facultad de Medicina



Paralelamente a la entrega del Manual de Inducción, a cada funcionario y funcionaria ingresante, se les hace entrega de un presente vinculado a la Facultad de Medicina, en este último trienio consistió en una taza sublimada, en cuyo diseño trabajó la Unidad de Comunicación de la facultad y cuyo trabajo fue realizado por los jóvenes de *Serendipia*⁴: un centro educativo y cultural que trabaja con niños, niñas, adolescentes y adultos con condición del espectro autista. El trabajo de estos jóvenes es parte de sus actividades curriculares de inserción en la sociedad y en el mercado laboral, y cada año, la facultad coopera con esta actividad de formación, reflejando una visión inclusiva y colaborativa, que refuerza los lazos con la comunidad y estimula la identificación de los trabajadores con los valores de la Facultad.

Entre las fortalezas del PIU se destaca su enfoque participativo e interdisciplinario en su construcción desde sus inicios, el cuidado contenido histórico y cultural del manual, el uso de tecnología tanto en la presentación del manual, su accesibilidad y el reservorio de materiales incluidos en los cursos virtuales de la plataforma educativa, y por otra parte la articulación interinstitucional, la participación de otros actores sociales y el fortalecimiento de la comunicación institucional, ya que toda su implementación implicó la coordinación y trabajo en conjunto de diversos departamentos y unidades de la Facultad de Medicina.

Finalmente también se valora la dimensión simbólica de bienvenida con el presente institucional, fundamentalmente en este año en que la facultad celebra su aniversario, así como también el establecimiento de vínculos interpersonales del nuevo funcionariado.

5. CONCLUSIÓN:

Es posible afirmar que la experiencia del PIU en la Facultad de Medicina constituye un ejemplo de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en el ámbito educativo. Su diseño participativo, la utilización de herramientas comunicacionales innovadoras y el enfoque inclusivo son elementos destacables, se valida la importancia de una inducción planificada que considere a las personas como socios activos de la organización.

Como recomendaciones, se propone fortalecer la evaluación del programa, mediante la continuación del trabajo en los cursos de gestión, diversificando sus formatos de presentación y considerar la posibilidad de su replicación en otros servicios de la Udelar.

Para la próxima edición del programa de inducción de la facultad, el evento de bienvenida hacia el final del ejercicio, reeditará el encuentro con las autoridades y la entrega de los materiales y presentes, pero además de ello se está trabajando en la implementación de un curso de gestión que se ha planificado utilizando como soporte la plataforma EVA,⁵ con lecturas, enlaces y controles de lectura cuyo objetivo primario es brindar información sobre el funcionamiento general de la Udelar y fundamentalmente de la Facultad de Medicina, para facilitar la labor en el nuevo ámbito laboral, así como informar normativa y legislación:

⁴ [\(1\) Facebook https://www.facebook.com/people/Serendipia-CEA/100063728283113/#](https://www.facebook.com/people/Serendipia-CEA/100063728283113/#)

⁵ EVA - Entorno Virtual de Aprendizaje es una plataforma educativa basada en el entorno Moodle desarrollada por la Udelar y presente tanto en la Escuela de Gobierno como en las distintas facultades.

estatutos y ordenanzas, formas documentales, políticas de género, cuidados, acoso, accesibilidad, salud y seguridad y normas medioambientales.

Los cursos de gestión esencial están orientados principalmente al personal administrativo de ingreso, pero se está trabajando en la edición de una versión de gestión docente, con una menor carga de información institucional y un mayor énfasis en los procesos comunicativos, tanto orales como escritos, la realización de actas de trabajo, memorandos y la presentación de informes y presentaciones, así como la información sobre aquellas tareas de gestión que involucran los departamentos administrativos de Contaduría, Recursos Humanos y Recursos Materiales.

El objetivo es que, tanto administrativos, como técnicos, personal de servicio o docentes, conozcan las herramientas de gestión necesarias para el correcto desempeño de sus tareas y el desarrollo profesional de sus actividades y conozcan cada uno de los departamentos y secciones institucionales con quienes deberán interactuar y los procedimientos apropiados para hacerlo.

REFERENCIAS:

- ALBORNOZ, A., & IGLESIAS, D. (2024). **Experiencia del PIU en la Facultad de Medicina – Udelar** [Póster]. Montevideo, Unidad de Comunicación, Facultad de Medicina, Udelar.
- CHIAVENATO, I. (2019). **Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones** (10.^a ed.). (S.1.) Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- DESSLER, G. (2020). **Administración de recursos humanos** (15. ed.). (S.1.) Pearson.
- DGP (2023) **Programa de Inducción a la Udelar**
Disponible en: https://dgp.udelar.edu.uy/sites/default/files/2023-02/Programa%20de%20inducci%C3%B3n%20-%20Udelar_febrero2023.pdf
Acceso en: 03 oct. 2025
- MENDOZA JIMÉNEZ, T. (2013). **Elaboración de un manual de inducción para el profesional de la editorial Don Bosco**. (S.1.) Politécnica salesiana.
Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
Acceso en 03 oct. 2025
- SCHEIN, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). (S.1.) Bass.
- WERTHER, W. B., & DAVIS, K. (2010). **Administración de personal y recursos humanos**. (S.1.) McGraw-Hill.