TESIS
GRHRI/2004
JB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA DOCENTES DE LA U.E. COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN/ CARACAS

presentado por
Juncal Delgado, Carmen Yelis
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor
Naranjo, José

Caracas, Marzo de 2004

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo Especial de Grado

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA DOCENTES DE LA U.E. COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN/ CARACAS

presentado por
Juncal Delgado, Carmen Yelis
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor
Naranjo, José

Caracas, Marzo de 2004

DEDICATORIA

El fruto de este trabajo va dedicado a mi Padre, Manuel Juncal, a mi Madre, María del Carmen Delgado de Juncal y a la memoria de mi abuela Elvira Castro de Delgado; por constituir fuente permanente de estímulo, superación y sentido de justicia ante la vida, pilares fundamentales en la orientación hacia el éxito. Gracias a sus enseñanzas pude ver este sueño cristalizado.

A Raúl Asencio y María Jesús Díaz, por su esfuerzo y dedicación para ayudarme a llegar a la meta deseada.

A mi hermana y amigos quienes con su ejemplo y apoyo me motivaron a seguir adelante.

Y principalmente a mi Dios y a la Virgen María por acompañarme en todo momento a lo largo de este camino.

RECONOCIMIENTO

El más sincero agradecimiento al Tutor, Profesor José Naranjo, por su apoyo y orientación para la realización de este trabajo de Especialista de Grado.

A la Directora del Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Aurora Brito, por el apoyo brindado en la realización y culminación de este trabajo.

A los Expertos que colaboraron en la elaboración y validación de los instrumentos utilizados en la investigación.

Al personal Directivo, Coordinador, Docente y Administrativo de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, por la colaboración brindada en la recolección de la información requerida para la elaboración del Manual de Inducción.

A la Licenciada María Jesús Díaz por su colaboración y oportuno asesoramiento en varios aspectos de este trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron a llegar a esta meta.

ÍNDICE GENERAL

		Página
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS		vi
RESUMEN EJECUTIVO		1
INTRODUCCIÓN		2
CAPÍTULOS		
I	**PROBLEMA**	5
	Planteamiento del Problema	5
	Justificación e Importancia	14
	Objetivos	17
	Alcances y Limitaciones	18
II	**MARCO TEÓRICO**	19
	La Socialización	20
	Socialización y Motivación	24
	La Inducción	26
	Beneficios de la Inducción	29
	Etapas de la Inducción	32
	Modelo para un Programa de Inducción	38
	Inducción como Parte de un Proceso	44
III	**MARCO METODOLÓGICO**	45
	Tipo de Investigación	45
	Diseño de la Investigación	46
	Unidad de Análisis/ Población	47
	Sistema de Variables	48
	Instrumentos	54
	Validez	56

	Fases de la Investigación	60
	Técnicas de Análisis de Datos	61
IV	**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**	64
	Variables Demográficas	65
	Edad	65
	Género	66
	Antigüedad en el Colegio y en el Cargo	68
	Variables de Estudio	70
	Nivel de Conocimiento del Cargo	70
	Socialización	85
	Motivación	98
	Adaptación	107
	Factibilidad	115
V	**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**	118
	Conclusiones	118
	Recomendaciones	121
VI	**PROPUESTA**	125
	Presentación	125
	Fundamentación	126
	Objetivos de la Propuesta	128
	Propósito	129
	Plan de Acción	129
	Factibilidad de la Propuesta	134
	Recursos y Actividades	136
VII	**BIBLIOGRAFÍA**	171
VII	**ANEXOS**	175

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas		*Página*
I	Balance de expectativas entre empleado y organización	21
II	Temas comúnmente tratados en los programas de orientación de nuevos empleados	28
III	Beneficios de la capacitación	30
IV	Tipos de cambio	35
V	Programa de orientación de HP	41
VI	Operacionalización de variables	50
VII	Escala de Likert usada en el instrumento a	55
VIII	Pasos seguidos en la elaboración de los instrumentos	56
IX	Escala de valoración para análisis de instrumento A	62
X	Escala de valoración para análisis de instrumento B	63
XI	Resultados de encuesta/ promedio de puntuaciones Likert / variable Nivel de conocimiento sobre el cargo	71
XII	Nivel de conocimiento del cargo por indicadores a nivel general	72
XIII	Nivel de conocimiento sobre aspectos administrativos por nivel jerárquico	73
XIV	Nivel de conocimiento sobre procesos por nivel jerárquico	74
XV	Nivel de conocimiento sobre atribuciones por nivel jerárquico	75

XVI	Nivel de conocimiento sobre responsabilidades por nivel jerárquico	75
XVII	Nivel de conocimiento sobre expectativas por nivel jerárquico	76
XVIII	Nivel de conocimiento sobre superiores por nivel jerárquico	77
XIX	Nivel de conocimiento sobre compañeros por nivel jerárquico	77
XX	Nivel de conocimiento sobre equipos por nivel jerárquico	78
XXI	Nivel de conocimiento sobre normas por nivel jerárquico	79
XXII	Nivel de conocimiento sobre condiciones por nivel jerárquico	79
XXIII	Nivel de conocimiento sobre compensación por nivel jerárquico	80
XXIV	Resultados de encuesta/ promedio de puntuaciones Likert / variable socialización	86
XXV	Socialización por indicadores a nivel general	87
XXVI	Nivel de acogida por nivel jerárquico	88
XXVII	Ambiente de trabajo por nivel jerárquico	89
XXVIII	Nivel de descripción de las funciones por nivel jerárquico	90
XXIX	Nivel de descripción de los objetivos por nivel jerárquico	90
XXX	Cumplimiento de funciones por nivel jerárquico	91
XXXI	Trabajo en equipo por nivel jerárquico	92
XXXII	Aceptación de la autoridad por nivel jerárquico	92
XXXIII	Nivel de productividad por nivel jerárquico	93
XXXIV	Nivel de compromiso por nivel jerárquico	93
XXXV	Resultados de encuesta/ promedio de puntuaciones Likert / variable motivación	98

XXXVI	Nivel de motivación del individuo por indicadores a nivel general	99
XXXVII	Nivel de retroalimentación por nivel jerárquico	100
XXXVIII	Nivel de reconocimiento por nivel jerárquico	101
XXXIX	Nivel de incentivos por nivel jerárquico	102
XL	Nivel de capacitación por nivel jerárquico	102
XLI	Nivel de desarrollo personal por nivel jerárquico	103
XLII	Resultados de encuesta/ promedio de puntuaciones Likert / variable adaptación	107
XLIII	Nivel de adaptación institucional por indicadores a nivel general	108
XLIV	Nivel de conocimiento de la realidad económica por nivel jerárquico	109
XLV	Nivel de conocimiento de la realidad sociocultural por nivel jerárquico	110
XLVI	Mecanismos de adaptación por nivel jerárquico	110
XLVII	Opinión de los directivos en cuanto a la permisología	115
XLVIII	Opinión de los directivos en cuanto a la participación en el plan de acción	115
XLVIX	Opinión de los directivos en cuanto a la participación en cuanto a la búsqueda de recursos económicos	116
L	Opinión de los directivos en cuanto al beneficio de la implementación del plan de acción	116
LI	Plan de Acción	130

Figuras

1	Un modelo de socialización	23
2	Ciclo de vida de la organización	34
3	Porcentaje de edades de los miembros encuestados en la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación	66
4	Porcentaje de género de los miembros encuestados en la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación	67
5	Porcentaje de antigüedad en la institución de los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación	68
6	Porcentaje de antigüedad en el cargo de los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación	69
7	Promedio de indicadores de variable nivel de conocimiento sobre el cargo	82
8	Promedio de indicadores de variable socialización	95
9	Promedio de indicadores de variable motivación	104
10	Promedio de indicadores de variable adaptación	111
11	Promedio de Calificación según Escala Tipo Likert por variable	114

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Diseño de un programa de inducción para Docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación / Caracas

RESUMEN

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Autor: Carmen Yelis Juncal Delgado
Tutor: Prof. José R. Naranjo M.
C.I. 2.808.435
Año 2004

El objetivo del presente proyecto es el diseño de un Manual de Inducción para los docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas. La propuesta se fundamentó en el análisis de la bibliografía recomendada por expertos referida a la socialización, su influencia en la motivación de las personas, así como también el significado de la inducción y sus beneficios. Para los efectos de esta investigación se consideró como inducción, al proceso de socialización deliberada que se da de forma sistemática y planificada, el cual influye en la información, los conocimientos y actitudes de los nuevos integrantes de una organización. De acuerdo con las características y objetivos del estudio, el mismo se ubica como proyecto factible, formulado sobre la base de una investigación de campo de carácter descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 69 miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación entre los cuales se cuenta con: 2 miembros Directivos, 5 Coordinadores de etapa, 56 Docentes y 6 Personal Administrativo. Por considerarla finita y fácil de manejar, fue incluida en su totalidad en la investigación. Como instrumento de recolección de datos se aplicó una encuesta con preguntas cerradas para explorar posiciones, argumentos, ideas y necesidades de los miembros de dicha institución. También se aplicó un cuestionario a los directivos para determinar la factibilidad del proyecto. Los resultados se evaluaron a partir de determinar valores absolutos y relativos utilizando la Escala Tipo Likert, describiéndose además de manera cualitativa las características de las respuestas suministradas. Lo anteriormente expuesto permitió determinar la necesidad de diseñar un plan de acción para favorecer la socialización e identificación de los docentes de la institución en estudio, con las normas, procedimientos y cultura de la misma.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un manual de inducción para los Docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, con la finalidad de ofrecer herramientas útiles que permitan un proceso de socialización sistemático y organizado capaz de generar en el recién llegado la confianza y conocimientos necesarios para realizar efectivamente sus tareas diarias y favorecer así su integración con la institución.

El aumento del índice de eficiencia del individuo eleva el nivel de éxito de la organización, permitiéndole ser competitiva y alcanzar las metas y la visión plasmados en su proyecto. El proceso de inducción bien planificado permite crear un mayor compromiso empleado-empleador, obteniéndose con ello productos y servicios de mayor calidad.

Para desempeñarse correctamente dentro de la organización los nuevos integrantes deben manejar la información adecuada desde el primer momento que ingresan a la misma y una institución educativa no es la excepción. Esta información debe incluir además de lo necesario para desarrollar eficazmente su labor, todos aquellos datos que le ayuden a entender el comportamiento de sus demás compañeros y en definitiva la cultura organizacional en la cual está participando. Con ello se logra adaptar las características y habilidades del recién llegado con las de la institución.

Para desarrollar la propuesta se llevó a cabo la revisión de diversas fuentes documentales referidas a: socialización, motivación e inducción y los beneficios que esta proporciona. Además, se realizó una encuesta a los miembros de la U.E. Colegio nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, a fin de recolectar la información necesaria acerca de sus opiniones y actitudes con respecto a: nivel de conocimiento sobre el cargo, socialización, motivación y adaptación. También se aplicó un cuestionario al personal Directivo para determinar la factibilidad del plan de acción.

Los resultados obtenidos se organizaron en tablas a partir de la Escala Tipo Likert, determinando valores absolutos y relativos que posteriormente fueron analizados.

Del análisis cualitativo de las tablas anteriormente mencionadas se establecieron las conclusiones y recomendaciones que justificaron la elaboración del manual de inducción para la Institución objeto de este estudio.

El trabajo se encuentra organizado en seis capítulos que contienen los siguientes aspectos fundamentales:

Capítulo I: El planteamiento del problema objeto del estudio, los objetivos que lo orientaron, así como la justificación e importancia del mismo.

Capítulo II: Contiene el marco teórico donde se presentan los aportes brindados por autores como Meighan, Dolan, Chiavenato, entre otros; al respecto de los procesos de socialización, orientación, inducción y motivación.

Capítulo III: Se describe la metodología utilizada partiendo del diseño de la Investigación, para continuar posteriormente con la delimitación de la población y muestra, se anotan también las definiciones operacionales de las variables y la operacionalización de las mismas. Este capítulo contiene además, las características básicas del instrumento al igual que los procedimientos para la recolección de datos y el análisis de los mismos.

Capítulo IV: Se presentan, interpretan, analizan y discuten los resultados, confrontando los hallazgos con la teoría, en atención a los objetivos e interrogantes del estudio.

Capítulo V: Se señalan las conclusiones y recomendaciones, considerando los resultados del capítulo anterior.

Capítulo VI: Contiene la propuesta considerando los siguientes aspectos: Presentación, justificación, fundamentación, propósito y diseño del Plan de Acción.

Finalmente, se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

Planteamiento del problema

Al nacer una organización, nace con ella todo un proyecto. Los fundadores establecen una misión, una visión y unas metas a seguir, y a partir de allí se va labrando un camino en donde las formas más eficaces de mantenerse en el mercado y subsistir irán creando toda una cultura organizacional que la identificará y la diferenciará de otras instituciones. Para Schein (1982):

> ....*" Esta estabilidad surge cuando la organización va más allá de lograr los objetivos originalmente propuestos y asume otras funciones - se convierte en empleadora, brinda sentido de pertenencia e identidad a sus empleados, juega un papel dentro de la comunidad y permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer".* (p.18)

Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Es ésta la que establece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse, comportarse y actuar; y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Mantener viva dicha cultura y facilitar su transmisión a todas las personas que laboran en una misma institución, es parte de la tarea del Área de Gestión de Recursos Humanos; la cual debe establecer una serie de procesos y experiencias a tal fin, que se inician con la selección de la persona mejor calificada para el puesto adecuado.

Este proceso de selección debería estar seguido por un programa de inducción y socialización al nuevo empleado para familiarizarlo con la empresa y explicarle su verdadero rol dentro de la misma; paso que en la actualidad muchas gerencias de recursos humanos están dejando de dar; según Rudman (citado en Brúcker y Amechazurra, 2000), como consecuencia de no poseer ni proveer a las organizaciones, de un enfoque estratégico para la gerencia de su personal.

El propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano.

Se debe tener en cuenta que la organización es un sistema que se ve afectado por el entorno y por todos aquellos elementos que interactúan con ella, es necesario entender igualmente que el hombre como sistema individual, desempeña un papel fundamental en el éxito o fracaso de la misma. Schein (1982) plantea que "... el mayor problema humano en cualquier organización es como reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia." (p. 19).

Puestos pobremente definidos, falta de percepción del verdadero rol e incluso mal funcionamiento de los niveles de autoridad son algunas de las consecuencias que experimenta el Capital Humano como resultado de la falta de información acerca de los aspectos neurálgicos de la empresa, lo que ésta espera de su personal y todos los beneficios y sanciones que se generarán por la relación de trabajo.

El hecho de que la empresa ignore o subestime la importancia de los procesos de inducción e integración del factor humano genera una serie de inconvenientes como por ejemplo: falta de pertenencia de los empleados con su lugar de trabajo, falta de credibilidad, falta de motivación, resistencia a los cambios; lo que a su vez origina ineficiencia, falta de efectividad y alta rotación de personal; lo cual también se puede traducir en un aumento en el nivel de costos y perdidas de la organización (Brúcker y Amechazurra, 2000)

En un estudio realizado por la Texas Instruments, referido por Mondy y Noe (1997), se concluyó que la tasa de rotación de un grupo al cual se le aplicó una debida inducción y socialización fue 40% menor a la de otro grupo que recibió un proceso de inducción tradicional que se limitaba a informar de las tareas y funciones a desempeñar pero no la importancia de su labor para la empresa. Además, en ese mismo estudio se comprobó que las personas que habían recibido una mejor inducción manifestaban un rendimiento superior y más eficiente en sus labores que los pertenecientes al otro grupo.

La adaptación a un nuevo ambiente de trabajo, por lo general siempre es crítica, debido a la inseguridad, incertidumbre y ansiedad que produce lo desconocido. En otra de las investigaciones realizadas por la compañía anteriormente nombrada se llegó a la siguiente conclusión sobre los nuevos

empleados: "los primeros días en el trabajo fueron de ansiedad e inquietud; la ansiedad interfirió con el proceso de capacitación" (Martínez, 1999).

La inducción a los empleados debe estar dirigida a minimizar estos problemas. Por ejemplo la inducción en Disney para los nuevos miembros, goza de un reconocimiento tal que negocios estadounidenses de otras ramas, asisten a los seminarios para saber como aplicar las técnicas de inducción de esta famosa empresa, las cuales consisten principalmente en relacionar una serie de habilidades bien definidas con la información básica que se debe conocer acerca de la empresa y como ajustar todo eso a la relación con el cliente. Así mismo otra compañía de gran importancia en Estados Unidos, como lo es Micron Technology, compañía fabricante de chips para computadoras; mantiene un programa de inducción llamado Researching High Performance (Para Alcanzar un Alto Desempeño); el cual logra orientar muy bien a los nuevos trabajadores y capacitarlos para que se sientan miembros valiosos del equipo de la compañía. (Mondy y Noe, 1997)

Casi todas las organizaciones tienen algún programa de orientación para los nuevos empleados, sin embargo, muchos empresarios sólo invierten una cantidad mínima de energía, dinero o tiempo de sus funcionarios en esta etapa crítica para la carrera de la persona que se ha contratado. En efecto, hay quienes lo consideran una pérdida de tiempo valioso, que se podría utilizar mejor dedicándolo al trabajo. Hay empresas que se limitan a contratar al nuevo empleado e indicarle de manera muy general sus funciones, responsabilidades y tareas a desempeñar; en muchos casos sólo en forma verbal; lo que repercute de forma negativa en el desempeño y en la actitud del empleado.

No se debe pensar que los programas de inducción son exclusivos para grandes corporaciones y organizaciones. Empresas medianas, pequeñas,

incluyendo instituciones sin fines de lucro y hasta las educativas se ven afectadas por los daños que acarrea el no informar al nuevo personal sobre las características del grupo para el cual está trabajando, su estructura organizativa, y demás aspectos que la conforman.

Son muchas las escuelas, colegios, institutos y hasta universidades, que al contratar nuevos docentes se limitan a analizar sus currículos y verificar que posean los títulos y conocimientos necesarios para desempeñar su labor, se da por supuesto que estos nuevos integrantes tienen ya todas las herramientas metodológicas y pedagógicas para realizar su labor de enseñanza.

La falta de una inducción adecuada en estos niveles trae como consecuencia que los docentes se limiten a impartir conocimientos más no poseen una visión compartida del proyecto que tiene la institución. Es frecuente escuchar a los directivos de este tipo de organizaciones quejarse porque el personal docente no asiste a los eventos o reuniones que están pautados fuera de las horas laborales pero que son parte importante del proceso educativo; docentes que no participan en las reuniones, que no colaboran con la ejecución de actividades extracurriculares o que simplemente no se integran al resto de la comunidad y mucho menos al resto del equipo de maestros y profesores.

Schein (1982) menciona la existencia de un contrato psicológico entre las necesidades, expectativas e intereses del individuo y las de la organización. Ambos, experimentan un período de ajuste en el cual deben adaptar y moldear dichas expectativas con respecto al otro. El incumplimiento de este contrato, el cual está implícito en la relación entre cada uno de los actores antes mencionados, conllevan "... al descontento laboral, a la huelga y a la deserción..." (Schein, 1982, p.21).

En el caso de institutos educativos, muchos docentes trabajan en varias instituciones al mismo tiempo y en ninguna de ellas logran sentirse totalmente identificados, otros docentes laboran a tiempo completo en una única institución y al pasar de los años aún no se siente parte importante de la misma, proceso similar atraviesan aquellos docentes que recién se inician en el proceso de enseñanza aprendizaje y por ende aún no están familiarizados con el proceso. Todos ellos deben pasar por un período de iniciación en los cuales aprenderán e interiorizarán las normas, valores, conductas, etc., que caracterizan a la cultura escolar en la que se integran. Al respecto García (1999) señala:

> *El período de iniciación a la enseñanza representa el ritual que ha de permitir transmitir la cultura docente al profesor principiante (los conocimientos, modelos, valores y símbolos de la profesión), la integración de la cultura en la personalidad del propio profesor, así como la adaptación de éste al entorno social en que lleva a cabo su actividad docente. Dicha adaptación puede ser fácil cuando el entorno sociocultural coincide con las características del profesor principiante. Sin embargo, tal proceso puede ser más difícil cuando debe integrarse a culturas que le son desconocidas hasta el momento de empezar a enseñar.* (p. 6).

El análisis de este proceso de socialización de los profesores, ha conducido a muchos autores a pensar en las diversas fuentes que influyen en la cultura que adoptan los docentes tanto en el ámbito personal como estructural. Jordell (Citado por García, 1999) en un estudio realizado en Noruega, concluyó que los profesores están influenciados por cuatro distintos niveles durante su proceso de socialización. Estos niveles son: dimensión personal, de clase, institucional y social.

Estos niveles de influencia coinciden con los de Schmidt y Knowles (1995) (citado por García, 1999). Ellos también determinaron que los

principales problemas que se le presentan al docente en su período de socialización, más si se están iniciando en el ejercicio de su profesión, son:

- Historias personales y patrones de pasadas actuaciones que afectan la conducta actual;
- Desarrollo de un sentido de sí mismo en el rol de profesor;
- Problemas asociados a la planificación, la enseñanza y la gestión de clase,
- Y problemas contextuales de la escuela o de las relaciones con los profesores tutores, si es que estos existen.

Fink (1984 -1985) (citado por García, 1999), realizó una de las investigaciones más amplias al respecto, con una muestra de 100 profesores (88 varones y 12 mujeres) de una facultad de Geografía en Estados Unidos en su primer año de enseñanza. El 80% de ellos mostró que esperaban ser guiados y orientados por sus compañeros con mayor experiencia en la enseñanza y en la institución.

García (1999) señala que:

En un reciente informe, Vonk afirmaba que «en la mayoría de los países europeos, la inducción sistemática de los profesores en la profesión ha sido un área desatendida, y eso a pesar del elevado número de profesores que ha abandonado la profesión en los primeros tres años de servicio». (1994:85). Por eso, llamaba la atención a la Conferencia de Ministros de Educación de Helsinki, en 1987, en la que se acordó mejorar el status y la cualificación de la profesión docente. Al respecto afirma que «se podría esperar que la inducción de los profesores pudiera obtener una renovada atención en algunos países europeos, pero no se han producido iniciativas ni a nivel político ni de investigación. Otro ejemplo de la retórica lo ofrece el informe final de la conferencia europea sobre La profesión Docente en Europa (octubre, 1991), en el cual no aparecen mencionados ni el concepto de inducción, ni ninguna

> *acción relacionada con éste» (1994:86). En términos similares se expresa Buchberger, cuando establece que, «a pesar de que la investigación sobre inducción indica con claridad que muchos de los efectos positivos que tiene la formación inicial de los profesores se pierden cuando el joven profesor entra en la escuela, ello no ha conducido a que los países desarrollen esfuerzos sistemáticos. La mayoría de las escuelas de Europa aún no ha desarrollado una «cultura de la inducción» (1994:34).* (p. 15)

Hay algunas excepciones, tal como lo demuestra una reciente investigación sobre el papel de las Local Education Authorities (LEA's) en el desarrollo de programas de iniciación para profesores principiantes en Inglaterra y Gales. Estas muestran cómo existe una amplia variedad de ellos en relación con los programas de iniciación dependientes de las LEAs (Kinder y Earley, citado por García, 1999). Estos programas proporcionan a los profesores principiantes el apoyo de un asesor externo y le permite a ciertas escuelas disponer de un programa particular para la iniciación de los profesores principiantes contratados. Estos programas incluyen reuniones con los profesores de la escuela, la observación de clases o la figura del docente mentor.

La inducción surge no sólo como respuesta de socializar al docente, sino también por la necesidad de mantener a este personal en sus cargos, en otras palabras, disminuir el índice de deserción de esta profesión. Gold (1997) (citada por García, 1999), en su revisión de investigaciones sobre profesores principiantes para el Second Handbook of Research on Teacher Education afirmaba que, en los estudios llevados a cabo en Estados Unidos, el 25% de los profesores principiantes no enseña más de dos años y que cerca del 40% deja la profesión en los primeros cinco años. Algunas de las razones que motivan esta situación, tal como lo indica el estudio, son que no se cumplen las expectativas que los profesores tienen respecto a la carrera. Por ello, como plantea esta autora:

> *"proporcionar apoyo personal y profesional se ha convertido en un factor clave para la retención de los nuevos profesionales. Ofrecer un apoyo de calidad es crucial porque se ha demostrado que la falta de apoyo es el factor más importante de abandono de la docencia por los profesores principiantes" (Gold, 1997:561.* Citado por García, 1999, p. 14).

Por todas las razones antes expuestas y frente a la ausencia de un programa inductivo en la institución educativa objeto de este estudio, se hace necesario el diseño de un programa acorde con los intereses y requerimientos de la misma y que permita integrar tanto en pensamiento, sentimiento y acción como en dimensiones culturales, a los nuevos integrantes y: ¿Por qué no, de los que desde hace tiempo forman parte de la institución? ; no sólo en términos de las normas, reglamentos, premios y sanciones, sino también la estructura formal de la organización. Así como a la vez, propiciar espacios de socialización con los demás miembros del equipo docente, e inclusive de la comunidad educativa en sus términos más amplios, buscando de este modo una mayor identificación con la cultura Organizacional y sus respectivos señalamientos de mecanismos de éxito de tipo manifiesto o latente.

Justificación e Importancia

Para desempeñarse correctamente dentro de la organización los nuevos empleados deben manejar la información adecuada desde el primer momento que ingresan a la misma y una institución educativa no es la excepción. Esta información debe incluir además de lo necesario para desarrollar eficazmente su labor, todos aquellos datos que le ayuden a entender el comportamiento de sus demás compañeros y en definitiva la cultura organizacional en la cual está participando. Este conocimiento permite adaptar las características y habilidades del nuevo integrante con las características y metas de la organización.

Se puede resumir la importancia de la inducción en una sola frase: "La primera impresión es la que cuenta". Es ésta la que habrá de tener un fuerte impacto en el trabajador, lo que influirá luego en su nivel de productividad, su actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. Por tal motivo se hace necesario contar con programas sistemáticos que permitan al nuevo integrante familiarizarse, conocer y entender aspectos como:

- Historia de la institución;
- Su misión, valores y filosofía; sus instalaciones;
- Ubicación geográfica;
- Los miembros del equipo directivo;
- Las expectativas respecto al personal;
- Las política generales y específicas de las relaciones laborales y recursos humanos;
- Los procesos, productos y servicios que se prestan;

- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la organización,
- Así como los sistemas de reconocimiento y de compensación o de mérito establecidos.

La razón primordial de inducir y socializar a los nuevos docentes que ingresan en una institución educativa es, por un lado, darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio, y por el otro darles la importancia como personas que se merecen, con el propósito de que se integren "fácilmente" con la organización y su productividad sea alta desde el momento de llegada. Esto ayuda a evitar pérdidas de tiempo por desinformación del trabajador y a su vez acelerar su proceso de integración, asimilación o normalización efectivo con el resto del personal y la Institución misma.

Al aumentar los índices de eficiencia del individuo, el nivel de éxito de la institución se verá igualmente elevado, permitiéndole ser competitiva y alcanzar las metas y la visión que están plasmados en su proyecto. En otras palabras, una adecuada inducción, como primer paso en la gestión y desarrollo del recurso humano, agrega valor a la institución, la cual al trabajar ardua y eficazmente en los procesos con los empleados, permitirá crear conciencia y un alto nivel de compromiso trabajador-empresa; teniendo como resultado el mejoramiento de los bienes y servicios ofrecidos por ella.

Además, estos programas son de gran ayuda para la integración de los nuevos empleados a su ambiente de trabajo, y en instituciones educativas esto es fundamental. Sólo cuando una persona se siente parte de algo es capaz de comprometerse y establecer una relación bien estrecha con

la organización. El sentido de pertenencia le da al individuo seguridad, lo cual repercutirá en la motivación y la confianza del mismo en la labor a realizar, en su desempeño y en un satisfactorio rendimiento.

Mantener una atmósfera de camaradería, ofrecer retroalimentación y proporcionar soporte y orientación a través de una intensa relación personal, puede influir positivamente en la disminución de: la ansiedad natural asociada con el ingreso a un nuevo ambiente de trabajo, los errores que podrían ocasionarse a consecuencia de ésta y los niveles de rotación de personal motivados por la falta de adaptación o de confianza en los procesos de la institución.

Otra consecuencia, de llevarse a cabo este tipo de programas de manera adecuada, es la de reducción en los costos y esfuerzos que implican para la institución reemplazar frecuentemente el personal y solucionar los problemas generados por la actuación errónea o poco eficaz de los que ingresan a la organización, por desconocimiento de procesos y normativas institucionales.

El vertiginoso crecimiento que mueve el entorno empresarial en los últimos años, hace necesario que las organizaciones educativas posean un sistema persistente, adaptable a los innumerables y rápidos cambios. Para ello, todos los procesos de capacitación del recurso humano deben estar bien estructurados de manera que se conozcan los objetivos de los mismos y se genere en su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto. Con la inducción se pretende buscar el Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un programa de inducción para los Docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación / Caracas.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las necesidades de inducción en la institución educativa objeto de estudio.

2. Identificar los materiales informativos necesarios para la actividad.

3. Establecer la factibilidad del proyecto.

4. Elaborar el diseño del manual de inducción para los Docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación / Caracas.

Alcances y limitaciones

Alcances

El presente trabajo está dirigido a los miembros la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación / Caracas y tiene como finalidad el diseño de un plan de acción que permita la socialización e inducción del personal docente que labora en la misma.

Limitaciones

No se detectaron limitaciones en cuanto al tiempo, recursos o apoyo a la iniciativa del diseño del presente plan de acción, por el contrario tal y como se deriva de la respuesta por parte de la Dirección y Subdirección del Plantel, la iniciativa cuenta con total respaldo de quienes tienen en sus manos la responsabilidad de cristalizar las expectativas de toda la Comunidad Educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El uso eficiente del capital humano ha constituido un tema importante en la investigación social y para poder entender los elementos que influyen en la conducta de los individuos es necesario considerar que ellos están inmersos en sistemas complejos representados por organizaciones, en las cuales se establecen procesos de socialización que ocupan diferentes áreas de interés de las Ciencias Sociales, que van desde elementos de la Psicología Individual y Social, de la Sociología y hasta de la Educación.

Cuando una persona comienza en una organización se producen dos fenómenos muy relevantes, estos son la Orientación y la Inducción, donde ambos términos son componentes de un mismo proceso, el cual conocemos como socialización, en el cual aprenden e interiorizan los elementos socioculturales de su medio ambiente adaptándose a la cultura de la organización e integrando los propósitos de ésta a las necesidades y expectativas que él trae consigo. La Orientación se relaciona con todos aquellos factores de carácter general que se encuentran en una organización, mientras que la Inducción se relaciona con el trabajo que deberá desempeñar la persona, estableciéndose un proceso continuo de

transferencia de información, que influirá en el conocimiento de la organización por parte del subordinado como en el desarrollo de sus capacidades personales. (Dolan, 1999).

La Socialización

Una vez que se ha contratado a la persona que se considera idónea para un cargo se debe contribuir para que el nuevo integrante se convierta en un individuo productivo, motivado y satisfecho. La preocupación por tratar de socializar a los colaboradores no es nueva, y las prácticas actuales no difieren considerablemente del énfasis tradicional en Recursos Humanos.

Para Werther y Davis (2000) "*la socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización*" (p. 189). Schein (1982) resume la socialización como el proceso en el cual el individuo aprende cómo funciona la organización.

El individuo necesita conocer y aprender cuáles son todos los valores, normas y pautas de conducta que se manejan en la empresa a la cual ha aceptado pertenecer; conocimiento este que se hace fundamental para la integración rápida al ambiente de trabajo y por supuesto a las funciones que deberá cumplir. Asimismo lo ayudará a identificarse y comprometerse con la misma. (Esteves, citada por Brúcker y Amechazurra, 2000).

Sin embargo este proceso no es tan sencillo. Las interacciones entre el individuo y la organización están en flujo constante y se da de manera

bidireccional. Es decir, no sólo es el individuo el que se adapta a la empresa sino a su vez ésta debe cubrirle sus necesidades y expectativas para establecer así lo que Schein (1982) denomina contrato psicológico: *"La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas que no están escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización"* (p. 21)

Schein (1982) hace mención de que este contrato no es estático, todo lo contrario, está en constante cambio según varíen las necesidades e intereses de los individuos y la organización. Algunas de las expectativas que el autor menciona, podemos resumirlas en el siguiente cuadro:

TABLA Nº I
BALANCE DE EXPECTATIVAS ENTRE EMPLEADO Y ORGANIZACIÓN

EXPECTATIVAS	
EMPLEADO (Mayormente implícitas, relacionadas con el sentido de dignidad e importancia de la persona)	**ORGANIZACIÓN** (Más implícitas y sutiles)
• Salario • Escala salarial • Jornada laboral • Prestaciones • Ventajas de empleo • Estabilidad laboral • Ser tratados con respeto • Suplir necesidades • Oportunidades de crecer • Oportunidades de aprender • Reconocimiento	• Que el empleado brinde buena imagen de la organización. • Lealtad • Discreción ante los secretos de la empresa • Sacrificio en beneficio de la empresa • Eficiencia • Productividad y rendimiento • Emprendedor y proactivo • Aceptación de la autoridad

Fuente: Schein (1982)

Robbins (1996) señala que cada miembro de una organización desempeña un papel, alrededor del cual se generan *"expectativas del papel"* que se refieren a *"la manera de cómo otras personas deberían actuar en una situación determinada".* (p. 305). Relaciona este término con el de contrato psicológico, ya que según el autor, éste define las expectativas conductuales que están acordes con el papel del empleado por un lado y de la organización por el otro.

Gómez-Mejía y otros (1997) afirman que es la socialización el mecanismo a través del cual los empleados nuevos son integrados a la organización y más específicamente a su puesto de trabajo, dándose este proceso muchas veces de manera informal y poco planificada lo que puede ser poco favorable si lo que se quiere es contar con personal eficiente.

Esta meta requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de socialización y lo estructuren de manera diferente para que incluya una visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización. Hay que tener presente que dicho proceso se va a dar independientemente de que se cuente o no con un plan establecido para ello, por lo que es importante dar los pasos necesarios para adaptar al nuevo personal de la manera más adecuada.

Según Robbins (1996) el proceso de socialización se da en tres etapas, las cuales impactan en la productividad del trabajador, su compromiso con la organización y por ende en el mantenimiento del mismo en la empresa. Dichas etapas son:

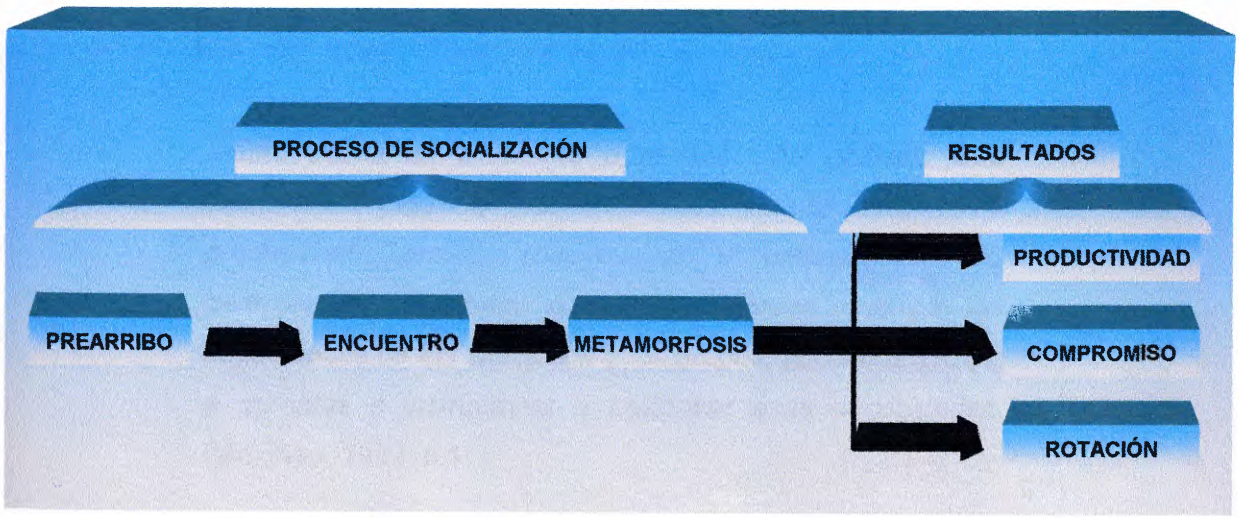
- **<u>La etapa de pre arribo</u>**, que ocurre cuando los candidatos se hacen expectativas con respecto a la empresa a partir de la información obtenida a través de cualquier medio de comunicación, contacto personal, entre otros.

- **<u>La etapa de encuentro</u>**, el nuevo empleado comienza a realizar sus funciones dentro de la organización y enfrenta sus expectativas con la realidad.

- **<u>Y la etapa de metamorfosis</u>**, cuando se ajusta a las normas y valores del grupo y se comienza a identificar y sentir como parte de la misma.

Este modelo de Robbins se puede visualizar de la siguiente manera:

FIGURA N° 1
UN MODELO DE SOCIALIZACIÓN



Fuente: Robbins (1996, p.693)

Socialización y Motivación

La socialización y la capacitación son factores importantes de la motivación, la cual se define según Robbins (1996) como: "la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" (p.212).

Allan (citada por Brúcker y Amechazurra, 2000) dice al respecto que las personas motivadas logran mejores resultados y con mayor rapidez y por su lado Werther (citada por Brúcker y Amechazurra, 2000). Afirma que es la dirección de personal la que tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación de los empleados.

A medida que un individuo satisface sus necesidades su nivel de motivación aumentará, en esto coincide la gran mayoría de las teorías que dan explicaciones al respecto. Meighan (1992) señala que cuando la organización se hace consciente de ello:

> *...Esto ayuda en el diseño o rediseño del trabajo, para asegurar empleados más motivados y, por tanto, más productivos. También coadyuva en el entrenamiento de gerentes e instructores, porque si podemos entender las necesidades de los individuos y los grupos, podemos ayudar a gerentes e instructores a satisfacer esas necesidades.* (Meighan, 1992. p.17).

Para que pueda darse una efectiva motivación, los empleados deben confiar en que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones

y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener dichas recompensas, además de sentar las bases para la integración e identificación del personal con la organización.

Examinando los tipos de experiencias de socialización que haya tenido una persona, se puede entender los valores y motivaciones de la misma ya que este proceso impacta directamente en la formación de la personalidad del individuo (Van Manen y Schein, citando por Schein, 1982), y tal como Schein (1982) lo menciona, éste se adaptará constantemente a las exigencias que se produzcan en un nuevo ciclo de socialización.

El motivador principal de una persona es la necesidad de mantener un buen concepto de sí mismo y el entorno pondrá a prueba esa concepción a través de nuevas relaciones con otras personas, cambios a nivel físico, de roles, o traslados de una organización a otra. Schein (1982) señala:

> *...un dirigente o líder debe sacar de todo esto que cada subordinado es un ser humano complejo capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo... confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona.* (p.75)

El constante cambio que experimenta el ser humano a través de la socialización lleva consigo una serie de elementos que originan vínculos que le permiten su integración y mantenimiento dentro de un orden social. Nisbet (1975) menciona los siguientes 7 elementos como centrales en el

vínculo social: interacción, los agregados, la autoridad, los roles, el status, las normas y la entropía social, y agrega que estos por si solos no generan los cambios en el ser humano sino que interactúan en conjunto con los procesos internos y complejos de los grupos y sus normas.

La Inducción

Facchi (citada por Brúcker y Amechazurra, 2000) ve a la inducción como un proceso de socialización deliberada que se da de forma sistemática y planificada, a través del cual se influye en los conocimientos y actitudes de los nuevos empleados con el fin de acelerar su proceso de integración e incorporación efectiva al trabajo.

En la actualidad la inducción también es asociada con la orientación. Villegas (citada por Brúcker y Amechazurra, 2000) señala que ambos son un mismo proceso pues en cada uno de ellos se da una transferencia continua de información para actuar, tanto en los conocimientos como en el desarrollo de las capacidades del individuo, de una manera constructiva.

Para Dolan (1999) la orientación es la actividad del departamento de Recursos Humanos encargada de insertar a los empleados en la organización, en las funciones de su puesto y presentarlo ante el equipo de personas con las cuales laborará.

La inducción no solo se debe limitar a las personas que entran nuevas a la organización, ésta debe extenderse también a aquellas personas que estén desempeñando nuevos cargos dentro de la misma empresa y cuando se introduzcan nuevos desarrollos como por ejemplo la

introducción de nueva maquinaria, tecnología o en la forma en que se llevan a cabo los procesos. Meighan (1992).

El alcance que debe tener este proceso dentro de la organización se puede resumir en:

- Todo lo relacionado con la organización, su historia, sus funciones, su estructura, su campo de acción, su ubicación en el mercado.
- Aspectos relacionados con los procedimientos que deben observarse en el trabajo y su forma de proceder.
- La forma en que el trabajo engrana en los demás trabajos dentro del departamento y cómo éste engrana dentro de la estructura.
- El conjunto de reglas, normas y políticas que deben ser observadas en el trabajo y los privilegios como trabajador.
- Las personas que compartirán con el trabajador, en su departamento, en los demás departamentos y en el resto de la organización.
- Las facilidades generales y servicios.
- Los mecanismos para el intercambio de información y cualquier otra norma necesaria para el cumplimiento de una buena labor.

Werther y Davis (2000) proponen una lista de verificación de los temas que debería cubrir un programa de inducción para facilitar la labor del responsable en diseñarla y ejecutarla, la cual se puede visualizar en la siguiente tabla:

TABLA N° II
TEMAS COMÚNMENTE TRATADOS EN LOS PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

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

Fuente: Werther y Davis (2000, p.192)

A pesar de que la gerencia de una organización no tenga un programa formal de orientación e inducción, éste se cumplirá de manera implícita y espontánea como un lento proceso de adaptación con las limitaciones propias que esto implica lo que posiblemente generará un mayor costo organizacional. Esto ocurre debido a que las organizaciones no siempre toman en serio este proceso para la constitución de una fuerza de trabajo competente y efectiva. Para el personal que ingresa por primera vez a la empresa o a un departamento este es el paso más importante de su carrera. El hacer una inducción adecuada conlleva una serie de beneficios que no deben ser despreciados.

Beneficios de la Inducción

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la Inducción (proceso integrado a la capacitación y/o entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar sus funciones, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

La capacitación a todos los niveles, es decir, desde etapas iniciales y durante la permanencia del individuo en la organización, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. Al respecto Werther y Davis (2000) señalan los beneficios de la capacitación en el ámbito de la organización, del individuo, las relaciones externas e internas del mismo y la manera en que son adoptadas las políticas.

TABLA N° III
BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

PARA LAS ORGANIZACIONES:	PARA EL INDIVIDUO	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS
• Rentabilidad más alta y a actitudes más positivas. • Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. • Eleva la moral de la fuerza de trabajo. • Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización. • Crea mejor imagen. • Mejora la relación jefes – subordinados. • Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas. • Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. • Promueve el desarrollo con vistas a la promoción. • Contribuye a la formación de líderes y dirigentes. • Incrementa la productividad y calidad del trabajo. • Ayuda a mantener bajos los costos. • Elimina los costos de recurrir a consultores externos.	• Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones. • Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. • Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas. • Sube el nivel de satisfacción con el puesto. • Permite el logro de metas individuales. • Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.	• Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos. • Ayuda en la orientación de nuevos empleados. • Proporciona información sobre disposiciones oficiales. • Hace viables las políticas de la organización. • Alienta la cohesión de grupos. • Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje. • Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Fuente: Werther y Davis (2000)

Para Meighan (1992), muchos son los beneficios que se pueden obtener de un programa planificado de inducción:

> ... *Creo que hay cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción para personal nuevo:*
> - *La buena inducción puede reducir costos de selección.*
> - *La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.*
> - *La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo.*
> - *La organización puede aprender de personal nuevo.*
> - *La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.* (p. 8)

En otras palabras, la inducción trae consigo beneficios financieros, motivacionales, en desarrollo de personal, el aprendizaje de la organización y del capital humano con cierta antigüedad en la institución.

A través de la orientación también se logra reducir el estrés y la ansiedad en el nuevo empleado asociados con el interés de éste en rendir de acuerdo a lo que la empresa espera de él; reducir la rotación de personal motivados por falta de adaptación e integración al ambiente de trabajo y ahorrar el tiempo en que los supervisores y compañeros de trabajo se dediquen a ayudar en este proceso. Dolan (1999).

Chiavenato (1994) señala:

> *Con una correcta introducción del funcionario en su nuevo trabajo es posible conseguir ventajas como: ...suministro de un arma segura al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido que, por lo general, afecta a todos los que enfrentan una nueva situación y que podría dificultar el logro de su producción ideal... (p. 434).*

En síntesis el propósito de suministrar orientación e inducción a los trabajadores en sus primeros contactos con la empresa, con el puesto o con nuevos procesos, es ayudarlos a lograr su ajuste adecuado a la

organización, a sus trabajos y a las demás personas con las que deben convivir.

Es importante recordar que el trabajador es especialmente sensible durante la etapa de inducción. Además, muchas veces las primeras impresiones perduran por tiempos más largos y permiten formarse una buena imagen de la empresa, de sus procesos y sus gentes, permitiendo al trabajador trazar una línea de conducta como guía para su comportamiento futuro.

El proceso debe estar orientado a facilitar el logro de objetivos específicos, como son la creación en el trabajador de un nivel adecuado de confianza en la empresa, el desarrollo de posibilidades de integrarse y dominar las responsabilidades que le sean confiadas, así como conseguir que el trabajador, bien sea nuevo en la empresa o en el departamento, se sienta identificado con la organización y pueda proveer las posibilidades de desarrollo individual en la misma.

Etapas de la Inducción

El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en las que trabajan.

Las organizaciones más capaces de enfrentarse al futuro no creen en si mismas por lo que son sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario. "Una organización que aprende es aquella que ha adquirido la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como aprenden los individuos así lo hacen las organizaciones" (Robbins, 1996, p.734)

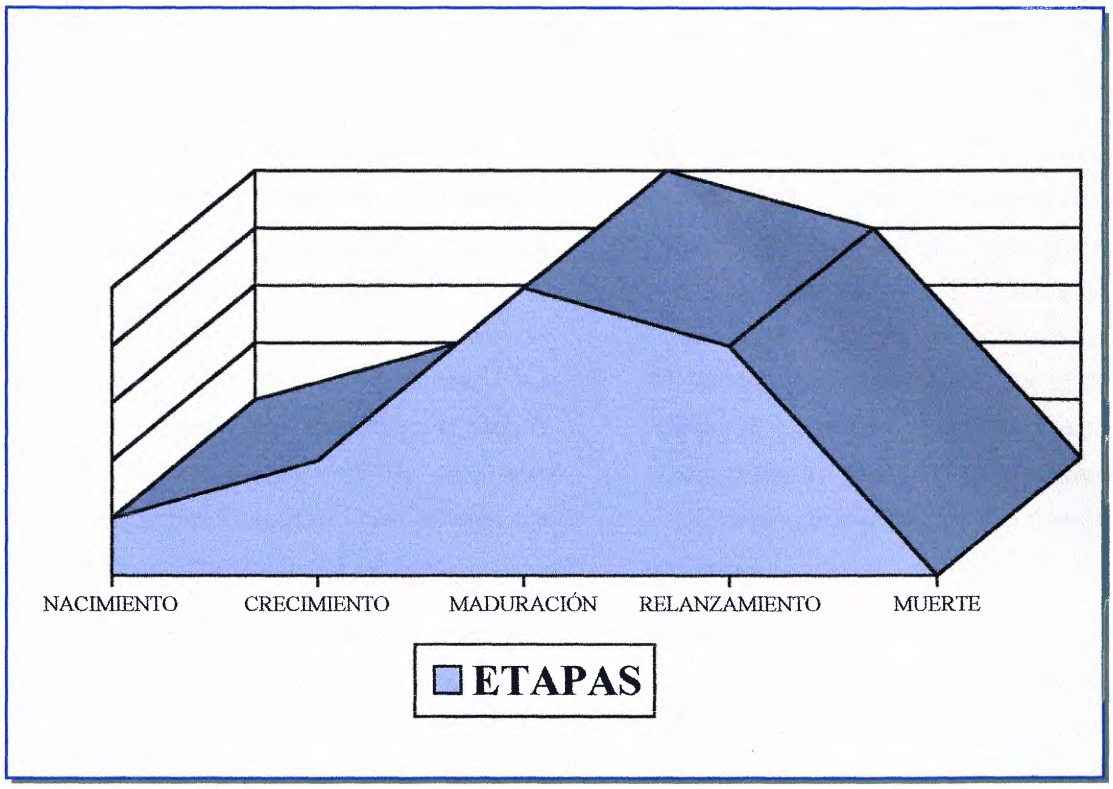
Si consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental del cambio organizacional.

Toda organización presenta un ciclo constante de cambio, en unas se presenta de forma más rápida y constante mientras que en otras el ciclo es más estable y fijo, tal como lo demostró Michael Tushman a principios de los 70´s (citado por Herrera, 2002). Él menciona que en la vida de una organización se dan cuatro etapas:

- Nacimiento o período experimental.
- Crecimiento. La organización gana aceptación proporcionando al consumidor justo lo que requiere.
- Maduración. Disminuye el crecimiento y se diversifica la línea de productos.
- Relanzamiento. Sinergia con otra empresa para trabajar en otros mercados, tecnologías o productos.

- Muerte. Finalmente, el producto declina o da paso a otro nuevo.

FIGURA N° 2
CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Tushman (citado por Herrera, 2002)

A este patrón de se le conoce como curva S, a lo largo de la misma se dan simultáneamente otras pequeñas dado que siempre está ocurriendo algún tipo de cambio en la organización

Herrera (2002) hace mención a los tipos de cambio que identificó David Nadler y que se resumirán en el siguiente cuadro:

TABLA N° IV
TIPOS DE CAMBIO

POR SU PROFUNDIDAD	POR EL MOMENTO EN QUE SE ENCUENTRA LA INDUSTRIA AL INICIO DE LA TRANSFORMACIÓN.
▪ **Cambio continuo o incremental:** Es el proceso permanente de cambio al que una organización bien administrada está sujeta en la medida en que se trata de eliminar problemas y de optimizar su eficiencia. Se presenta todo el tiempo o debería ser permanente; es el tipo de cambio implícito en el término de mejora continua, paso a paso.	▪ **Cambio anticipado:** Como su nombre lo indica, es el realizado con anticipación a la fase de desequilibrio en el ciclo de "la curva S" y antes de que algún periodo de trastorno industrial haya comenzado. En otras palabras, estos cambios son efectuados en ausencia de cualquier amenaza inminente del ambiente externo.
▪ **Cambio discontinuo o radical:** Son cambios complejos y amplios, promovidos a raíz de giros dramáticos del ambiente exterior; implican cambios radicales en la estrategia y modificaciones abruptas de las estructuras, el trabajo tradicional, los requerimientos laborales y culturales, que demandan una completa reparación de toda la organización para seguir existiendo.	▪ **Cambio reactivo:** Aparece como respuesta a alguna iniciativa estratégica de algún competidor o en situaciones más terribles, cuando la compañía tiene su espalda contra la pared.

Fuente: Nadler (citado por Herrera, 2002. *Cambio. Transformación organizacional. Los tipos de cambio.* [29 párrafos]. Fundacrea – Innovación [on-line]. Disponible en: http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=155 [Fecha de Acceso: 2003-05-18]. Última actualización: 2003-05-30.)

Así como las organizaciones y sus productos pasan por un ciclo constante de cambio, o ciclo de vida; las personas o mejor dicho el recurso humano también experimenta dicha evolución. Si tomamos el modelo presentado por Tushman (citado por Herrera,2002), veremos que la fase de nacimiento refleja al conjunto de recursos humanos que son de nueva o muy reciente incorporación y que suelen tener un nivel bajo de contribuciones para la organización como consecuencia que está en una fase de adaptación o acoplamiento, donde necesitan tiempo e inversión en formación para pasar a la siguiente etapa.

En la fase de crecimiento el individuo se muestra con capacidad para elaborar proyectos y desarrollar juicios e ideas. En esta etapa la persona se encuentra capacitada para aceptar cierta autonomía e independencia en la relación de su trabajo.

La fase de madurez, la persona ha adquirido su máxima competencia profesional y está en condiciones de realizar elevadas contribuciones a la organización mediante su trabajo. En los casos de madurez el individuo puede ver incrementada sus responsabilidades y convertirse en tutor o guía de aquellos que están en la fase inicial. La fase de madurez es crítica, ya que si la persona no se somete a un proceso de mantenimiento o reciclaje irremediablemente terminará en un proceso de declive o muerte, como consecuencia de la obsolescencia de sus conocimientos, dentro de esta fase hay que determinar e identificar aquellas personas que pueden ser relanzadas y reiniciar un proceso de crecimiento, frente a las que han llegado a su tope máximo y que requieren acciones de mantenimiento.

Dolan (1999) dice que tras realizar un proceso de selección y orientación, es importante que la organización vigile los resultados de la misma lo cual repercutirá favorablemente en el éxito que obtenga y en la revisión y evaluación de los procedimientos empleados para reclutar y desarrollar su capital humano.

En este sentido, y tomando en cuenta los conceptos manejados con anterioridad, la inducción debe ser considerada como un proceso continuo y progresivo. Mondy y Noe (1997) proponen tres etapas diferentes que consideran esenciales en un programa efectivo de inducción.

- Una primera donde se proporciona la información general tales como visión panorámica de la compañía, políticas y procedimientos de la empresa, sueldos, entre otros; la cual casi siempre es ofrecida directamente por los integrantes del departamento de Recursos Humanos.
- Una segunda donde se instruye al nuevo integrante acerca de todo lo referente al cargo que va a desempeñar incluyendo la presentación con las personas que serán su equipo de trabajo. De esta etapa se hace cargo el supervisor inmediato del empleado.
- La tercera tiene que ver con la evaluación y seguimiento que realizan tanto el supervisor como los miembros del departamento de Recursos Humanos. Se refiere al control del programa de introducción al trabajo del personal, para su debida integración, programa que deberá ser permanente para lograr los resultados positivos.

Tomando en cuenta estas etapas se podrán desarrollar programas de inducción que permitan a la organización y a los individuos enfrentar los cambios constantes a los cuales están sometidos.

Modelo para un Programa de Inducción

Para muchos "patronos" o "empresarios" o "gerentes" la palabra inducción u orientación significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la compañía, sus reglamentos y las prestaciones que brinda; y si bien es cierto que todos estos son elementos importantes para la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo, es poco probable que pueda asimilar toda esa información en un par de horas, además que se estaría obviando el proceso de socialización.

Meighan (1992), propone un modelo para un programa de inducción. Según él un programa efectivo debe estar estructurado de la siguiente forma:

LA VISITA PREVIA: estas visitas ayudan a los nuevos empleados a darse una idea clara acerca de la organización antes de comenzar a laborar en la misma, lo cual resulta útil para crear un clima de confianza y tranquilidad, y para cubrir varios aspectos administrativos, los cuales permiten a los nuevos cumplir la tarea de acostumbrarse a la organización.

MINI INDUCCIÓN: muy pertinente para aquellas empresas en que los empleados deben esperar varios meses para recibir un curso completo de

inducción. De esta forma se le dan las ideas generales acerca de su trabajo e información prioritaria que necesite conocer. Se debe hacer en los dos primeros días y la puede llevar a cabo un supervisor inmediato o delegarse a un miembro del personal directivo responsable y con las competencias adecuadas.

LA CARTA DE INVITACIÓN Y LA LISTA DE ESPERA: esta carta formaliza el curso y permite establecer un lazo de confianza entre el empleado y la organización.

EL CURSO DE INDUCCIÓN: aquí se da la inducción propiamente dicha y es en este punto en donde se puede fomentar la formación de vínculos entre los nuevos empleados lo cual facilitará la creación de equipos y la transmisión de la cultura organizacional. Este curso debe contener toda la información necesaria que requiere saber el nuevo integrante acerca de los valores, misión y visión de la institución además de todos aquellos aspectos que le permitirán conocer su rol dentro de la empresa y su relación directa e indirecta con los demás departamentos.

PROGRAMA INDIVIDUAL DE ENTRENAMIENTO: es importante pensar que existen diferencias importantes entre cada uno de los individuos o grupos de individuos que están ingresando nuevos a la empresa. En vista de esto un programa de inducción efectivo debe tomar en cuenta dichas diferencias y establecer actividades de orientación adecuadas a cada empleado. En este particular la sección de personal debe tener una buena idea de las habilidades y los conocimientos que posee esa persona y debe identificar los vacíos de habilidades para suministrar la capacitación correspondiente.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN: se realiza para estar al tanto de haber enterado de todo lo necesario y pertinente al nuevo integrante. Son de gran utilidad para los supervisores y demás miembros encargados de llevar a cabo la inducción.

REVISIÓN DE LA INDUCCIÓN: No basta con orientar a los empleados sobre todo lo que deben, tienen y pueden saber y conocer de la organización. Se hace necesario que se efectúe el seguimiento correspondiente para lograr con éxito los objetivos del proceso planteado.

Dolan (1999) presenta un programa de orientación utilizado en la empresa Hewlett-Packard (HP), el cual presenta una estructura muy detallada y completa. Éste consta de cinco fases y tiene una duración de 12 meses. A continuación lo veremos con detalle.

TABLA N° V
PROGRAMA DE ORIENTACIÓN DE HP

FASE	DURACIÓN	OBJETIVO
PRIMERA FASE: Puesta en Marcha	Antes de la llegada y primer día de trabajo	Presentar la información necesaria para iniciar la transición del nuevo empleado al entorno de trabajo
SEGUNDA FASE: Toma de Perspectiva	Primer mes	Obtener una perspectiva de las expectativas de los gerentes, los fines del departamento y su relación con los demás departamentos de la organización.
TERCERA FASE: Adquisición de Fundamentos	Segundo y tercer mes	Conocer los elementos fundamentales de su tarea en la organización y obtener una perspectiva general de la filosofía y propósito de la organización
CUARTA FASE: Integración	Cuarto al Sexto mes	Comprender la profundidad de la filosofía y procedimientos de HP integrando su función a la de la empresa, los procesos de evaluación de desempeño y la forma de participación en la creación de su plan de desarrollo.
QUINTA FASE: Trazado de la Trayectoria	Séptimo al Duodécimo mes	Obtener conocimientos, habilidades y acceso a los recursos necesarios para trazar la trayectoria de su desarrollo constante.

Fuente: Dolan (1999, p.117)

Para Chiavenato (1994) cualquier tipo de entrenamiento, lo que incluye los procesos de inducción, deben tener contenidos que involucren cuatro tipos de cambio en el comportamiento:

- Transmisión de informaciones
- Desarrollo de habilidades

- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos.

Todo esto con el objetivo de:

- *Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.*
- *Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas.*
- *Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.* (Chiavenato, 1994, p.417)

Para García (1999) Los programas de iniciación dirigidos a profesores deberían tener tres componentes fundamentales: un concepto de enseñanza y de formación, una selección del conocimiento que se considera adecuado y necesario que el profesor principiante posea y, por último, una idea acerca de cómo se adquiere ese conocimiento, es decir, las estrategias formativas que facilitan su adquisición. Al respecto elabora una lista de componentes con los que deben de contar este tipo de programas:

- Materiales escritos sobre las condiciones de trabajo y las normas de la escuela
- Reuniones y visitas previas
- Seminarios sobre curriculum y sobre enseñanza eficaz
- Sesiones de entrenamiento por profesores mentores y otro personal de apoyo

- Observaciones por supervisores, compañeros o grupos y/o grabación en vídeo de los profesores principiantes en las clases
- Entrevistas de seguimiento con observadores
- Consultas a profesores con experiencia
- Apoyo y asesoramiento por profesores mentores
- Oportunidad para observar a otros profesores (en vivo o en grabación)
- Reducción del tiempo/carga docente para los profesores principiantes y/o mentores
- Reuniones en grupo de profesores principiantes
- Creación de situaciones de enseñanza en equipo
- Cursos específicos para profesores principiantes en la universidad
- Publicaciones para profesores principiantes

En resumen, para Dolan (1999), el alcance y el contenido de cualquier programa de inducción / orientación variarán dependiendo de las necesidades y naturaleza de cada organización, sin embargo son temas habituales en los mismos:

- Presentación de la empresa
- Revisión de las políticas y procedimientos importantes
- Perspectiva general de las prestaciones sociales

- Perspectiva general de los servicios.
- Un Período de preguntas.

Inducción Como Parte de un Proceso

La inducción es un proceso continuo perteneciente a un sistema dinámico que inicia su ciclo con la fase de reclutamiento y se extiende hasta que la relación de trabajo Individuo - empresa finaliza (Meighan, 1992). Esto se debe vincular siempre a una revisión y evaluación constante que permita una retroalimentación constante lo cual ayudará a rectificar e influir más efectivamente en la integración del personal a la organización.

Para los efectos de esta investigación se tomará en cuenta como inducción al proceso de socialización deliberada que se da de forma sistemática y planificada, a través del cual se influye en los conocimientos y actitudes de los nuevos integrantes de una organización. También se tomara en cuenta todo lo propuesto por Meighan (1992) y Dolan (1999) para el diseño y elaboración de un programa de inducción como parte de todo un proceso que se inicia con el reclutamiento, continúa a lo largo de la permanencia del individuo en la institución y finaliza con su retiro de la misma; incluyendo a lo largo de este proceso la retroalimentación como parte fundamental para asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno y su adecuación a las necesidades del personal y de las funciones que se llevan a cabo internamente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo con las características y objetivos del estudio, el mismo se ubica como proyecto factible, formulado sobre la base de una investigación de campo de carácter descriptivo. Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2001), en su Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales, un proyecto factible consiste en:

> *La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo en una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental; y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos y procesos.(p.7)*

Por lo anteriormente expuesto se puede afirmar que la finalidad de un proyecto factible radica en el diseño de modelos o propuestas de acción, dirigidas a resolver problemas de carácter práctico, tal es el caso del diseño de un manual de inducción que facilite a los docentes de la U. E. Colegio

Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, socializarse e integrarse con la institución.

La formulación de proyecto factible requiere de una investigación aplicada, de campo o documental, la cual proporciona los conocimientos de utilización inmediata que sustentan la propuesta. La Universidad Nacional Abierta (1996) define el diseño de campo como: "... un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos basados en una investigación de recolección directa de la realidad, de las informaciones necesarias para la investigación..."(p.39).

El carácter de la investigación de campo lo da la recolección de datos directamente de la realidad a través de la consulta al personal Directivo, Coordinador, Docente y Administrativo de la institución acerca de sus opiniones, necesidades y expectativas.

Diseño de la Investigación

Este trabajo utiliza el Diseño Descriptivo el cual tiene como objetivo especificar las propiedades importantes, de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, citado por Hernández y otros, 1991).

Según Fidias (1997) "los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aún cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación" (p. 48).

También se puede decir que el presente trabajo se corresponde con una investigación descriptiva porque se analizan y describen sistemáticamente las necesidades con respecto a la inducción que se detecten en la institución, lo que provee los insumos necesarios para finalmente diseñar un manual de inducción adaptado a las tendencias actuales en esta área y a las necesidades y requerimientos de la organización.

Unidad de Análisis / Población

La unidad de análisis define con claridad quienes van a ser medidos (Hernández y otros, 1991). En este estudio la unidad de análisis está constituida por el personal Directivo, Coordinador, Docente y Administrativo de la organización educativa.

Según Seltiz (citado por Hernández y otros, 1991) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En este sentido la población de este estudio comprende 69 miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, entre los cuales se cuenta con: 2 miembros Directivos, 5 Coordinadores de etapa, 56 Docentes y 6 Personal Administrativo.

Por ser esta una población finita y fácil de manejar, no se realizó un muestreo, considerando a todos los integrantes de la misma en la investigación.

Sistema de Variables

Definición Operacional de las Variables

La definición operacional correspondiente a las variables consideradas para el presente trabajo de investigación, es presentada a continuación:

Variable 1

Nivel de conocimiento sobre el cargo: Es el nivel de información que la persona tiene sobre las dimensiones internas y externas del puesto de trabajo.

Variable 2

Socialización: Proceso por el que una persona comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Variable 3

Motivación: Es el esfuerzo que impulsa a las personas a hacer cosas; con deseos de trabajar, haciéndolas sentir bien respecto al trabajo que desempeñan.

Variable 4

Adaptación: Es avenirse, acomodarse a las circunstancias de manera funcional por parte de la Institución.

Operacionalización de las variables

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el diseño de un manual de inducción para los docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas. Dentro de este esquema general se obtiene el siguiente mapa de variables:

TABLA N° VI
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
Nivel de conocimiento sobre el cargo	Es el nivel de información que la persona tiene sobre las dimensiones internas y externas del puesto de trabajo	Señalamiento de: Dimensiones Internas	Aspectos administrativos	26	En su opinión, se describe con detalle como se llevan a cabo los aspectos administrativos en la Institución (consignación de documentos, solicitud de material, comunicación telefónica interna, etc.). **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Procesos	1	Las relaciones entre las funciones de cada uno de los departamentos de la Institución están definidas. **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
			Atribuciones	3	En su opinión, la información acerca del rol que cumple cada departamento de la Organización está claramente detallada. **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
			Responsabilidades	4	Se establecen con anticipación los tiempos previstos tanto para la entrega de las planificaciones, evaluaciones y demás requerimientos de la labor diaria como los responsables de recibirlas. **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
			Expectativas	7	Los Directivos, Coordinadores y Docentes tienen conocimiento de las mutuas expectativas que genera su relación de trabajo. **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
		Dimensiones Externas	Superiores	13	Ofrecen los Coordinadores la orientación y guía necesaria a los Docentes bajo su cargo. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Compañeros	15	Considera que la ayuda que prestan los demás Docentes puede facilitar el proceso de adaptación de nuevos integrantes en la Institución. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**

TABLA N° VI (Continuación)
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Nivel de conocimiento sobre el cargo	Es el nivel de información que la persona tiene sobre las dimensiones internas y externas del puesto de trabajo	Dimensiones Externas	Equipos	17	Opina que la Institución brinda los equipos y materiales necesarios para que los Docentes realicen con comodidad sus funciones. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Normas	6	Están claramente detalladas las normas que se deben cumplir dentro de la Organización (Cumplimiento de las responsabilidades, asistencia y puntualidad, manejo de información confidencial, conducta, apariencia general, uso de uniforme, etc.). **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
			Condiciones de trabajo	8	Considera que se explican con detalle las condiciones en que se debe realizar el trabajo diario (Horas de trabajo, entrada para empleados, horas de comida, recesos para tomar café, períodos de descanso, etc.). **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
			Compensación	19	Considera que la información respecto al paquete salarial es clara y precisa en todo momento. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
Socialización	Proceso por el que una persona comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización	Integración al medio ambiente de trabajo	Acogida	9	Existe disposición por parte de la institución para acoger cordialmente a nuevos integrantes. **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**
			Ambiente de trabajo	21	Existe un ambiente cómodo y agradable para desempeñar las labores diarias. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Descripción de las funciones	11	Cada persona dentro de la Institución tiene un conocimiento preciso de las funciones inherentes a su cargo. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Descripción de los objetivos	2	La institución facilita en general una descripción detallada de los objetivos a lograr. **Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo Totalmente en desacuerdo**

TABLA N° VI (Continuación)
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Socialización	Proceso por el que una persona comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización	Integración al medio ambiente de trabajo	Cumplimiento de funciones	28	Según su opinión, cumplir con las obligaciones y objetivos del puesto que ocupa es: **Muy Fácil** **Fácil** **Ni Fácil, ni difícil** **Difícil** **Muy Difícil**
			Trabajo en equipo	23	En su opinión, se promueve el trabajo en equipo como estrategia para cumplir las metas de la institución. **Definitivamente sí** **Probablemente sí** **Indeciso** **Probablemente No** **Definitivamente no**
			Aceptación de la autoridad	12	En su opinión, considera que el personal dentro de la Institución acepta la existencia de niveles jerárquicos (figuras de autoridad). **Definitivamente sí** **Probablemente sí** **Indeciso** **Probablemente No** **Definitivamente no**
			Productividad	14	Los Docentes utilizan de manera efectiva los conocimientos adquiridos a través del estudio y experiencia correspondiente. **Definitivamente sí** **Probablemente sí** **Indeciso** **Probablemente No** **Definitivamente no**
			Compromiso	16	Opina que hay interés en los integrantes de la Institución para superar un estándar de excelencia. **Definitivamente sí** **Probablemente sí** **Indeciso** **Probablemente No** **Definitivamente no**
Motivación del Individuo	Es el esfuerzo que impulsa a las personas a hacer cosas; con deseos de trabajar, haciéndolas sentir bien respecto al trabajo que desempeñan	Significación e identidad con el cargo, reconocimiento, oportunidad y desarrollo.	Retroalimentación	5	Existe feedback entre los diferentes niveles respecto al trabajo que se está desempeñando. **Totalmente de acuerdo** **De acuerdo** **Neutral** **En desacuerdo** **Totalmente en desacuerdo**
			Reconocimiento	18	Considera que se da una justa valoración a los méritos y logros a nivel individual. **Definitivamente sí** **Probablemente sí** **Indeciso** **Probablemente No** **Definitivamente no**
			Incentivos	10	Se propicia dentro de la Institución un sincero afán de superación. **Totalmente de acuerdo** **De acuerdo** **Neutral** **En desacuerdo** **Totalmente en desacuerdo**
			Capacitación	24	Piensa que la Institución reconoce las necesidades de capacitación de las personas bajo su supervisión. **Definitivamente sí** **Probablemente sí** **Indeciso** **Probablemente No** **Definitivamente no**

TABLA N° VI (Continuación)
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Motivación del Individuo	Es el esfuerzo que impulsa a las personas a hacer cosas; con deseos de trabajar, haciéndolas sentir bien respecto al trabajo que desempeñan	Significación e identidad con el cargo, reconocimiento, oportunidad y desarrollo.	Desarrollo personal	27	Piensa que la Institución ofrece posibilidades de desarrollo personal. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
Adaptación Institucional	Es avenirse, acomodarse a las circunstancias de manera funcional por parte de la Institución	Consideración integral al Docente	Realidad económica	22	La Institución se interesa por conocer las realidad económica en la cual están inmersas las personas que para ella laboran. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Realidad sociocultural	20	Se considera que los intereses profesionales influyen en los procesos internos de la Institución. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**
			Mecanismos de adaptación	25	En su opinión, el Colegio está abierto a establecer procesos de adaptación Docente-Institución. **Definitivamente sí Probablemente sí Indeciso Probablemente No Definitivamente no**

Instrumentos

Para el diagnóstico de necesidades de inducción de los miembros de la institución educativa, se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento diseñado fue un cuestionario. Para Hernández y otros (1991) el cuestionario "consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (p.285)... "cuando un cuestionario o escala es aplicado de forma masiva suele denominarse encuesta"(p.300). Dicho instrumento está conformado por 28 ítems cada uno con cinco alternativas de respuesta. Para su redacción se utilizó el modelo de Escalamiento tipo Likert, el cual "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra" (Hernández y otros, 1991, p.263), para determinar un grado o nivel de acuerdo-desacuerdo de los sujetos respondientes (Seltiz, 1980) y dos escalas adicionales en un esquema de cinco grados que indican una dirección actitudinal y/o evaluativa dentro de esas mismas opciones de respuesta.

La encuesta, estructurada con base en una escala de Likert, abarcó las cuatro variables de estudio: Nivel de Conocimiento Sobre el Cargo, Socialización, Motivación y Adaptación; con sus respectivos indicadores. Las escalas elaboradas y su puntuación se pueden observar en la siguiente tabla:

TABLA N° VII
ESCALA DE LIKERT USADA EN EL INSTRUMENTO A

Totalmente De Acuerdo (5)	De Acuerdo (4)	Neutral (3)	En Desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
Definitivamente Sí (5)	Probablemente Sí (4)	Indeciso (3)	Probablemente No (2)	Definitivamente No (1)
Muy Fácil (5)	Fácil (4)	Ni Fácil, Ni Difícil (3)	Difícil (2)	Muy Difícil (1)

Para establecer la factibilidad del proyecto se utilizó la misma técnica, conformado por cuatro preguntas dirigidas al personal directivo, con la finalidad de lograr la permisología y la participación de los mismos en la puesta en práctica de la propuesta. Los ítems representan cuatro aspectos fundamentales: Aprobación del personal directivo de la institución a la propuesta, factores humanos, factores económicos y factores sociales. Los cuatro factores se determinaron a través de las condiciones mínimas del deber ser sobre los factores indicados anteriormente y se determinaron a través cuatro ítems. El Item 1 se refiere directamente a la aceptación por parte de las autoridades directivas de la institución de la implementación de un manual de inducción para los docentes de la institución. El Item 2: se refiere a los factores humanos, directivos y docentes implicados. El Item 3: hace referencia a los factores económicos, disponibilidad de recursos financieros para la ejecución del plan. Por último el Item 4: establece la repercusión que el plan podría tener sobre una posible mejora de la actividad docente y profesional. En las respuestas se consideró la escala dicotómica.

Para la construcción de los dos instrumentos se consideró un plan, en el cual se contemplan las etapas y pasos seguidos en su diseño y elaboración.

TABLA N° VIII
PASOS SEGUIDOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Etapas	Pasos
Definición de los objetivos y del instrumento.	Revisión y análisis del problema de investigación. Definición del propósito del instrumento. Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con el instrumento. Consulta a expertos en la construcción de instrumentos. Determinación de la población y muestra. Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.
Diseño del instrumento.	Construcción de los ítems. Estructuración del instrumento. Redacción del instrumento.
Ensayo piloto del instrumento	Sometimiento del instrumento a juicio de expertos. Revisión del instrumento y correcciones de acuerdo a recomendaciones de los expertos. Aplicación del instrumento a una muestra piloto. Análisis de los resultados.
Elaboración definitiva del instrumento.	Impresión del instrumento.

Validez

Todo instrumento de recolección de datos debe ser sometido a un proceso de validación. Según Sabino (1992) " La validez indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida y no otras, igualmente señala que la confiabilidad se refiere a la consistencia, la forma constante entre un valor y otro." (p.25)

Así mismo expresa que la validez es el grado en el cual un instrumento cumple su finalidad. A efectos de la validez de los instrumentos elaborados para la presente investigación, se utilizó el juicio de expertos, considerando la definición de Ary, Jacob y Razavich (1989):

> *La validación del contenido está basada especialmente y por la necesidad, en el discernimiento y debe formularse un juicio independiente en cada situación. Esto requiere un examen cuidadoso y crítico de los reactivos conforme a las áreas específicas del contenido. (p. 205).*

Para tal fin, se consultó a tres expertos en elaboración de manuales de inducción y tres profesores universitarios expertos en el área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, a saber:

- Nelly Riobueno, TSU en Psicopedagogía, Coordinadora de Etapa en el Colegio Champagnat/ Caracas.
- María Rosa Rojas, TSU en Psicopedagogía, Coordinadora de Etapa en el Colegio Champagnat/ Caracas.
- Blanca Silva, TSU en Administración/ Organización y Método, Analista de Personal en el Ministerio de Infraestructura (MINFRA).
- Luciamelia García, Profesora de la Cátedra Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos en el Posgrado de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, UCAB.
- José Naranjo, tutor de la presente investigación y Profesor de la Cátedra Introducción a la Teoría de las Relaciones Industriales en el Posgrado de Gerencia en Recursos Humanos y Relaciones Industriales, UCAB.
- Aurora Brito, Directora del Posgrado de Gerencia en Recursos Humanos y Relaciones Industriales, UCAB.

Entre las observaciones realizadas por los mismos, cabe destacar las siguientes:

- Instrumentos fáciles de responder.
- Ítems bien formulados, sin embargo en algunos se debía mejorar la redacción y/o su planteamiento.
- No se hallaron omisiones, ni repeticiones.
- Excelente presentación del material.
- Contenido bien organizado.
- Corregir la escala utilizada en las variables demográficas.
- En líneas generales los instrumentos reunieron las condiciones para detectar las necesidades de la organización de acuerdo a las observaciones.

A partir de las opiniones y observaciones de los expertos acerca de los contenidos de los instrumentos, su pertinencia y los aspectos técnicos; fueron realizadas las correcciones tendientes a lograr la adecuación de los mismos, de tal manera que, permitiera recoger la información de la forma más adecuada posible.

Posteriormente se procedió a la aplicación de la Prueba Piloto a un grupo de 4 Docentes y 2 Coordinadores de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas; a saber:

- Ana Hernández, Maestra Normalista, dicta clases en el 6° grado de Educación Básica.
- Norma Merola, Maestra Normalista, dicta clases en el 1° grado de Educación Básica.

- Blanca Guzmán, TSU en Educación Preescolar, Coordinadora de Etapa.
- María Jesús Díaz, Licenciada en Educación Integral, Coordinadora de Etapa.
- Marlis Olivares, Licenciada en Ciencias Pedagógicas, dicta clases en el 4° grado de Educación Básica.
- Luzmar Murga, Licenciada en Ciencias Pedagógicas, dicta clases en el 3° grado de Educación Básica.

Entre las observaciones arrojadas por la prueba piloto, destacan las siguientes:

- Los participantes no encontraron dificultades a la hora de responder.
- Todos los ítems les parecieron bien formulados, con un lenguaje claro y preciso.
- La presentación del material les pareció adecuada.
- El contenido estaba bien organizado según su opinión.
- El tiempo que tardaron en responder les pareció adecuado.

Las respuestas de los participantes en la prueba piloto también ayudaron en la adecuación de los instrumentos a las características de las personas a las cuales se aplicó la encuesta y se incluyeron en el análisis final de resultados.

De los resultados obtenidos a través de los expertos y la prueba piloto se pudo determinar que los instrumentos utilizados poseen calidad, coherencia interna y facilidad para aplicarse, además, de las características

presentadas por la Universidad Nacional Abierta (1996) acerca de la validez de un instrumento,

> *"...un instrumento tiene validez cuando reúne las siguientes características:*
>
> - *Debe medir lo que se pretenda medir y no otra cosa.*
> - *Debe medirlo en forma concreta.*
> - *Debe ser adecuado al problema en estudio.*
> - *Debe ser seguro para facilitar la comparación.*
> - *Debe discriminar bien los datos.*
> - *Debe omitir datos no significativos." (p. 311)*

Fases de la Investigación

Las etapas seguidas en el presente estudio, en forma general son:

- Revisión bibliográfica: Se inicio con la búsqueda de antecedentes en las fuentes documentales tanto de carácter general como especializado de investigaciones realizadas dentro y fuera del país, que guardaran relación con el problema de este proyecto.

- Elaboración de los instrumentos de recolección de datos: Con la encuesta de opinión se pretendió determinar las necesidades de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación con respecto a la inducción. A través del cuestionario dirigido al personal directivo se buscó determinar la factibilidad y viabilidad de aplicación del diseño del plan.

- Validación de los instrumentos mediante el juicio de expertos y prueba piloto.
- Organización y tabulación de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos.
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de la propuesta.

Técnicas de Análisis de los Datos

El investigador después de haber obtenido los datos, debe organizarlos para poder posteriormente extraer conclusiones que le permitan dar respuesta a las interrogantes que lo llevaron a realizar la investigación. Este procedimiento permite analizar de forma detallada cada uno de los aspectos indagados a través del instrumento de recolección de datos (UNA, 1996)

Los resultados en cada caso se interpretaron a partir de los siguientes criterios:

a) Las calificaciones pueden traducirse a una escala centrada en cero donde 0=3 de la encuesta. Esto significaría lo siguiente:

TABLA N° IX

ESCALA DE VALORACIÓN PARA ANÁLISIS DE INSTRUMENTO A

5	4	3	2	1
+2	+1	0	-1	-2
Actitud Muy Favorable	Actitud Favorable	Actitud Neutral	Actitud desfavorable	Actitud Muy Desfavorable

Dicho de otro modo, todo valor menor a 3 es considerado de orientación negativa. Por esto, es importante, además de las valoraciones de calificación promedio por indicador y variable, tomar en cuenta la cantidad de Directivos, Coordinadores, Docentes y Administrativos que califican cada ítem con valores inferiores a 3, para poder comparar los resultados obtenidos por cada nivel jerárquico y establecer conclusiones acerca de la actitud de cada grupo con respecto a las variables de estudio.

b) Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta fueron interpretados en forma cualitativa, mediante el análisis por separado de cada una de las respuestas obtenidas por parte de los miembros de la institución, y posteriormente tabulados para ser analizados cuantitativamente en términos de porcentajes y promedio de calificación según La Escala Tipo Likert. Estos datos permitieron ubicar el nivel de acuerdo o desacuerdo con respecto a los ítems planteados, y elaborar posteriores conclusiones y recomendaciones.

Para los efectos del análisis de las respuestas a la encuesta aplicada a los miembros del personal directivo con la finalidad de determinar la posibilidad de desarrollar e implementar un manual de inducción para los docentes de la institución, se utilizó una escala con las siguientes categorías y porcentajes:

TABLA N° X

ESCALA DE VALORACIÓN PARA ANÁLISIS DE INSTRUMENTO B

Categorías	**Porcentajes**
Totalmente en desacuerdo	0 %
Algo de acuerdo	25 %
Medianamente de acuerdo	50 %
Bastante de acuerdo	75 %
Totalmente de acuerdo	100 %

Una de las ventajas de La Escala Tipo Likert es realizar analogías inter-cuartil, es decir, qué sujetos se ubican en la sumatoria de sus respuestas totales en el primer cuartil (Q_1) por ejemplo, o de manera determinante en el cuarto cuartil (Q_4) y poder así analizar las características de estos respectivos respondientes (Seltiz, 1980).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se organizó la información obtenida con el propósito de dar respuesta a las interrogantes y a los objetivos planteados dentro del estudio. Los resultados de las variables demográficas consideradas: edad, género, antigüedad en la institución y en el cargo; se presentaron en gráficos y se consideraron opiniones de los autores que son pertinentes a la luz de los datos obtenidos. Las respuestas de los miembros de la institución al cuestionario administrado se registraron en cuadros que contienen frecuencias, porcentajes y puntuaciones a partir de los datos, según el esquema de respuesta de Escala Tipo Likert. Los resultados del cuestionario aplicado a los directivos para determinar la factibilidad, se organizaron en tablas de frecuencia relativa. Finalmente, todos los resultados de los cuestionarios administrados dieron una información que se contrastó en función de los objetivos planteados en la investigación, generándose a partir de allí las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Variables Demográficas

Edad

En la Figura N°3 se puede observar la distribución porcentual de la muestra con respecto a la edad. El 65% se concentra en las edades que oscilan de los 18 a los 40 años. Esto es indicativo, según las consideraciones de la Psicología Evolutiva, de un Recurso Humano en su mayoría joven.

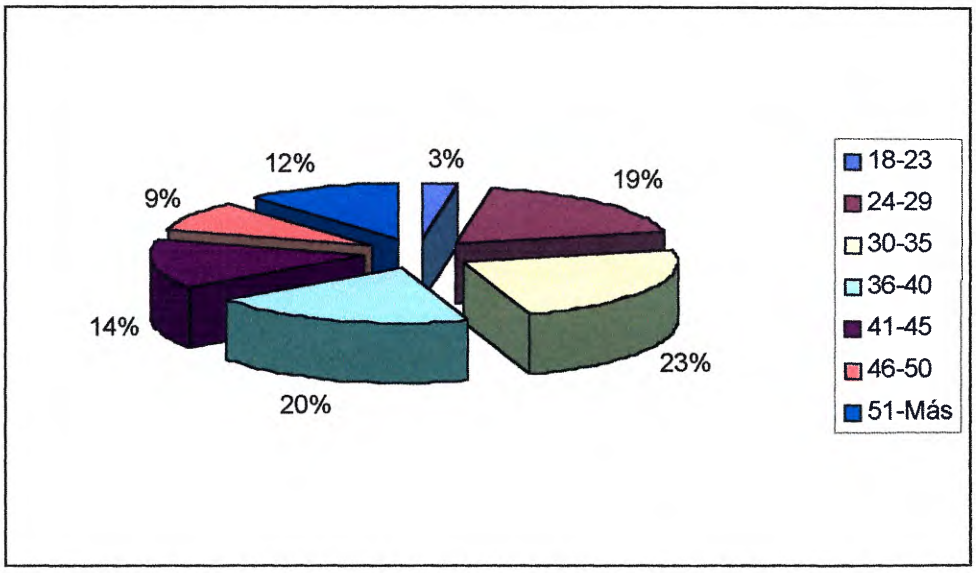
Para Erikson (citado por Revilla, 2002), la juventud es la etapa de transición entre la infancia y la madurez adulta, que comprende aproximadamente desde el final de la adolescencia (20 años) y hasta los 40 años. Es en este momento donde se alcanza el apogeo biológico, se asumen los roles sociales más importantes y se empiezan a establecer relaciones más serias en el ámbito laboral y en el personal.

Para Robbins (1996), esto puede ser ventajoso desde el punto de vista de la productividad y la adaptabilidad, ya que se cree que las personas más jóvenes pueden adaptarse con mayor facilidad a los cambios de su entorno y su productividad puede ser mayor; pero por otro lado puede significar un bajo porcentaje de experiencia acerca de la cultura de la organización y los procesos internos propios de la misma. Según ese mismo autor, existe la creencia de que la productividad está relacionada con la edad, en particular la rapidez, la agilidad, la fuerza y la coordinación, sin embargo, cualquier reducción en las habilidades por el avance de los años puede quedar compensada por la ventaja de la experiencia.

Se puede concluir al respecto que si bien el trabajo en el sector educativo requiere de amplia destreza en cuanto a la agilidad mental y la

coordinación; la experiencia en cuanto a los modelos pedagógicos propios de una institución no puede ser desestimada ya que son una fuente invaluable en la calidad del capital humano de cualquier organización.

FIGURA N° 3
PORCENTAJE DE EDADES DE LOS MIEMBROS ENCUESTADOS EN LA U.E. COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN.



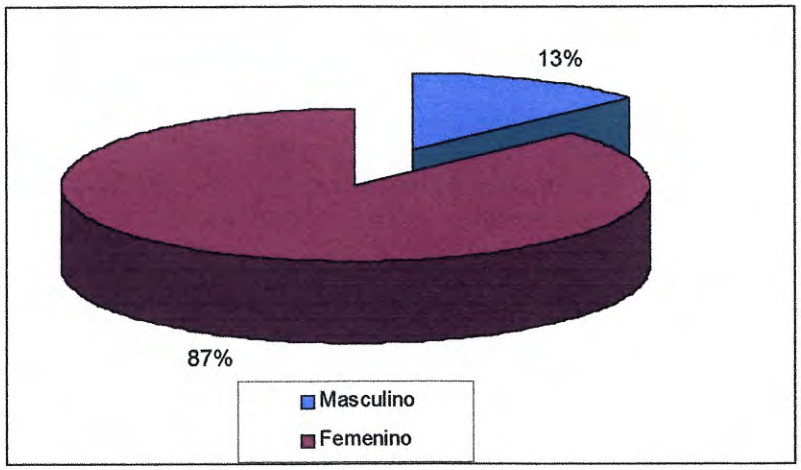
Género

El 87% de la muestra (Figura N°4) es de género femenino. Según Robbins (1996), no hay ninguna diferencia en el desempeño y habilidades entre hombres y mujeres para resolver problemas, analizar situaciones, sus impulsos competitivos, motivación, socialización o capacidad de aprendizaje. Sin embargo, es más frecuente encontrar un mayor porcentaje de hombres en los niveles superiores del sistema educativo y en centros más grandes y con mayor número de alumnado; que en centros infantiles o de primaria con dimensiones reducidas. Al parecer el tamaño de los centros parece estar

relacionado con la imagen social de poder que se tiene de ellos, con la dificultad y envergadura de la tarea a desempeñar y con el nivel de competencia por ejercer el poder en el mismo, y dado que los hombres tienden a competir por las profesiones más prestigiosas desechan cargos en centros educativos infantiles y primarios del sistema de educación (Díez, E y otros, 2002).

La Institución educativa objeto de este estudio, es una organización que atiende los niveles de preescolar, primaria y educación media y diversificada, y siempre ha sido administrada y dirigida por la Congregación de Hermanas de la Consolación, vinculada con una educación de carácter religioso; las cuales han limitado su labor pedagógica a atender solo alumnas, con lo cual se puede justificar el gran porcentaje de docentes y miembros de género femenino que en ella existe, mientras que existen otras instituciones religiosas con condiciones abiertas en condición de género desde hace tiempo.

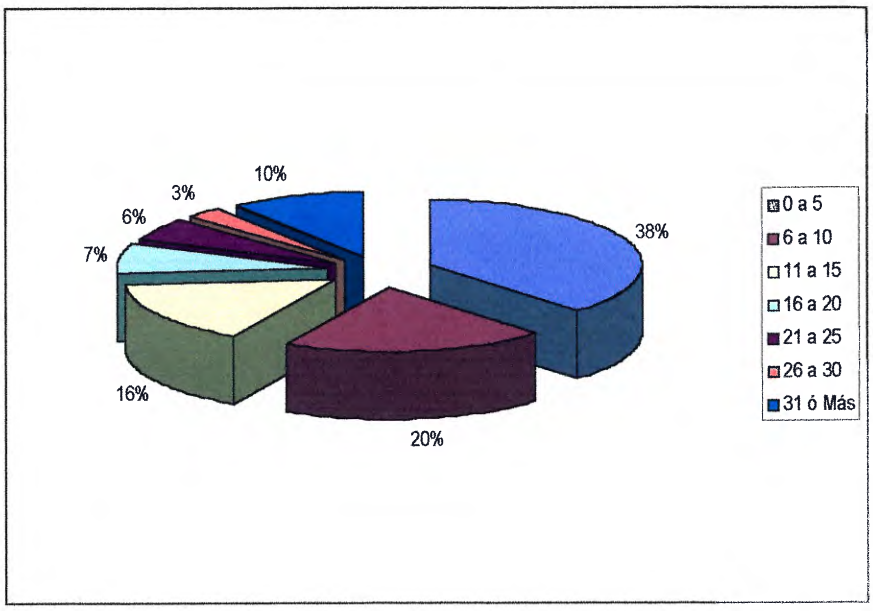
FIGURA N° 4
PORCENTAJE DE GÉNERO DE LOS MIEMBROS ENCUESTADOS EN LA U.E. COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN.



Antigüedad en el Colegio y en el Cargo

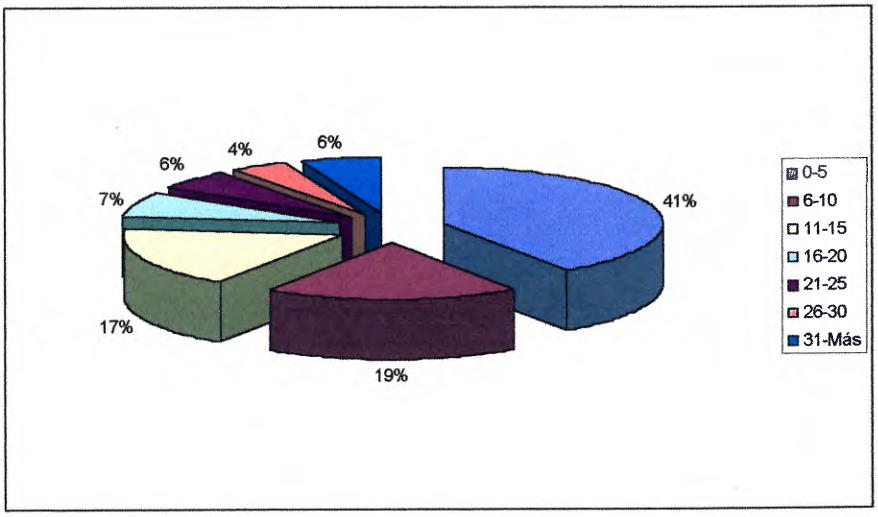
El mayor porcentaje antigüedad en el Colegio se concentra de 0 a 10 años (5%, Figura N°5).

FIGURA N° 5
PORCENTAJE DE ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA U.E. COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN.



El mayor porcentaje antigüedad en el cargo se concentra de 0 a 5 años, lo que corresponde al 41% de la muestra (Figura N°6) y si se considera de 0 a 10 años corresponde al 60%, lo que puede ser indicio de una movilidad laboral poco o nada ágil.

FIGURA N° 6
PORCENTAJE DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO DE LOS MIEMBROS DE LA U.E. COLEGIO NUESTRA SEÑORA DE LA CONSOLACIÓN.



Arnold, H. Y Feldman, D. (citado por Robbins, 1996) explican que se ha determinado que la antigüedad está relacionada negativamente con la rotación y que esta ha surgido como una de las mejores predictorias de esta última.

Se debe recordar que uno de los beneficios que genera un programa de inducción bien estructurado entre otros elementos, es la reducción de la rotación debido a los niveles de motivación, adaptación e integración que favorecen los mismos (Dolan, 1999). De aquí se puede inferir que la institución no está generando los mecanismos adecuados que ayuden a los docentes a socializarse de manera rápida y efectiva a la organización o en el cargo que desempeñarán, hecho que se ve corroborado por el análisis de las variables de estudio que se presentan a continuación.

Variables de Estudio
Nivel de Conocimiento del Cargo

Para efectos de este estudio el nivel de conocimiento del cargo es definido como el nivel de información que la persona tiene sobre las dimensiones internas y externas del puesto de trabajo.

Los resultados de la encuesta de opinión aplicada a los miembros de la Institución en estudio se observan en las tablas que a continuación se presentan, sobre las puntuaciones de esta variable según la escala de Likert y las distribuciones de porcentajes respectivos por Nivel Jerárquico.

TABLA N° XI

RESULTADOS DE ENCUESTA/ PROMEDIO DE PUNTUACIONES LIKERT / VARIABLE NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL CARGO

INDICADOR	N° DE ITEM	NIVEL JERÁRQUICO	5	4	3	2	1	PROMEDIO
Aspectos administrativos	26	Directivo		2				4,00
		Coordinador	3	2				4,60
		Docente	2	10	16	22	6	2,64
		Administrativo	2	1	3			3,83
		Total	**7**	**15**	**19**	**22**	**6**	**2,93**
Procesos	1	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	1	4				4,20
		Docente	2	15	30	9		3,18
		Administrativo	1	5				4,17
		Total	**5**	**25**	**30**	**9**	**0**	**3,38**
Atribuciones	3	Directivo	2					5,00
		Coordinador	2	2	1			4,20
		Docente	7	9	11	28	1	2,88
		Administrativo	3	1	2			4,17
		Total	**14**	**12**	**14**	**28**	**1**	**3,14**
Responsabilidades	4	Directivo	2					5,00
		Coordinador	3	2				4,60
		Docente	4	26	23	3		3,55
		Administrativo	1	5				4,17
		Total	**10**	**33**	**23**	**3**	**0**	**3,72**
Expectativas	7	Directivo	2					5,00
		Coordinador	3	2				4,60
		Docente	5	12	12	26	1	2,89
		Administrativo	4	1	1			4,50
		Total	**14**	**15**	**13**	**26**	**1**	**3,22**
Superiores	13	Directivo	2					5,00
		Coordinador	1	4				4,20
		Docente	2	24	27	2	1	3,43
		Administrativo	1	1	4			3,50
		Total	**6**	**29**	**31**	**2**	**1**	**3,54**
Compañeros	15	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	2	2	1			4,20
		Docente	11	24	19	2		3,79
		Administrativo	3	3				4,50
		Total	**17**	**30**	**20**	**2**	**0**	**3,90**
Equipos	17	Directivo	2					5,00
		Coordinador	4	1				4,80
		Docente	3	9	18	25	1	2,79
		Administrativo	5	1				4,83
		Total	**14**	**11**	**18**	**25**	**1**	**3,17**
Normas	6	Directivo	2					5,00
		Coordinador	2	3				4,40
		Docente	4	21	25	5	1	3,39
		Administrativo	1	5				4,17
		Total	**9**	**29**	**25**	**5**	**1**	**3,58**
Condiciones de trabajo	8	Directivo	2					5,00
		Coordinador	3	2				4,60
		Docente	3	23	20	9	1	3,32
		Administrativo	4	2				4,67
		Total	**12**	**27**	**20**	**9**	**1**	**3,58**
Compensación	19	Directivo	2					5,00
		Coordinador	3		2			4,20
		Docente	5	11	17	21	2	2,93
		Administrativo		2	4			3,33
		Total	**10**	**13**	**23**	**21**	**2**	**3,12**
PROMEDIO DE VARIABLE								**3,42**

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

La puntuación promedio obtenida en esta variable es de 3,42. El 15,55% manifiesta una actitud muy favorable y el 31,49% una actitud favorable. Por su parte el 31,09% mantiene una posición indecisa al respecto que sumado a un 20,03% y el 1,84%(Tabla N° XII) manifiestan más bien una tendencia de actitud desfavorable, indica una actitud neutral por parte de los encuestados. Esta situación puede deberse a que la institución apenas cuenta con el Ideario de las Hermanas de la Consolación y un folleto sobre las normas internas para los docentes de la institución, los cuales no se distribuyen con regularidad entre los docentes.

TABLA N° XII
NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL CARGO POR INDICADORES A NIVEL GENERAL

OPINIÓN	INDICADORES DE DIMENSIONES INTERNAS					INDICADORES DE DIMENSIONES EXTERNAS						
	Aspectos administrativos %	Procesos %	Atribuciones %	Responsabilidades %	Expectativas %	Superiores %	Compañeros %	Equipos %	Normas %	Condiciones de trabajo %	Compensación %	MEDIA %
Muy Favorable	10,14	7,25	20,29	14,49	20,29	8,70	24,64	20,29	13,04	17,39	14,49	15,55
Favorable	21,74	36,23	17,39	47,83	21,74	42,03	43,48	15,94	42,03	39,13	18,84	31,49
Indeciso	27,54	43,48	20,29	33,33	18,84	44,93	28,99	26,09	36,23	28,99	33,33	31,09
Desfavorable	31,88	13,04	40,58	4,35	37,68	2,90	2,90	36,23	7,25	13,04	30,43	20,03
Muy Desfavorable	8,70	0	1,45	0	1,45	1,45	0	1,45	1,45	1,45	2,90	1,84
TOTAL %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Si se observan los datos por indicadores, obtenemos lo siguiente:

En cuanto a los aspectos administrativos el 27,54% y el 31,88% mantienen una opinión neutral o desfavorable al respecto. Según el nivel jerárquico (Tabla N° XIII), es en los Docentes donde está el mayor porcentaje de estas respuestas (28,57% y 39,29% respectivamente), calificando este indicador, con un promedio de 2,64. Los Coordinadores y Directivos manifiestan opiniones entre muy favorables y favorables (100% y 60% respectivamente) otorgando puntuaciones entre 4,60 y 4. El 50% del Personal Administrativo presenta una actitud neutral con una puntuación de 3,83. El promedio general obtenido por esta variable es bajo, con apenas 2,63 puntos; lo cual indica poco conocimiento de cómo se llevan a cabo los procesos administrativos dentro de la institución sobre todo por parte del nivel docente.

TABLA N° XIII
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	0	60,00	3,57	33,33	10,1
PROBABLEMENTE SI	100,00	40,00	17,86	16,67	21,7
INDECISO	0	0	28,57	50,00	27,5
PROBABLEMENTE NO	0	0	39,29	0	31,9
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	10,71	0	8,7
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En cuanto a los procesos, el 43,48% mantiene una actitud neutral y el 36,23% una actitud favorable. Nuevamente es en el nivel Docente donde se concentra el mayor porcentaje de respuestas indecisas con el 53,57% (Tabla N°XIV), y califican este indicador con un promedio de 3,18. La calificación promedio obtenida es de 3,38 considerándose esta como baja.

TABLA XIV
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE PROCESOS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	50,00	20,00	3,57	16,67	7,25
DE ACUERDO	50,00	80,00	26,79	83,33	36,23
NEUTRAL	0	0	53,57	0	43,48
EN DESACUERDO	0	0	16,07	0	13,04
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El promedio obtenido en cuanto a las atribuciones y roles que desempeñan los distintos departamentos de la Institución fue de 3,14. El 40,58% manifiesta desacuerdo mientras que el 20,29% se muestra neutral. Para los Directivos, Coordinadores y Personal Administrativo los roles parecen estar bien detallados con puntuaciones promedios de 5; 4,20 y 4,17 respectivamente; sin embargo, el 50% de los docentes no están de acuerdo (Tabla N° XV), y califican este indicador con 2,88.

TABLA XV
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE ATRIBUCIONES POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	100,00	40,00	12,50	50,00	20,29
DE ACUERDO	0	40,00	16,07	16,67	17,39
NEUTRAL	0	20,00	19,64	33,33	20,29
EN DESACUERDO	0	0	50,00	0	40,58
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0,00	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El 47,83% manifiesta una actitud favorable con respecto al conocimiento de las responsabilidades a desempeñar mientras que un 33,33% se mantiene neutral. Una vez más es en el nivel docente donde se concentra este porcentaje de indecisión (41,47 %) (Tabla N° XVI) y califican este indicador con 3,55. El promedio general obtenido es de 3,72.

TABLA N° XVI
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE RESPONSABILIDADES POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	100,00	60,00	7,14	16,67	14,49
DE ACUERDO	0	40,00	46,43	83,33	47,83
NEUTRAL	0	0	41,07	0	33,33
EN DESACUERDO	0	0	5,36	0	4,35
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

La puntuación promedio en cuanto al conocimiento de las expectativas mutuas entre los miembros de la institución es de 3,22; lo que indica un bajo nivel al respecto. El 37,68% de los de los encuestados no está de acuerdo. El 20,29% y el 21,74% (Tabla N° XVII) manifiestan actitudes favorables, mientras 18,84% está indeciso. El 46,43 % de los Docentes manifiesta no estar de acuerdo y califican este indicador con 2,89.

TABLA N° XVII
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EXPECTATIVAS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	100,00	60,00	8,93	66,67	20,29
DE ACUERDO	0	40,00	21,43	16,67	21,74
NEUTRAL	0	0	21,43	16,67	18,84
EN DESACUERDO	0	0	46,43	0	37,68
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El 44,93 % de los encuestados se mantuvo indeciso en cuanto a si los Coordinadores y Directivos de la Institución brindaba una correcta orientación y guía al personal bajo su cargo, concentrándose el mayor porcentaje en el nivel Docente con un 48,21 % y el Administrativo con el 66,67 % (Tabla N°XVIII). El promedio general de este indicador es de 3,54; lo cual indica poco apoyo y orientación al personal que labora en al institución par parte de sus superiores.

TABLA N° XVIII
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE SUPERIORES POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	20,00	3,57	16,67	8,70
PROBABLEMENTE SI	0	80,00	42,86	16,67	42,03
INDECISO	0	0	48,21	66,67	44,93
PROBABLEMENTE NO	0	0	3,57	0	2,90
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Sobre la ayuda que prestan los demás Docentes como facilitadores en el proceso de adaptación de nuevos integrantes a la Institución, la calificación promedio es de 3,90; acercándose al nivel favorable en la escala. El 43,48% está de acuerdo, manteniéndose un 28,99% indeciso al respecto (Tabla N° XIX). La puntuación mínima es de 3,79; obtenida del personal docente.

TABLA N° XIX
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE COMPAÑEROS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	50,00	40,00	19,64	50,00	24,64
PROBABLEMENTE SI	50,00	40,00	42,86	50,00	43,48
INDECISO	0	20,00	33,93	0	28,99
PROBABLEMENTE NO	0	0	3,57	0	2,90
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En la Tabla N° XX se observa un 36,23% de encuestados en desacuerdo con respecto a que la institución esté brindando los materiales y

equipos necesarios para realizar las labores diarias, mientras que un 26,09% se mantiene indeciso. Estos porcentajes se concentran en su mayoría en las opiniones brindadas por el personal Docente cuya calificación promedio es 2,79. El personal Directivo, Coordinador y Administrativo manifiestan una actitud favorable en este aspecto, con calificaciones de 5; 4,80 y 4,83 respectivamente. La calificación promedio fue 3,17 que indica una actitud muy neutral con respecto a este indicador.

TABLA N° XX
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EQUIPOS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	80,00	5,36	83,33	20,29
PROBABLEMENTE SI	0	20,00	16,07	16,67	15,94
INDECISO	0	0	32,14	0	26,09
PROBABLEMENTE NO	0	0	44,64	0	36,23
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El promedio general en el indicador Normas fue 3,58. El 42,03 % manifiestan una actitud favorable, porcentaje este conformado por Directivos, Coordinadores y Administrativos, de los cuales se obtienen calificaciones promedio de 5; 4,4 y 4,17 respectivamente. Pero el 44,64 % de los docentes parece estar indeciso al respecto (Tabla N° XXI), y califica este indicador con 3,39.

TABLA N° XXI
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE NORMAS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	100,00	40,00	7,14	16,67	13,04
DE ACUERDO	0	60,00	37,50	83,33	42,03
NEUTRAL	0	0	44,64	0	36,23
EN DESACUERDO	0	0	8,93	0	7,25
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Las condiciones de trabajo tiene una calificación promedio de 3,58. El 39,13% opina estar de acuerdo al respecto. Sin embargo, no deja de ser notorio que un 35,71% de los docentes manifiesta una actitud neutral (Tabla N° XXII) y califican este indicador con un promedio de 3,32.

TABLA N° XXII
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE CONDICIONES POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	100,00	60,00	5,36	66,67	17,39
DE ACUERDO	0	40,00	41,07	33,33	39,13
NEUTRAL	0	0	35,71	0	28,99
EN DESACUERDO	0	0	16,07	0	13,04
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El 33,33% (Tabla N° XVIII) mantiene una actitud indecisa con respecto al indicador compensación; mientras que el 30,43% manifiesta una actitud

desfavorable. El 100% del personal Directivo y el 60% del personal Coordinador califican favorablemente este indicador con 5 y 4,20 respectivamente. El 67% del personal Administrativo está indeciso y califica con un promedio de 3,33; mientras que el 37,50% manifiesta una actitud desfavorable, calificando con un bajo puntaje: 2,93.

TABLA N° XXIII
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE COMPENSACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	60,00	8,93	0,00	14,49
PROBABLEMENTE SI	0	0	19,64	33,33	18,84
INDECISO	0	40,00	30,36	67	33,33
PROBABLEMENTE NO	0	0	37,50	0	30,43
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	3,57	0	2,90
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

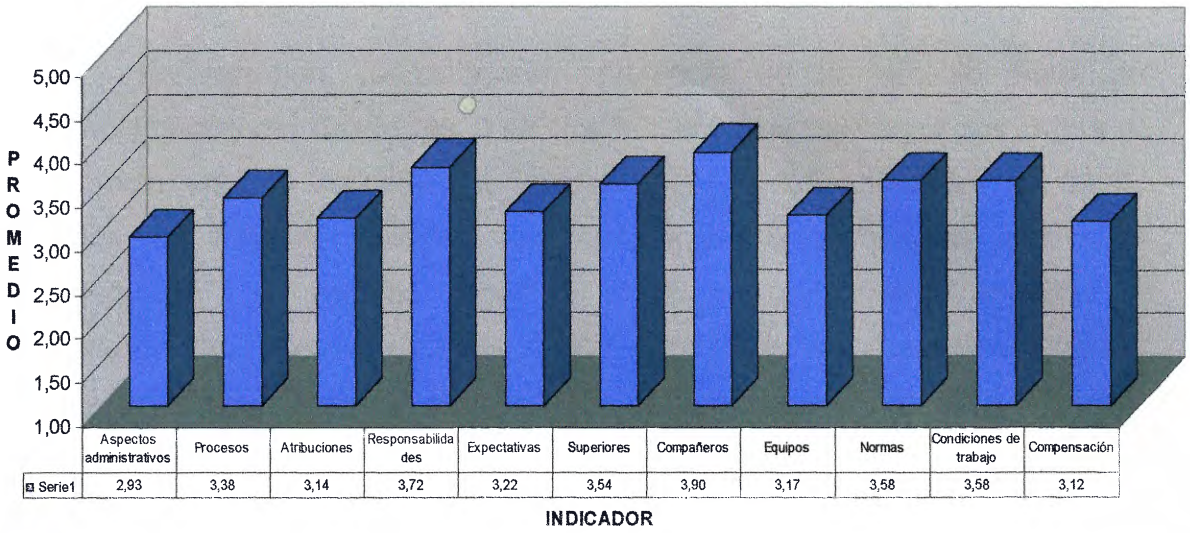
En la Figura N°7 se puede observar el promedio de los indicadores de la variable Nivel de Conocimiento sobre el cargo. En el indicador Aspectos Administrativos la calificación promedio es la más baja con 2,93; lo cual puede deberse a la inexistencia de un material informativo que contenga los pasos a seguir al momento de dirigirse a otro departamento o solicitar algún requerimiento, este proceso se da de manera muy informal.

La Compensación, Atribuciones de otros departamentos, Equipos, Expectativas, Procesos, Superiores, Normas y Condiciones de Trabajo, le siguen a los Aspectos Administrativos con un promedio de calificaciones de 3,12; 3,14; 3,17; 3,22; 3,38; 3,54; 3,58 y 3,58 respectivamente. Esto tiene su

explicación en el hecho de que al Docente no se le informa sobre estos aspectos de una manera clara y detallada. La institución se limita a entregar un folleto con las normas internas y el Ideario Consolacionista de forma esporádica y en cuanto a compensación, la información gira en torno al sueldo que ganará el docente pero no se le explica como se determina el mismo, o los beneficios a los cuales tiene derecho. La institución cuenta con un Comité de Sustanciación que debería evaluar y calificar al Docente para que pueda ascender en el Escalafón, tal como lo determina la Ley Orgánica de Educación, el Reglamento a la Profesión Docente y la Asociación Venezolana de Colegios Católicos (AVEC), pero los resultados de dicha evaluación y los procedimientos para ascender en la escala tampoco son clarificados a los docentes ni de forma escrita ni oral. Es importante hacer notar que la institución al no contar con un Departamento de Recursos Humanos, las funciones de este son asumidas entre la Dirección, Subdirección, Coordinadores de Etapa y la Administración del plantel.

Lo referido a Responsabilidades y Compañeros tienen los promedios más altos con 3,72 y 3,90 respectivamente; esto puede explicarse a través del hecho de que son los compañeros los que informan de manera informal a los nuevos Docentes sobre los aspectos básicos de su labor diaria, los documentos y tareas que debe consignar al Coordinador de Etapa y demás aspectos referidos a sus responsabilidades, este hecho se ve favorecido por la existencia de dos secciones por grado y de Departamentos de Área, lo que estimula el trabajo en equipo y una relación constante y directa entre los docentes.

FIGURA N° 7
PROMEDIO DE INDICADORES DE VARIABLE NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL CARGO



	Aspectos administrativos	Procesos	Atribuciones	Responsabilidades	Expectativas	Superiores	Compañeros	Equipos	Normas	Condiciones de trabajo	Compensación
Serie1	2,93	3,38	3,14	3,72	3,22	3,54	3,90	3,17	3,58	3,58	3,12

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Según Esteves, citada por Brúcker y Amechazurra, 2000, el individuo necesita conocer y aprender cuáles son todos los valores, normas y pautas de conducta que se manejan en la empresa a la cual ha aceptado pertenecer; conocimiento este que se hace fundamental para la integración rápida al ambiente de trabajo y por supuesto a las funciones que deberá cumplir. Asimismo lo ayudará a identificarse y comprometerse con la misma.

El nivel de información que se le brinda al empleado es determinante en la integración efectiva del mismo a la organización, al grupo y al ambiente de trabajo, generando un clima de confianza que permite al recién llegado aprender con mayor rapidez y disminuir los niveles de ansiedad y por ende

los errores que puedan cometerse a causa de la misma. De ninguna manera se puede pretender que una persona enfrentada a una situación laboral nueva pueda captar y aprender todo lo relativo al cargo y a la institución por si mismo o con apenas una información general y breve.

En resumen La calificación promedio de la variable Nivel de Conocimiento del Cargo, es 3,42. La tendencia arrojada por los datos al respecto, está en las opiniones favorables (31,49 %) y neutrales (31,09 %, Tabla N° XII). Al observar detalladamente los porcentajes por nivel jerárquico, el personal Docente mantiene una actitud indecisa o desfavorable. Para el Directivo y Coordinador todos los aspectos analizados parecen estar muy claros mientras que el personal administrativo mantiene una actitud favorable y en ocasiones indecisa.

Las opiniones del nivel Directivo y Coordinador tienden a ser las más favorables, por lo que se puede inferir que estos niveles creen estar dando la información precisa y adecuada al personal, pero sus resultados contrastan con los ofrecidos por el nivel Docente, de ellos se puede deducir que están desorientados y que si bien tiene una idea de sus normas y responsabilidades no están lo suficientemente claras, al igual que con lo referido a los procesos que deben seguir para dirigirse a otros departamentos o los beneficios económicos que brinda la organización. La indecisión del personal Administrativo con respecto a los Aspectos Administrativos, las Atribuciones, los Superiores y la Compensación apoyan las opiniones dadas por los docentes y se puede deducir que es en estos aspectos donde hay que hacer mayor énfasis al momento de elaborar un manual de inducción.

De esto se puede deducir la falta de conocimiento sobre las funciones del cargo y todos los demás aspectos relacionados con el mismo lo que puede estar influenciando el nivel de adaptación, socialización y motivación de los docentes que laboran en la institución, generándose un clima poco propicio para la productividad y el logro de los objetivos de la misma.

Socialización

La socialización es el proceso por el que una persona comienza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Si esta se da de forma adecuada y planificada se logrará la integración de las personas a su medio ambiente de trabajo (Schein, 1982).

Los resultados de la encuesta de opinión aplicada a los miembros de la Institución en estudio, se pueden observar en las tablas que a continuación se presentan sobre las puntuaciones obtenidas en esta variable según la escala de Likert y las distribuciones de porcentajes respectivos.

TABLA N° XXIV
RESULTADOS DE ENCUESTA/ PROMEDIO DE PUNTUACIONES LIKERT / VARIABLE SOCIALIZACIÓN

INDICADOR	N° DE ITEM	NIVEL JERÁRQUICO	5	4	3	2	1	PROMEDIO
Acogida	9	Directivo	2					5,00
		Coordinador	4	1				4,80
		Docente		10	24	21	1	2,77
		Administrativo	2	4				4,33
		Total	**8**	**15**	**24**	**21**	**1**	**3,12**
Ambiente de trabajo	21	Directivo	2					5,00
		Coordinador	4	1				4,80
		Docente		1	26	29		2,50
		Administrativo		2	3	1		3,17
		Total	**6**	**4**	**29**	**30**	**0**	**2,80**
Descripción de las funciones	11	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	1	4				4,20
		Docente	2	7	26	21		2,82
		Administrativo	2	4				4,33
		Total	**6**	**16**	**26**	**21**	**0**	**3,10**
Descripción de los objetivos	2	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	1	3	1			4,00
		Docente	2	13	26	14	1	3,02
		Administrativo	1	5				4,17
		Total	**5**	**22**	**27**	**14**	**1**	**3,23**
Cumplimiento de funciones	28	Directivo			2			3,00
		Coordinador		3	1	1		3,40
		Docente	2	10	28	16		2,96
		Administrativo	1	4	1			4,00
		Total	**3**	**17**	**32**	**17**	**0**	**3,09**
Trabajo en equipo	23	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	4	1				4,80
		Docente	10	24	22			3,79
		Administrativo	1	5				4,17
		Total	**16**	**31**	**22**	**0**	**0**	**3,91**
Aceptación de la autoridad	12	Directivo		2				4,00
		Coordinador	1	4				4,20
		Docente	19	30	4	3		4,16
		Administrativo	4	2				4,67
		Total	**24**	**38**	**4**	**3**	**0**	**4,20**
Productividad	14	Directivo		2				4,00
		Coordinador		5				4,00
		Docente	6	29	21			3,73
		Administrativo	3	3				4,50
		Total	**9**	**39**	**21**	**0**	**0**	**3,83**
Compromiso	16	Directivo		2				4,00
		Coordinador	1	4				4,20
		Docente	1	10	20	24	1	2,75
		Administrativo	2	4				4,33
		Total	**4**	**20**	**20**	**24**	**1**	**3,03**
PROMEDIO DE VARIABLE								**3,37**

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El 13,04% de las personas entrevistadas están totalmente de acuerdo en que se generan en la institución elementos claves para propiciar la socialización, un 32,53% esta de acuerdo mientras que el 33,01% mantiene una actitud neutral. El 20,93% y el 0,48 % opinan estar en desacuerdo o en total desacuerdo respectivamente (TABLA N° XXV). La puntuación promedio obtenida en esta variable es de 3,37 lo que indica una actitud indecisa por parte de la mayoría de los encuestados con respecto a la socialización (TABLA N° XXIV). Esto puede estar relacionado con la variable Nivel de Conocimiento. Al haber deficiencia en la información que el docente recibe sobre los aspectos más determinantes de la Institución, en general, y del cargo a desempeñar, en particular, el proceso de asimilación de normas, valores, identidad y responsabilidades se ve perjudicado.

TABLA N° XXV
SOCIALIZACIÓN POR INDICADORES A NIVEL GENERAL

OPINIÓN	INDICADORES									MEDIA %
	Acogida %	Ambiente de trabajo %	Descripción de las funciones %	Descripción de los objetivos %	Cumplimiento de funciones %	Trabajo en equipo %	Aceptación de la autoridad %	Productividad %	Compromiso %	
Muy Favorable	11,59	8,70	8,70	7,25	4,35	23,19	34,78	13,04	5,80	13,04
Favorable	21,74	5,80	23,19	31,88	24,64	44,93	55,07	56,52	28,99	32,53
Indeciso	34,78	42,03	37,68	39,13	46,38	31,88	5,80	30,43	28,99	33,01
Desfavorable	30,43	43,48	30,43	20,29	24,64	0,00	4,35	0	34,78	20,93
Muy Desfavorable	1,45	0	0	1,45	0	0	0	0	1,45	0,48
TOTAL %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Al analizar los datos por indicador y por nivel jerárquico se obtiene las siguientes distribuciones porcentuales y puntuaciones:

En cuanto al nivel de acogida que brinda la institución a nuevos integrantes el 34,78% y el 30,43 % mantienen una opinión neutral o desfavorable al respecto. Según el nivel jerárquico (Tabla N° XXVI), es en los Docentes donde se concentra este porcentaje de respuesta (42,86% y 37,50 % respectivamente) Calificando este indicador con un promedio de 2,77. Los Directivos, Coordinadores y personal Administrativo manifiestan opiniones entre muy favorables y favorables con calificaciones promedio de 5, 4,80 y 4,33 respectivamente. El promedio general de este indicador es de 3,12; lo que indica poca disposición por parte de la Institución para acoger cordialmente a nuevos integrantes.

TABLA XXVI
NIVEL DE ACOGIDA POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	100,00	80,00	0	33,33	11,59
DE ACUERDO	0	20,00	17,86	66,67	21,74
NEUTRAL	0	0	42,86	0	34,78
EN DESACUERDO	0	0	37,50	0	30,43
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El 43,48% de los encuestados opinan que probablemente no exista un ambiente cómodo y agradable para desempeñar las labores diarias mientras

que solo un 8,7% opina que definitivamente si existe. En la Tabla N° XXVII, se observa en el nivel docente una mayor proporción de respuestas desfavorables con un 51,79% y una calificación de 2,50; el 50% del personal Administrativo mantiene una opinión neutral con una calificación promedio de 3,17 y los Coordinadores y Directivos con un 4,20 y 4,50 respectivamente manifiestan una actitud favorable al respecto. El promedio general de este indicador es muy bajo obteniendo una calificación de 2,80.

TABLA N° XXVII
AMBIENTE DE TRABAJO POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	80,00	0	0	8,70
PROBABLEMENTE SI	0	20,00	1,79	33,33	5,80
INDECISO	0	0	46,43	50,00	42,03
PROBABLEMENTE NO	0	0	51,79	16,67	43,48
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En cuanto a la descripción de las funciones, el promedio de calificación es de 3,10. El 37,68%(Tabla N° XXVIII) se muestra indeciso mientras que el 30,43% mantienen una actitud desfavorable, al contrario del 23,19% y 8,7% que manifiestan opiniones favorables al respecto. Dentro de esos resultados es el nivel Docente quien da la menor calificación 2,82; al contrario de los demás niveles cuyas actitudes son más favorables.

TABLA N° XXVIII
NIVEL DE DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	50,00	20,00	3,57	33,33	8,70
PROBABLEMENTE SI	50,00	80,00	12,50	66,67	23,19
INDECISO	0	0	46,43	0	37,68
PROBABLEMENTE NO	0	0	37,50	0	30,43
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En la Tabla N° XXIX, el 39,13% de los encuestados mantienen una posición neutral al preguntarles sobre si la institución facilitaba una descripción detallada de los objetivos a lograr, el 31,88% se muestra de acuerdo, 7,25% totalmente de acuerdo mientras que 20,29% y 1,45% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La Calificación promedio en este indicador es de 3,23. Una vez más el nivel Docente mantiene una actitud neutral con una calificación de 3,02, al contrario de los otros niveles jerárquicos que dan calificaciones promedio más favorables.

TABLA N° XXIX
NIVEL DE DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	50,00	20,00	3,57	16,67	7,25
DE ACUERDO	50,00	60,00	23,21	83,33	31,88
NEUTRAL	0	20,00	46,43	0	39,13
EN DESACUERDO	0	0	25,00	0	20,29
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Para el 46,38% cumplir con las obligaciones y objetivos del puesto que ocupa no es ni fácil ni difícil. 24,64 % piensa que es fácil en contraste con un 24,64% que opina que es difícil. Sólo un 4,35% opina que es muy fácil. Un pequeño porcentaje de Coordinadores (20%) y Docentes (28,57%) consideró que cumplir con su tarea era difícil (Tabla N° XXX). El promedio de calificaciones de este indicador es 3,09 lo que indica que para la mayoría de los encuestados cumplir con sus funciones no es ni fácil, ni difícil.

TABLA N° XXX
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
MUY FÁCIL	0	0	3,57	16,67	4,35
FÁCIL	0	60,00	17,86	66,67	24,64
NI FÁCIL, NI DIFÍCIL	100,00	20,00	50,00	16,67	46,38
DIFÍCIL	0	20,00	28,57	0	24,64
MUY DIFÍCIL	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El promedio de calificaciones del indicador Trabajo en Equipo es de 3,91 el cual indica una actitud neutral, aunque muy cercana a lo favorable. Así lo expresa 44,93% (Tabla N° XXXI) de los encuestados. El Nivel Docente da una calificación promedio de 3,79.

TABLA XXXI
TRABAJO EN EQUIPO POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	50,00	80,00	17,86	16,67	23,19
PROBABLEMENTE SI	50,00	20,00	42,86	83,33	44,93
INDECISO	0	0	39,29	0	31,88
PROBABLEMENTE NO	0	0	0	0	0
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Cuando se les preguntó si se consideraba que el personal aceptaba la existencia de niveles jerárquicos (figuras de autoridad), la calificación promedio obtenida fue de 4,20 lo que indica una actitud favorable al respecto por parte de la mayoría de los miembros de la institución. Sólo un 5,80% y 4,35% respectivamente mantuvieron una posición indecisa o desfavorable respectivamente correspondientes al nivel Docente (Tabla N°XXXII).

TABLA N° XXXII
ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	0	20,00	33,93	66,67	34,78
PROBABLEMENTE SI	100,00	80,00	53,57	33,33	55,07
INDECISO	0	0	7,14	0	5,80
PROBABLEMENTE NO	0	0	5,36	0	4,35
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En cuanto a la productividad el 56,52 % manifiesta que probablemente si se esté utilizando de manera efectiva los conocimientos y experiencia adquirida por los docentes a través de su estudio y experiencia y sólo un

30,43% se mantiene indeciso (Tabla N° XXXIII). La calificación promedio obtenida en este indicador es de 3,83.

TABLA N° XXXIII
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	0	0	10,71	50,00	13,04
PROBABLEMENTE SI	100,00	100,00	51,79	50,00	56,52
INDECISO	0	0	37,50	0	30,43
PROBABLEMENTE NO	0	0	0	0	0
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El promedio de calificaciones obtenido con respecto al indicador Compromiso es de 3,03. El 34,78% de los encuestados mantiene una actitud desfavorable que sumado al 1,45% cuya actitud es muy desfavorable y al 28,99% que se manifiesta indeciso, indica un bajo interés por parte de los integrantes de las Institución para superar un estándar de excelencia. Solo el 34,79% mantiene una actitud favorable al respecto (Tabla N° XXXIV). El nivel docente da la menor calificación en este indicador con 2,75.

TABLA N° XXXIV
NIVEL DE COMPROMISO POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	0	20,00	1,79	33,33	5,80
PROBABLEMENTE SI	100,00	80,00	17,86	66,67	28,99
INDECISO	0	0	35,71	0	28,99
PROBABLEMENTE NO	0	0	42,86	0	34,78
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	1,79	0	1,45
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

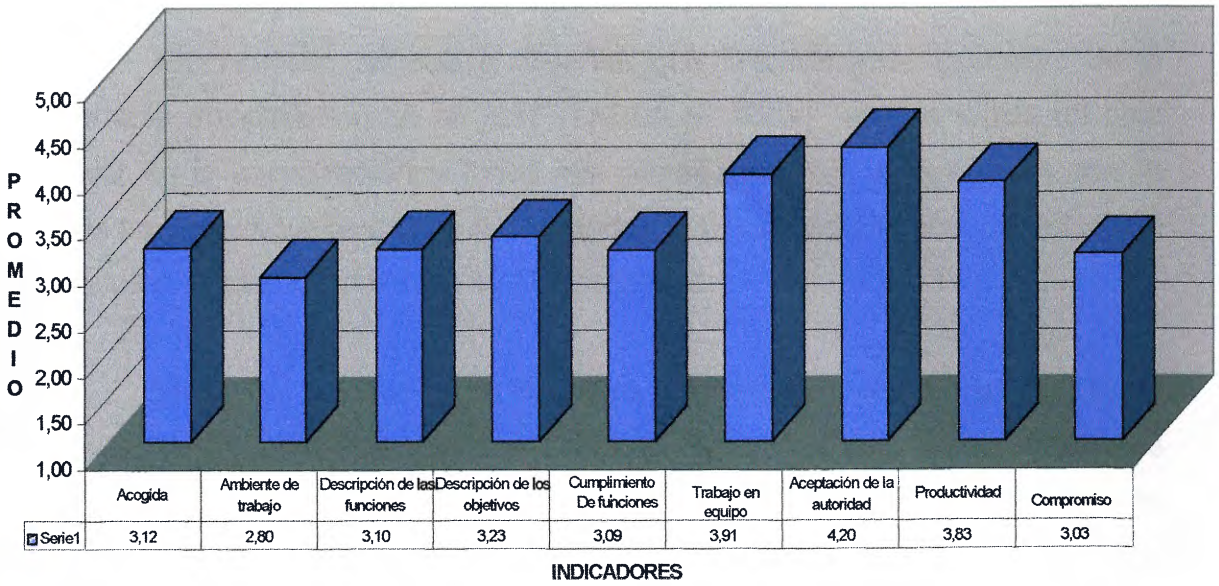
Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En la Figura N°8 se puede observar el promedio de los indicadores de la variable Socialización. En el indicador Ambiente de Trabajo la calificación es la más baja con 2,80; elemento que debe llamar la atención, ya que un ambiente de trabajo poco estimulante trae consecuencias negativas en el nivel de productividad y eficacia de un empleado.

El Compromiso, Cumplimiento de Funciones, Descripción de Funciones, Acogida, Descripción de Objetivos y Productividad le siguen al Ambiente de Trabajo, con un promedio de calificaciones de 3,03; 3,09; 3,10; 3,12; 3,23 y 3,83 respectivamente. Estas siguen siendo calificaciones bajas que pueden ser consecuencia de no tener un ambiente totalmente cómodo y agradable para desempeñar las funciones diarias.

Lo referido a Aceptación de la Autoridad y Trabajo en Equipo tienen los promedios más altos con 4,20 y 3,91. Al ser la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación una institución con una estructura vertical y muy tradicional, la aceptación de los niveles de autoridad es clave para su funcionamiento y esto se da sin mayor inconveniente. Por otro lado, el desempeño diario requiere del trabajo en equipo y al no existir una estructura formal por parte de la institución para informar sobre los aspectos básicos que el docente nuevo requiere saber, este se apoya en los conocimientos que puedan brindarle sus compañeros. Al respecto García (1999) señala que los compañeros juegan un papel muy importante ya que con su experiencia asisten al nuevo profesor y lo ayudan a comprender la cultura y los procesos de la escuela.

FIGURA N° 8
PROMEDIO DE INDICADORES DE VARIABLE SOCIALIZACIÓN



	Acogida	Ambiente de trabajo	Descripción de las funciones	Descripción de los objetivos	Cumplimiento De funciones	Trabajo en equipo	Aceptación de la autoridad	Productividad	Compromiso
Serie1	3,12	2,80	3,10	3,23	3,09	3,91	4,20	3,83	3,03

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El individuo necesita conocer y aprender cuáles son todos los valores, normas y pautas de conducta que se manejan en la empresa a la cual ha aceptado pertenecer; conocimiento este que se hace fundamental para la integración rápida al ambiente de trabajo y por supuesto a las funciones que deberá cumplir. Asimismo lo ayudará a identificarse y comprometerse con la misma. (Esteves, citada por Brúcker y Amechazurra, 2000).

Robbins (1996) explica al respecto que el desempeño de un empleado depende del grado de conocimiento que tenga de la organización. De los resultados obtenidos al respecto de esta variable podemos concluir que hasta que el nivel de información que se le brinda a los docentes de la

institución no se dé en forma detallada y bien estructurada la socialización de estos se verá limitada y perjudicada.

En resumen, se puede observar que la calificación promedio de la variable Socialización es de 3,37 (TABLA N° XXIV) lo cual indica un bajo nivel en la socialización y todos los demás aspectos relacionados con la misma, lo que puede estar influenciando el nivel de adaptación y motivación de los docentes que laboran en la institución.

La mayor proporción de los datos recolectados está en las opiniones favorables (32,53 %) y neutrales (33,01 %, Tabla N°XXV). Si se detallan los porcentajes por nivel jerárquico, observamos en el personal Docente una actitud neutral o desfavorable. Para el Directivo y Coordinador todos los aspectos analizados parecen estar muy claros, pero en el indicador Cumplimiento de Funciones su actitud es neutral. Por su lado el personal Administrativo mantiene una actitud favorable y en ocasiones indecisa como es el caso del indicador Ambiente de trabajo que califica en 3,17.

Lo anterior puede explicarse porque los Docentes al no recibir un nivel de información adecuado tampoco logran sentirse parte de la institución, sus normas, valores o costumbres. Se puede inferir que el persona Directivo al creer que ofrece una oportuna información, estima que su nivel de acogida es el adecuado, que brinda un excelente ambiente de trabajo y que los objetivos y funciones a cumplir están claramente determinados, sin embargo, se muestra neutral en el Cumplimiento de Funciones, por lo que no está seguro de que estas sean fáciles de realizar y tal vez no está conforme con el nivel de productividad y compromiso que observa en los Docentes, esto puede estar sugiriendo la necesidad de mejorar y reestructurar algunos procesos dentro de la organización para elevar estos indicadores. El hecho

de que el personal Administrativo se muestre indeciso con el ambiente de trabajo, también puede ser indicativo de la falta de elementos claves en la institución que permitan mejorar la socialización de sus integrantes.

Motivación

Una persona motivada se esfuerza por hacer cosas, con deseos de trabajar; lo que genera en ella un sentimiento de bienestar con respecto a las labores que desempeña (Robbins, 1996).

Los resultados de la encuesta de opinión aplicada a los miembros de la Institución en estudio, con respecto a esta variable, se pueden observar en las tablas que a continuación se presentan sobre las puntuaciones obtenidas según la escala de Likert y las distribuciones de porcentajes respectivos.

TABLA N° XXXV
RESULTADOS DE ENCUESTA/ PROMEDIO DE PUNTUACIONES LIKERT / VARIABLE MOTIVACIÓN

INDICADOR	N° DE ITEM	NIVEL JERÁRQUICO	5	4	3	2	1	PROMEDIO
Retroalimentación	9	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	0	5	0			4,00
		Docente	6	12	28	8	2	3,21
		Administrativo	1	5	0			4,17
		Total	**8**	**23**	**28**	**8**	**2**	**3,39**
Reconocimiento	21	Directivo	2	0				5,00
		Coordinador	2	2	1			4,20
		Docente	4	6	17	22	7	2,61
		Administrativo	5	1	0			4,83
		Total	**13**	**9**	**18**	**22**	**7**	**2,99**
Incentivos	11	Directivo	0	2				4,00
		Coordinador	0	4	1			3,80
		Docente	0	12	15	26	3	2,64
		Administrativo	0	4	2			3,67
		Total	**0**	**22**	**18**	**26**	**3**	**2,86**
Capacitación	2	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador	2	3	0			4,40
		Docente	4	13	14	22	3	2,88
		Administrativo	2	1	3	0		3,83
		Total	**9**	**18**	**17**	**22**	**3**	**3,12**
Desarrollo personal	28	Directivo	2	0				5,00
		Coordinador	2	2	1			4,20
		Docente	5	9	21	18	3	2,91
		Administrativo	1	4	1			4,00
		Total	**10**	**15**	**23**	**18**	**3**	**3,16**
PROMEDIO DE VARIABLE								**3,10**

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En la encuesta aplicada a los miembros de la institución en estudio el 63,19% se orienta a dar opiniones indecisas, desfavorables o totalmente desfavorables mientras que sólo un 36,81% (TABLA N° XXXVI) manifiesta respuestas favorables o muy favorables. La puntuación promedio obtenida en esta variable es de 3,10; lo que indica una actitud neutral por parte de la mayoría de los encuestados. Se puede inferir que al no tener un adecuado y preciso conocimiento del cargo y por ende presentar un bajo nivel de socialización, la motivación de los miembros de la institución está siendo influenciada negativamente. El nivel de socialización y capacitación son factores importantes de la motivación y solo a medida que el empleado confié en al organización y sienta satisfechas sus necesidades su nivel de motivación aumentará (Robbins, 1996).

TABLA N° XXXVI
NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO POR INDICADORES A NIVEL GENERAL

OPINIÓN	INDICADORES					MEDIA %
	Retroalimentación %	Reconocimiento %	Incentivos %	Capacitación %	Desarrollo personal %	
Muy Favorable	11,59	18,84	0	13,04	14,49	11,59
Favorable	33,33	13,04	31,88	26,09	21,74	25,22
Indeciso	40,58	26,09	26,09	24,64	33,33	30,14
Desfavorable	11,59	31,88	37,68	31,88	26,09	27,83
Muy Desfavorable	2,90	10,14	4,35	4,35	4	5,22
TOTAL %	100	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	69	69	69	69	69	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Al analizar los datos por indicador y por nivel jerárquico se observa la siguiente distribución porcentual:

La calificación promedio del indicador retroalimentación es 3,39. El 40,58% se mantiene neutral que sumado al 11,59%, que está en desacuerdo y al 2,9%, que manifiesta un total desacuerdo; indica un bajo nivel en el feedback entre los diferentes niveles de la organización con respecto a la labor realizada. Sólo una 33,33% manifiesta una actitud muy favorable y un 11,59% una favorable (Tabla N° XXXVII). Es en los Docentes donde se agrupa el mayor porcentaje de respuestas neutrales y desfavorables (50% y 14,29% respectivamente. Tabla N°24) calificando con un promedio de 3,21.

TABLA XXXVII
NIVEL DE RETROALIMENTACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	50,00	0	10,71	16,67	11,59
DE ACUERDO	50,00	100,00	21,43	83,33	33,33
NEUTRAL	0	0	50,00	0	40,58
EN DESACUERDO	0	0	14,29	0	11,59
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	3,57	0	2,90
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

La calificación promedio obtenida con respecto al nivel de Reconocimiento es de 2,99. Al interrogar a los encuestados si consideraban que se daba una justa valoración a los méritos y logros a nivel individual,. El 31,88% y 10,14% manifestaron actitudes desfavorables y un 26,09% que se mantuvo indeciso. Sólo el 18,84% y el 13,04%(Tabla N° XXXVIII) mostraron

una actitud favorable. Nuevamente es en el nivel Docente donde se agrupa el mayor porcentaje de respuestas indecisas, con una calificación promedio de 2,61.

TABLA N° XXXVIII
NIVEL DE RECONOCIMIENTO POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	40,00	7,14	83,33	18,84
PROBABLEMENTE SI	0	40,00	10,71	16,67	13,04
INDECISO	0	20,00	30,36	0	26,09
PROBABLEMENTE NO	0	0	39,29	0	31,88
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	12,50	0	10,14
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En cuanto al nivel de incentivos el promedio de calificación obtenida es 2,86. El 37,68% y el 4,35% (Tabla N° XXXIX) están en desacuerdo y en total desacuerdo respectivamente sumado a un 26,09% que se mantiene indeciso, lo cual indica un bajo nivel en el afán de superación dentro de la institución. Solo el 31,88% manifiesta estar de acuerdo. Aunque es en el nivel Docente donde el promedio de calificación es más bajo, 2,64; 20% de los Coordinadores y 33,33% del Personal Administrativo mantienen una actitud neutral, con calificaciones promedio de 3,30 y 3,67 respectivamente.

TABLA N° XXXIX
NIVEL DE INCENTIVOS POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0	0
DE ACUERDO	100,00	80,00	21,43	66,67	31,88
NEUTRAL	0	20,00	26,79	33,33	26,09
EN DESACUERDO	0	0	46,43	0	37,68
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	5,36	0	4,35
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Para el 31,88% de los encuestados probablemente la institución no está reconociendo las necesidades de capacitación de las personas bajo su supervisión, a la cual se le añaden 24,64% que están indecisos y un 4,35% que mantiene una actitud desfavorable. Sólo 26,09% y 13,04% manifiestan una actitud favorable al respecto. El nivel Docente es nuevamente el que concentra el mayor porcentaje de respuestas desfavorables, seguido por un 50% del Personal Administrativo que se manifiesta indeciso (Tabla N° XL). La calificación promedio obtenida en este indicador es de 3,12 el cual refleja un nivel bajo en el indicador Capacitación.

TABLA N° XL
NIVEL DE CAPACITACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	50,00	40,00	7,14	33,33	13,04
PROBABLEMENTE SI	50,00	60,00	23,21	16,67	26,09
INDECISO	0	0	25,00	50,00	24,64
PROBABLEMENTE NO	0	0	39,29	0	31,88
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	5,36	0	4,35
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En cuanto al desarrollo personal, 33,33% está indeciso, 26,09% y 4,35% manifiestan actitudes desfavorables. Únicamente 21,74 % y 14, 49%

(Tabla N° XLI) manifiestan actitudes positivas o muy positivas al respecto. Coordinadores y Personal Administrativo califican este indicador favorablemente con 4,20 y 4 respectivamente; los directivos lo califican muy favorablemente y es una vez más el nivel Docente el que califica desfavorablemente con 2,91.

TABLA N° XLI
NIVEL DE DESARROLLO PERSONAL POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	40,00	8,93	16,67	14,49
PROBABLEMENTE SI	0	40,00	16,07	66,67	21,74
INDECISO	0	20,00	37,50	16,67	33,33
PROBABLEMENTE NO	0	0	32,14	0	26,09
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	5,36	0	4,35
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En la Figura N°9 se puede observar el promedio de los indicadores de la variable Motivación. En el indicador Incentivos la calificación es la más baja con 2,86; esto tal vez se deba a que la institución no cuenta con un sistema de evaluación de personal eficiente que pueda generar a su vez elementos de valoración a los méritos de los mismos que lo ayuden a sentirse satisfechos con la labor diaria que realizan y por ende mejorar su nivel de desempeño.

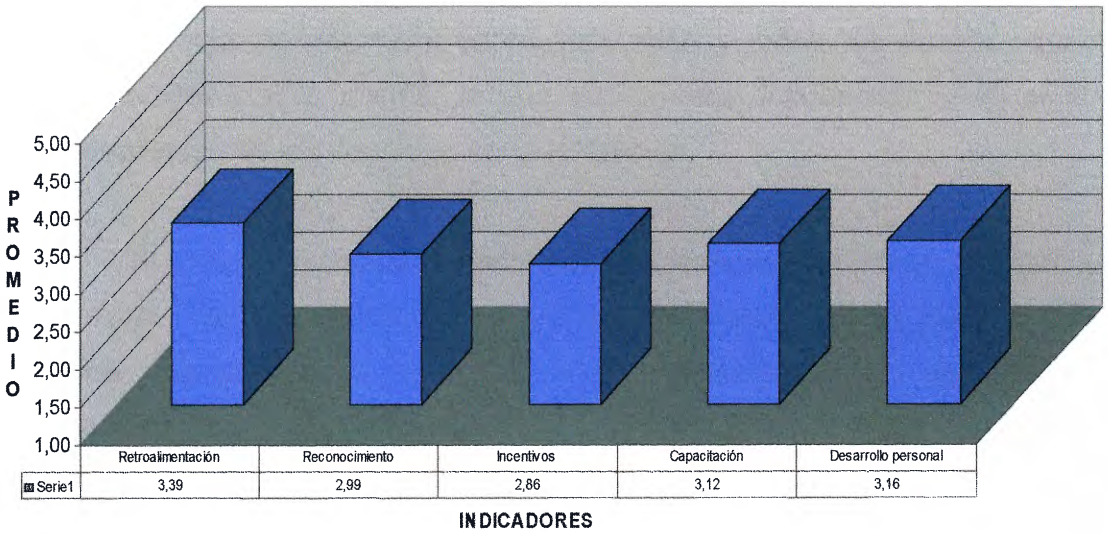
El Reconocimiento, Capacitación y Desarrollo Personal le siguen a los Incentivos con un promedio de calificaciones de 2,99; 3,12 y 3,16 respectivamente. Estas calificaciones son bajas y complementan los resultados anteriores ya que los incentivos forman parte del reconocimiento a la labor realizada. Por su parte la Capacitación y el Desarrollo de una persona aumentan el nivel de retos que a su vez influyen en la motivación del

individuo. Si estos procesos no son llevados a cabalidad, de una forma estructurada y continua los miembros de la institución pueden sentir que esas necesidades no están siendo satisfechas.

Lo referido a Retroalimentación tiene una puntuación ligeramente más alta 3,39; sin embargo continua indicando fallas por parte de la institución con respecto a los elementos claves que pueden elevar o disminuir los niveles de motivación de los individuos.

FIGURA N° 9

PROMEDIO DE INDICADORES DE VARIABLE MOTIVACIÓN



Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Para que pueda darse una efectiva motivación, los empleados deben confiar en que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar

satisfactoriamente sus tareas y obtener dichas recompensas, además de sentar las bases para la integración e identificación del personal con la organización. Meighan (1992) señala que cuando la organización se hace consciente de las necesidades de sus miembros se aseguran individuos más motivados y por ende más productivos, ayudando esto también a entrenar al personal Supervisor, Gerente o Coordinador con herramientas importantes que estén dirigidas de forma precisa a satisfacer dichas necesidades.

En resumen, la mayor proporción de los datos recolectados en cuanto a la motivación, está en las opiniones neutrales (30,14% y 27,83%. Tabla N° XXXVI) y la calificación promedio de la variable es 3,10 (TABLA N° XXXV), lo cual indica un bajo nivel en la motivación y todos los demás aspectos relacionados con la misma, lo que puede estar influenciando el nivel de productividad de los docentes en la institución.

Al observar detalladamente los porcentajes por nivel jerárquico, el personal Docente mantiene una actitud desfavorable en la mayoría de los casos, excepto en el indicador retroalimentación donde su actitud es indecisa. Para el personal Directivo y Coordinador todos los aspectos analizados parecen estar muy claros. Por su lado el personal administrativo mantiene una actitud favorable y en ocasiones indecisa como es el caso del indicador Retroalimentación y Capacitación.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que el personal docente no se siente motivado y esto puede ser consecuencia directa de la poca información que la institución brinda sobre el cargo y el bajo nivel de socialización que esta genera. Por su parte el personal Directivo y Coordinador mantienen opiniones favorables que evidencian desconocimiento por parte de este nivel de las necesidades de los miembros

que laboran en la institución. El personal Administrativo se muestra indeciso ante indicadores como Retroalimentación y Capacitación lo cual apoya las opiniones brindadas por los docentes y se puede inferir que es en estos aspectos donde se debería hacer mayor énfasis al momento de elaborar un Manual de Inducción.

De estos resultados se puede concluir que la institución debe analizar con detalle las necesidades que están presentando los miembros que laboran en la Institución ya que niveles de motivación bajos entorpecen el funcionamiento eficaz de las personas y en consecuencia los productos y servicios ofrecidos pueden estar presentando baja calidad.

Adaptación

Para el presente estudio, alguien se adapta cuando se acomoda a las circunstancias de manera funcional.

Los resultados de la encuesta de opinión aplicada a los miembros de la Institución en estudio con respecto a esta variable, se pueden observar en las tablas que a continuación se presentan sobre las puntuaciones obtenidas según la escala de Likert y las distribuciones de porcentajes respectivos.

TABLA N° XLII
RESULTADOS DE ENCUESTA/ PROMEDIO DE PUNTUACIONES LIKERT / VARIABLE ADAPTACIÓN

INDICADOR	N° DE ITEM	NIVEL JERÁRQUICO	5	4	3	2	1	PROMEDIO
Realidad económica	9	Directivo	2					5,00
		Coordinador	2	2	1			4,20
		Docente		7	23	26		2,66
		Administrativo		1	3	2		2,83
		Total	**4**	**10**	**27**	**28**	**0**	**2,86**
Realidad sociocultural	21	Directivo	1	1				4,50
		Coordinador		4	1			3,80
		Docente	7	10	16	19	4	2,95
		Administrativo		1	2	3		2,67
		Total	**8**	**16**	**19**	**22**	**4**	**3,03**
Mecanismos de adaptación	11	Directivo	2					5,00
		Coordinador	4	1				4,80
		Docente	2	9	25	20		2,88
		Administrativo	1	4	1			4,00
		Total	**9**	**14**	**26**	**20**	**0**	**3,17**
PROMEDIO DE VARIABLE								**3,02**

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El 70,53% mantienen actitudes neutrales, desfavorables o muy desfavorables en cuanto a los indicadores que evidencian la adaptación de las personas; y apenas un 29,47%(Tabla N° XLIII), manifiestan una actitud favorable. La calificación promedio obtenida en esta variable es de 3,02 lo que indica un bajo nivel en la misma. La importancia de tener un claro

conocimiento de los aspectos relacionados con la adaptación, permite que los empleados realicen su trabajo de manera efectiva, asegurando así que puedan asumir rápidamente todas sus funciones logrando un alto rendimiento. El nivel de adaptación está íntimamente relacionado con la información que las personas perciben de su entorno lo que le permite acomodarse a las circunstancias a las cuales se ve enfrentado. El nivel de conocimiento que la institución brinda a sus miembros es bajo y su influencia en la adaptación se evidencia en los resultados igualmente bajos que se obtuvieron en la encuesta de opinión sobre los aspectos relacionados con esta variable.

TABLA N° XLIII
NIVEL DE ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL POR INDICADORES A NIVEL GENERAL

OPINIÓN	INDICADORES			MEDIA %
	Realidad económica %	Realidad sociocultural %	Mecanismos de adaptación %	
Muy Favorable	5,80	11,59	13,04	10,14
Favorable	14,49	23,19	20,29	19,32
Indeciso	39,13	27,54	37,68	34,78
Desfavorable	40,58	31,88	28,99	33,82
Muy Desfavorable	0,00	5,80	0	1,93
TOTAL %	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	69	69	69	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Detallando los resultados por indicador y nivel jerárquico se observa lo siguiente:

El 40,58% opina que probablemente a la Institución no le interesa conocer la realidad económica en la cual están inmersas las personas que laboran en ella y un 39,13% se mantiene indeciso. Apenas entre el 14,49% y el 5,8% manifiestan actitudes favorables (Tabla N° XLIV). Docentes y Personal Administrativo manifiestan una mayor tendencia a las respuestas indecisas y desfavorables con calificaciones de 2,66 y 2,83 respectivamente. Sólo un 20% de los coordinadores están indecisos mientras que el 100% del personal Directivo tiene una actitud favorable.

TABLA N° XLIV
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD ECONÓMICA POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERÁRQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	40,00	0	0	5,80
PROBABLEMENTE SI	0	40,00	12,50	16,67	14,49
INDECISO	0	20,00	41,07	50,00	39,13
PROBABLEMENTE NO	0	0	46,43	33,33	40,58
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Al respecto de la realidad sociocultural del personal, la calificación promedio es de 3,03. 31,88% tiene una actitud desfavorable que sumando a un 27,54% de indecisión y a un 5,8% que mantiene una actitud muy desfavorable, indica la poca influencia que tienen los intereses profesionales en los procesos internos de la Institución. El 23,19% y el 11,59% (Tabla N° XLV) manifiestan actitudes favorables. Esta vez el menor promedio de calificación es del personal Administrativo con 2,67; seguido del Docente con una calificación de 2,95.

TABLA N° XLV
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD SOCIOCULTURAL POR NIVEL JERÁRQUICO

OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	50,00	0	12,50	0	11,59
PROBABLEMENTE SI	50,00	80,00	17,86	16,67	23,19
INDECISO	0	20,00	28,57	33,33	27,54
PROBABLEMENTE NO	0	0	33,93	50,00	31,88
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	7,14	0	5,80
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

El promedio del indicador Mecanismos de Adaptación es de 3,17. El 37,68% de los encuestados están indecisos, lo que sumado a un 28,99% que manifiesta una actitud desfavorable indica un bajo nivel al respecto. 20,29% y 13,04% mantienen actitudes favorables. Nuevamente es el nivel Docente el que agrupa el mayor porcentaje de indecisión y respuestas desfavorables con un 44,64% y un 35,71% respectivamente. (Tabla N°XLVI) y el promedio de calificación que se obtiene de las respuestas de este nivel es de 2,88. lo cual se considera bajo.

TABLA XLVI
MECANISMOS DE ADAPTACIÓN POR NIVEL JERÁRQUICO

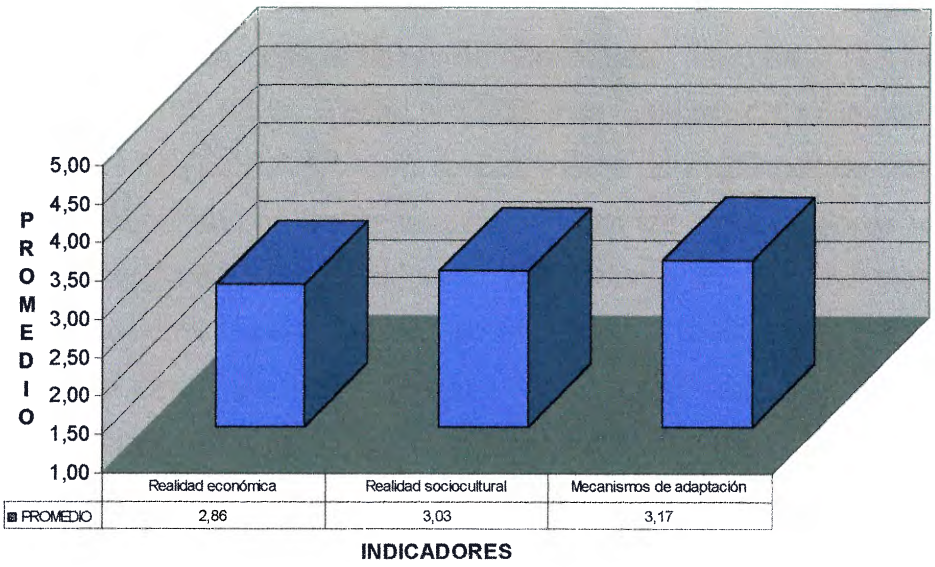
OPINIÓN	NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA				
	DIRECTIVO %	COORDINADOR %	DOCENTE %	ADMINISTRATIVO-TÉCNICO %	TOTAL %
DEFINITIVAMENTE SI	100,00	80,00	3,57	16,67	13,04
PROBABLEMENTE SI	0	20,00	16,07	66,67	20,29
INDECISO	0	0	44,64	16,67	37,68
PROBABLEMENTE NO	0	0	35,71	0	28,99
DEFINITIVAMENTE NO	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100
TOTAL DE CASOS	2	5	56	6	69

Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

En el Figura N°10 se puede observar el promedio de los indicadores de la variable Adaptación. En el indicador Realidad Económica la calificación es la más baja con 2,86; seguido Realidad Sociocultural con 3,03 y Mecanismos de Adaptación con 3,17.

FIGURA N° 10

PROMEDIO DE INDICADORES DE VARIABLE ADAPTACIÓN



Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

La dificultad adaptativa trae consigo la aparición de síntomas emocionales o de comportamiento que producen un deterioro significativo en la actividad social o laboral del individuo. Para García (1999) la inadaptación surge a partir de una situación conflictiva generada de forma permanente entre el individuo y el medio que le rodea. Las relaciones entre las personas y situaciones dependen de las condiciones del sistema social en el que están inmersos y la conducta del individuo se convierte en una respuesta

adaptativa al ambiente que le circunda. El trabajador es especialmente sensible durante la etapa inicial dentro de una Institución. Muchas veces las primeras impresiones perduran por tiempos muy largos y permiten formarse una imagen de la empresa, de sus procesos y sus gentes, permitiendo al trabajador trazar una línea de conducta como guía para su comportamiento diario.

En resumen, los datos recolectados en cuanto a la adaptación, se concentran en los porcentajes de opiniones neutrales (34,78 %) y desfavorables (33,78 %, Tabla N°XLIII) y la calificación promedio de la variable es 3,02 (TABLA N° XLII), lo cual indica un bajo nivel de adaptación, que se corresponde con los datos obtenidos en las tres anteriores variables. Una persona para poder avenirse y acomodarse a las circunstancias de manera funcional, requiere de un nivel adecuado de conocimientos referentes al cargo y a la institución en general. Si este proceso se da de forma adecuada la socialización se verá favorecida al igual que el nivel de motivación. Las experiencias de socialización impactan directamente en la formación de la personalidad de un individuo (Schein, 1982).

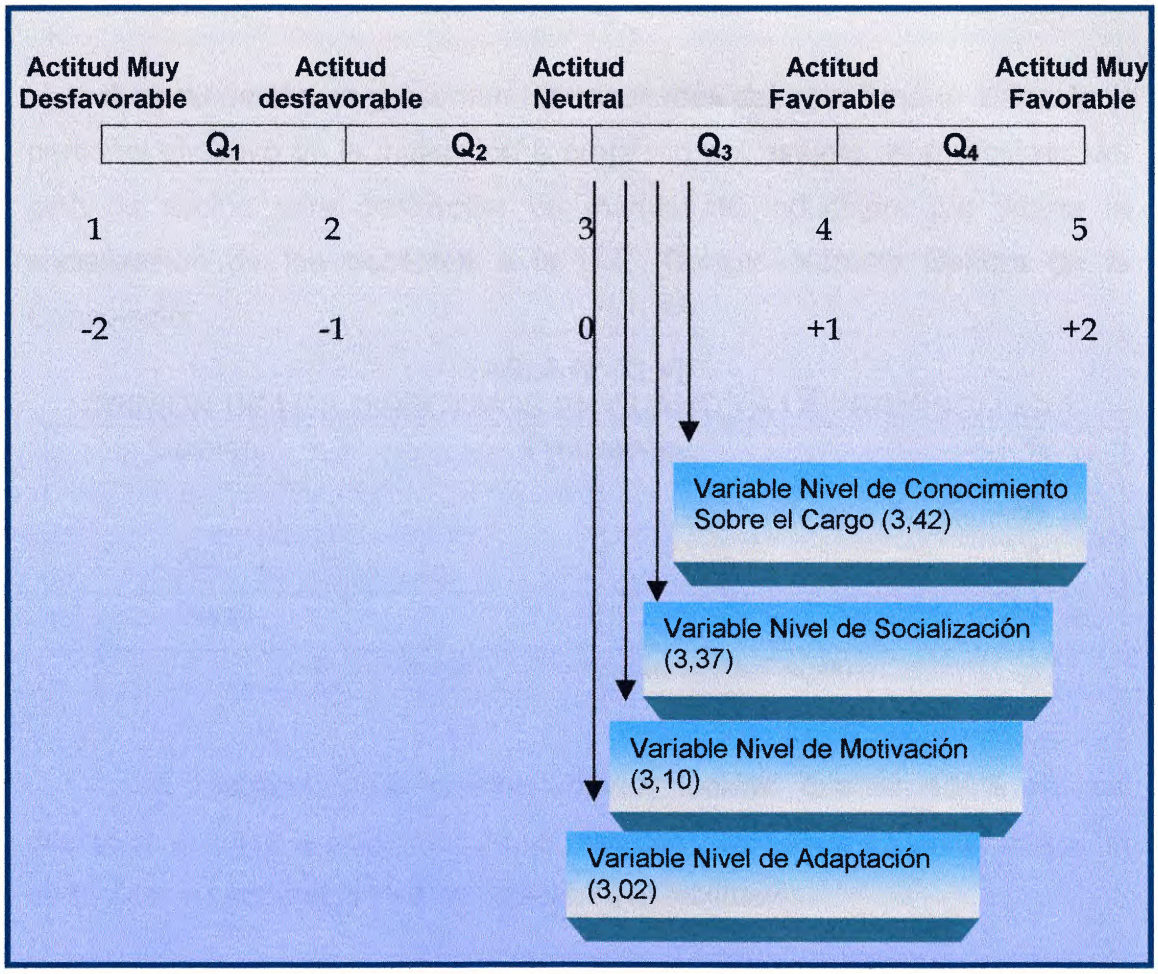
Por nivel jerárquico se puede observar que el personal Docente mantiene una actitud desfavorable en los tres indicadores de la variable. El personal Directivo y Coordinador tienen una actitud favorable al respecto de la Adaptación. Por su lado el personal administrativo mantiene una actitud favorable con respecto a Mecanismos de Adaptación e indecisa con respecto a Realidad Económica y Realidad Sociocultural.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede inferir que el personal Docente tiene limitaciones en su nivel de adaptación, lo cual puede tener su origen en el deficiente conocimiento de su cargo y de la

organización. La falta de adaptación podría estar propiciando en ellos descontento, quejas frecuentes, malos entendidos, trabajo poco efectivo, entre otros. La opinión de los Docentes se ve corroborada con lo expresado por el personal Administrativo los cuales muestran una actitud también desfavorable en algunos de los aspectos de esta variable y que están dirigidos en la forma como sienten que la empresa se interesa en su realidad tanto económica como cultural. Todo lo anterior contrasta con una actitud contraria en el personal Directivo y Coordinador, que al parecer está ajeno al sentimiento de desadaptación e inconformidad que se está presentando en un porcentaje considerable de los miembros de su institución.

En el estudio realizado es claro que las variables que influyen en el proceso de inducción presentan calificaciones promedio con una orientación neutral (Figura N° 11), lo cual indica un proceso de socialización poco planificado, que se relaciona íntimamente con el bajo nivel de conocimiento del cargo, adaptación y motivación de las personas. Para Gómez-Mejía y otros (1987) esto es poco favorable si lo que se quiere es contar con personal eficiente.

FIGURA N° 11
PROMEDIO DE CALIFICACIÓN SEGÚN ESCALA DE LIKERT POR VARIABLE



Fuente: Cálculos propios. Cuestionario Aplicado a los miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas (2004)

Factibilidad

Resultados del cuestionario aplicado al personal directivo

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado al personal directivo de la Institución a propósito del estudio de factibilidad del plan de acción para desarrollar un manual de inducción que facilite la socialización de los docentes a la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.

TABLA N° XLVII
OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO A LA PERMISOLOGÍA

Opinión	Frecuencia	%
Sí	2	100
No	0	0
Total	2	100 %

Fuente: Directivos de la U. E. Colegio Nuestra de la Consolación.

Los resultados del cuadro anterior indican que el 100% de los directivos autoriza la aplicación de un plan destinado a los docentes con el fin de facilitar su adaptación y socialización a al Institución.

TABLA N° XLVIII
OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO A LA PARTICIPACIÓN EN EL PLAN DE ACCIÓN

Opinión	Frecuencia	%
Sí	2	100
No	0	0
Total	2	100 %

Fuente: Directivos de la U. E. Colegio Nuestra de la Consolación.

Los resultados presentados en el cuadro anterior revelan que, el 100% del personal directivo del plantel se muestra interesado en comprometerse directamente en la puesta en práctica del manual de inducción reflejando con ello un interés personal en la iniciativa, así como su deseo de facilitar a las docentes la posibilidad de superar las debilidades detectadas.

TABLA N° XLIX
OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO A LA PARTICIPACIÓN EN CUANTO A LA BÚSQUEDA DE RECURSOS ECONÓMICOS

Opinión	Frecuencia	%
Sí	2	100
No	0	0
Total	2	100 %

Fuente: Directivos de la U. E. Colegio Nuestra de la Consolación.

Los resultados obtenidos a la pregunta referente a la búsqueda de recursos económicos y presentados en el cuadro anterior, muestran que el 100% del personal directivo del plantel está dispuesto a facilitar la implementación de los recursos necesarios para la puesta en marcha del manual de inducción.

TABLA N° L
OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN CUANTO AL BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Opinión	Frecuencia	%
Sí	2	100
No	0	0
Total	2	100 %

Fuente: Directivos de la U. E. Colegio Nuestra de la Consolación.

Los resultados obtenidos en cuanto al beneficio que el desarrollo del plan de acción aportará a la institución y presentados en el cuadro anterior, muestran que el 100% del personal directivo del plantel lo considera provechoso para todos los miembros del Colegio, tomando en consideración aspectos tales como: la mejora en la calidad del servicio profesional prestado por los docentes en su práctica diaria.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Siguiendo el propósito tanto del objetivo general como los específicos, diseñados a los efectos de esta investigación se establecen ahora las conclusiones obtenidas:

1. Se identificaron las siguientes necesidades en la institución educativa objeto de estudio:
    - No existe un programa de inducción en la Institución.
    - El nivel de conocimiento sobre las características y dimensiones del cargo fue bajo, sobre todo en el nivel Docente.
    - Se evidencia también un bajo nivel de socialización, motivación y adaptación por parte del nivel Docente hacia la Institución.
    - Las opiniones del nivel Directivo y Coordinador contrastan de manera muy notoria con la de los Docentes, poniéndose de manifiesto una gran brecha entre las expectativas de la institución con respecto a los Docentes y viceversa.
    - Desconocimiento de las políticas y normas que sigue la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, sobre todo respecto a la compensación y beneficios.

- Falta información Sobre a quién acudir en los momentos de una necesidad acerca de trabajo, beneficios, permisos y otros aspectos relacionados con las funciones inherentes a cada departamento.

2. Para la elaboración de un manual de inducción se deben tomar en cuenta las siguientes orientaciones:
    - La inducción comienza desde el mismo momento en que la persona es aceptada en la organización y su finalidad es ofrecer información básica sobre la institución, ayudar a disminuir los niveles de ansiedad o inseguridad del empleado ante su nuevo ambiente de trabajo así como permitir que los individuos formen vínculos comunes y compartan inquietudes y preocupaciones.
    - La inducción favorece la transmisión de la cultura organizacional a través de la difusión de normas relacionadas con procesos, comportamiento dentro del departamento, vestuario, puntualidad y costumbres de la institución.
    - La inducción debe considerarse dentro de un proceso continuo e interrelacionado con otros procesos como son la selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del personal.
    - El contenido de un programa de inducción debe estar basado en aquella información que los nuevos empleados necesitan conocer, tomando en cuenta a su vez las características y necesidades de los trabajadores a los cuales estará dirigida.
    - Para la elaboración de un programa de inducción se debe seleccionar la información que tiene, debe y puede saber el

nuevo empleado considerando también la cantidad de recursos que la institución dispone para tal fin.

- La revisión constante del programa de inducción resulta fundamental, siendo este parte de un sistema continuo, que tiene por objeto obtener la percepción del nuevo empleado respecto a su impresión acerca de la institución y establecer un seguimiento de su comportamiento e integración al cargo que desempeña y a la organización en general.

3. La factibilidad de la propuesta se pudo comprobar por el hecho de que la Institución está de acuerdo con las necesidades detectadas y con la implementación del manual de inducción diseñado como resultado de esta investigación, lo cual representa un paso importante en el desarrollo y crecimiento de los docentes involucrados y de todos los demás niveles de la organización, incluyendo los beneficiarios del servicio educativo como son alumnos, representantes y la comunidad en general.
4. Sobre la base de las conclusiones es evidente la necesidad en la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, de un programa de inducción que permita:
    - Suministrar la información que requiera el nuevo docente para la realización de sus funciones Incrementando los conocimientos sobre la organización y facilitando así su integración al cargo y a la organización.
    - Favorecer la adaptación, socialización y motivación de los individuos a la organización para lograr un desempeño y rendimiento satisfactorio del individuo en su trabajo
    - Contribuir a que los Directivos, Coordinadores, Docentes y demás miembros de la organización se involucren con el proceso de inducción beneficiando no solo a los nuevos

integrantes sino renovando los conocimientos de la Institución en general.

Recomendaciones

1. Implementar un programa de inducción dirigido a los docentes que ingresen en la Institución, con el fin de facilitar su integración a la misma.
2. Se deben identificar las necesidades de la organización para luego seleccionar, diseñar, realizar y evaluar un entrenamiento apropiado que permita formar una grata impresión de los nuevos empleados respecto al contenido de su primera experiencia con en Colegio,
3. El programa debe estar dirigido a lograr:
    - Reducir los costos de selección
    - Constituir un factor de motivación para el nuevo personal.
    - Representar una introducción a los beneficios de la capacitación y el desarrollo del capital humano de la organización.
    - Efectos beneficiosos sobre el personal que posee experiencia dentro de la organización al ser integrado en la inducción de los nuevos miembros.
4. Deben difundirse las normas de la Institución, así como también exponer los problemas generados por el incumplimiento de las mismas, a través del manual diseñado.
5. Se deben percibir las necesidades particulares de entrenamiento, de acuerdo a las características de los empleados a los cuales va dirigido, como pueden ser:
    - El trabajador que ingrese al mundo laborar por primera vez.

- Personal que vuelve a trabajar después de interrupciones en su carrera.
- Quienes han recibido capacitación en otras destrezas.
- El departamento particular en el cual desempeñará sus funciones.

6. Establecer un formato, el cual contemple todo un esquema de actividades a realizar durante la inducción, así como el tiempo que durará su aplicación, el lugar donde se realizará y los responsables de aplicarlas.
7. En el diseño del programa de inducción hay que contemplar los siguientes aspectos:
    - Una explicación clara y precisa de aspectos administrativos, relaciones y funciones de todos los departamentos del Colegio, las responsabilidades en la entrega de planificaciones y evaluaciones, las expectativas que tiene la institución de la labor docente, las normas y condiciones de trabajo así como todo lo referente a compensación, beneficios y sistema de ascensos.
    - Jornadas de socialización donde los docentes nuevos tendrán la oportunidad de interactuar con sus compañeros y conocer aspectos fundamentales de la cultura e identidad de la institución, brindándoles el apoyo y la confianza necesarias para disminuir el estado de estrés propio de los primeros días de trabajo en un nuevo lugar.
    - Jornadas de capacitación y entrenamiento para que el nuevo integrante se familiarice con los procesos de planificación y evaluación que se llevan a cabo en esa Institución educativa, y que son claves para su labor pedagógica diaria.

- Entrega de material escrito con los aspectos fundamentales de la Institución.
- Mecanismos de evaluación y retroalimentación que permitan a los docentes saber si su labor cumple con las expectativas de la institución y a la vez, a la institución, conocer si el proceso de inducción y socialización está dando los resultados esperados o si hay que realizar ajustes y mejoras al mismo.

8. En el proceso de diseño del formato deben participar varios expertos que trabajarán en equipo en la búsqueda de los mejores resultados a ser utilizados en la realización del programa.
9. Es necesario capacitar a los coordinadores y demás miembros responsables de la inducción y explicarles la importancia de la aplicación del programa en el desarrollo de la organización.
10. Una vez implantado el programa se debe realizar el seguimiento del mismo aplicando la evaluación sugerida en el estudio, para que sirva de feedback, mejorando este proceso y adaptándolo cada vez más a las necesidades de la organización y de los beneficiarios del programa.
11. Actualizar de forma permanente el programa, con respecto a los cambios que se den en la organización, en el cargo y en el entorno.
12. La actitud del personal directivo es decisiva y fundamental, ya que el desarrollo de una organización se basa en el desarrollo de las personas y su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.
13. Tratar que todos los miembros de la institución se involucren en la aplicación de las actividades y estrategias propuestas en el modelo de inducción.

14. Se sugiere medir en estudios posteriores los beneficios financieros de la implementación de la Inducción.
15. Se sugiere medir en estudios posteriores los beneficios motivacionales de la implementación de la Inducción.
16. Se sugiere medir en estudios posteriores los beneficios en desarrollo de personal de la implementación de la Inducción.
17. Se sugiere medir en estudios posteriores los beneficios en el aprendizaje de la Organización de la implementación de la Inducción.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

Presentación

La U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas, se identifica ente la sociedad como una escuela Católica, inserta en la misión docente de la iglesia, que se hace presente en el mundo de la cultura, no sólo a través de sus miembros, sino también con instituciones y centros de promoción social y cultural.

Dentro de este concepto se inserta la visión de la organización; "Desarrollar una educación de excelencia en nuestro alumnado, mediante el crecimiento armónico y progresivo de todas sus facultades: físicas, intelectuales, morales y espirituales, favoreciendo la adquisición de una personalidad madura, capaz de poseer criterios propios, tomar decisiones libres, asumir la responsabilidad en al orientación de su propia vida, en continua relación con la realidad social, cultural, económica y política del país y en el trabajo solidario con los demás hombres". Para concretar esta visión hay varios elementos claves que con buen funcionamiento establecerán las bases para su logro; tales como: una estructura organizativa alineada con la estrategia de la Organización, liderazgo y dirección adecuados al cambio, integración de la Institución con la comunidad, adecuada relación con los destinatarios del servicio educativo y muy importante, el aprovechamiento del potencial humano.

Indudablemente, en el Docente descansa gran parte del éxito en los retos que se ha planteado y que se planteará la institución en el corto y largo plazo; para ello se hace necesario, que el mismo sea desarrollado y aprovechado al máximo de su potencial.

Tomando en consideración todo lo anterior y en la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento de las capacidades del personal docente, se ha diseñado el presente Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los mismos sobre la misión del Colegio, los beneficios que brinda y presta, derechos y deberes, entre otros aspectos; con el fin de lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez las bases para la adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; para de ésta manera alcanzar los niveles de Excelencia Educativa deseados.

Fundamentación

El presente programa de inducción es el resultado de un estudio diagnóstico, cuya información fue suministrada por los miembros de la institución, objeto de este estudio, para el año escolar 2003-2004; mediante la aplicación de una encuesta de opinión, donde se observó actitudes desfavorables en la mayoría de los Docentes con respecto al nivel de conocimiento que tienen sobre el cargo, su socialización, motivación y adaptación; contrastando esto con una actitud favorable del personal Directivo y Coordinador; mientras que el personal Administrativo, aunque en su mayoría muestra una actitud favorable, se presenta indeciso ante aspectos como compensación, realidad económica y sociocultural, lo que

indica que los líderes de la institución no se están percatando de que hay procesos dentro de la misma que se están llevando de forma poco organizada, clara o precisa.

Para desarrollar el Programa de Inducción, se sustentaron las ideas de la investigación en un estudio diagnóstico realizado a una población de 69 miembros de la institución los cuales constituyeron a al vez la muestra por considerarla finita y fácil de manejar.

Dicho estudio arrojó como resultado que es necesario la implementación de un programa de inducción que permita a todo el personal, tanto al fijo como al nuevo ingreso, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, etc.; y todo lo necesario para su identificación con la organización y su integración con los demás miembros del Colegio.

En cuanto a las bases legales, el Programa se fundamentó en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en los artículos 79 y 87, en la Ley Orgánica del Trabajo en los artículos 23, 24 y 398.

También se basó en las bases teóricas, para desarrollar las variables objeto de estudio y obtener la información necesaria sobre como se debe realizar un Programa de Inducción a los trabajadores en sus primeros contactos con la organización.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Favorecer la adaptación e integración del docente a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma y la interacción con sus compañeros y demás miembros de la comunidad educativa.

Objetivos Específicos

- Presentar la información referente al contexto general donde ingresa: su historia, estructura, evolución.

- Informar a los docentes sobre sus derechos, deberes y condiciones de trabajo dentro de la organización a la cual ingresa.

- Conocer los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.

- Proporcionar oportunidades de interacción entre los miembros de la organización como base para una adaptación y socialización con su grupo de trabajo.

- Comprender la filosofía Consolacionista y el modelo pedagógico de María Rosa Molas.

- Obtener conocimientos y habilidades para la planificación de su labor diaria y la evaluación de sus educandos.

- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y profesional del docente a través de sus superiores y compañeros Guías.

- Evaluar los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Propósito

La propuesta planteada esta orientada a ofrecer un Instrumento que permita a la Institución favorecer en sus trabajadores la socialización, adaptación e identificación con la cultura de la organización, formando así Docentes eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados; con la finalidad de ofrecer y mantener un servicio educativo de excelencia.

Plan de Acción

A continuación se presenta el formato sugerido con las Fases, Objetivos, Actividades, Duración, Recursos y Responsables del Programa de Inducción para los Docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.

TABLA N° LI

PLAN DE ACCIÓN

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE
Recepción y Bienvenida	Presentar la información referente al contexto general donde ingresa: su historia, estructura, evolución.	* Entrevista con personal Directivo * Entrega de Tríptico con información del Colegio. * Entrega de formularios de ingreso para su llenado. * Entrega de carta de invitación con hora, lugar y fecha de la inducción general.	Antes del ingreso	* Tríptico Colegio Consolación Caracas. * Formularios de ingreso. * Carta de invitación para la inducción general.	Personal Directivo y Coordinadores de Etapa
Inducción General	Informar a los docentes sobre sus derechos, deberes y condiciones de trabajo dentro de la organización a la cual ingresa.	* Palabras de bienvenida * Presentación entre los participantes * Realización de dinámica de grupo. * Información sobre la finalidad del proceso de Inducción. * Entrega en físico del Manual de Inducción. * Proyección del Manual de Inducción a los nuevos trabajadores y explicación de su contenido. * Discusión sobre dudas acerca del manual por parte de los nuevos trabajadores. * Entrega de carta de invitación con hora, lugar y fecha en que tendrá lugar la fase de integración.	Primera semana	* Dinámica de grupo N°1. * Manual de Inducción en Físico. * Manual de Inducción en Power Point. * Carta de invitación para fase de integración.	Coordinadores de Etapa

TABLA N° LI (Continuación)

PLAN DE ACCIÓN

Inducción General	Conocer los beneficios sociales y económicos.	* Entrevista individual para aclarar todo lo concerniente con la compensación y beneficios del nuevo integrante.	Primera semana	* Copia de contrato de trabajo y folleto con la información detallada sobre compensación y beneficios a obtener	Departamento Administrativo
Integración	Proporcionar oportunidades de interacción entre los miembros de la organización como base para una adaptación y socialización con su grupo de trabajo.	* Presentación del nuevo o nuevos docentes a sus compañeros y demás miembros de la organización * Realización de dinámica de grupo para integrar a todos los participantes. * Realización de un Rally pedestre con la finalidad de conocer las instalaciones físicas de la institución, integrar a los participantes y reforzar lo contentivo en el manual acerca de la filosofía e historia de la institución. * Entrega de invitación para la Jornada Consolacionista	Segunda semana de trabajo	* Dinámica de grupo N°2. * Dinámica N°3: Rally Pedestre. * Invitación para la Jornada Consolacionista.	Departamento de Orientación Psicológica
Jornada Consolacionista	Comprender la filosofía Consolacionista y el modelo pedagógico de María Rosa Molas.	* Realización de dinámica de grupo para iniciar la Jornada Consolacionista * Entrega de material referente a la vida de María Rosa Molas y su proyecto pedagógico. * Elaboración de proyecto de Vida enfocado en la institución y en los fundamentos de María Rosa Molas por cada uno de los nuevos integrantes * Entrega de cronograma acerca de lugar, hora y fecha para la realización del entrenamiento individual.	Tercera Semana	* Dinámica de grupo N°4 * Material referente a la vida de María Rosa Molas y su proyecto pedagógico. * Cronograma sobre la realización del entrenamiento individual.	Departamento de Orientación Psicológica

TABLA N° LI (Continuación)
PLAN DE ACCIÓN

Entrenamiento individual	Obtener conocimientos y habilidades para la planificación de su labor diaria y la evaluación de sus educandos.	* Reunión por etapas del equipo coordinador y docente. * Entrega de programa y formatos de planificación y evaluación adecuados al nivel educativo en el cual el nuevo docente desempeñará sus funciones. * Intercambio de experiencias entre el nuevo docente y sus compañeros de mayor experiencia en al Institución acerca de elementos claves de planificación y evaluación según el nivel educativo en el cual desempeñara sus funciioens. * Estudio de Caso y producción de una planificación que se adecue al mismo.. * Entrega de Cronograma de actividades planificadas para el año escolar por parte de la Institución. * Asignación de un compañero guía por cada integrante nuevo en la Institución. * Entevista individual con los docentes nuevos para informar acerca de fechas de supervisión y acompañamiento	Cuarta Semana y una reunión mensula hasta el séptimo mes	* Currículo del grado y área en el que se desempeñará el nuevo docente * Formatos de planificación y evaluación adecuados al nivel educativo en el cual el nuevo docente desempeñará sus funciones. * Caso para estudio y realización de actividad práctica. * Cronograma de actividades planificadas para el año escolar por parte de la Institución.	Coordinadores de Etapa

TABLA N° LI (Continuación)

PLAN DE ACCIÓN

Acompañamiento y Guía	Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal y profesional del docente a través de sus superiores y compañeros Guías	* Orientación del docente nuevo por el compañero que le ha sido asignado como guía. * Supervisión y evaluación por parte de la coordinación al nuevo integrante. * Feedback acerca del desempeño del nuevo docente por parte de la coordinación.	Del pimero al 7 mes	* Formato para evaluación de desempreño docente	Coordinadores de Etapa y compañeros guías
Evaluación	Evaluar los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del Instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.	* Entrega al nuevo trabajador el formato de evaluación del Programa de Inducción para su debido llenado. * Recepción del instrumento, revisión y análisis de la información. * Discusión con los responsables del proceso de inducción acerca de los resultados obtenidos y hacer los ajustes necesarios. * Realización de los ajustes necesarios adaptados a los resultados obtenidos de la evaluación del proceso. * Archivo de los resultados para control posterior.	Al finalizar cada fase y en el octavo mes	* Formato para evaluación de plan de Inducción	Coordinadores de etapa

Factibilidad de la propuesta

El Plan de Inducción dirigido a los Docentes de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, propuesto en la presente investigación es factible de aplicar debido a que está basado en los resultados del diagnóstico efectuado. El mismo se elaboró tomando en cuenta los objetivos de la organización y del personal que la conforman.

Viabilidad.

La viabilidad del siguiente plan está sustentada por:

Bases Legales

Las principales bases legales que sustentan la elaboración y aplicación de este Plan de Inducción; son la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo y Decretos Gubernamentales.

Recursos Humanos

Para la administración y aplicación del Programa de Inducción, será La Dirección del Colegio conjuntamente con los Coordinadores de Etapa, quienes velaran por el proceso y sus actualizaciones, ya que la institución no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

Recursos Materiales

La U. E. Colegio Nuestra Señora de la consolación dispone de espacio físico acondicionado para dictar las actividades de Inducción a los Docentes, además de poseer equipos y materiales necesarios para la ejecución de los talleres, cursos, etc.

Recursos Financieros

El personal directivo del plantel está dispuesto a facilitar la implementación de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del manual diseñado.

Recursos y Actividades

Tríptico "Colegio Nuestra Señora de la Consolación/ Caracas"

Caracas, _____ de _____ de 20__

INVITACIÓN AL CURSO DE INDUCCIÓN GENERAL

Estimado Colega.-

Los Miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, tienen el grato placer de invitarte al curso de Inducción General que se llevará a cabo el día _____ a las _____, y cuyo objetivo es informarte acerca de todos los aspectos relevantes de nuestra Institución.

Muchas gracias por tu atención y bienvenido a la Gran Famila Consolación.

Atentamente,

Directora

Dinámica de Grupo N°1

Partes del Cuerpo

Metas a Alcanzar

- Integración de los participantes.
- Desarrollo de la amistad y las afinidades.
- Presentación de los participantes.
- Autoconocimiento.

Desarrollo

- El animador invita a formar dos círculos (uno dentro del otro) con igual número de personas y pide que se miren frente a frente. Es recomendable tener una música de fondo.

- Pide que se presenten con la mano y digan su nombre, qué hace, qué le gusta y qué no le gusta.

- Inmediatamente el animador da la señal para que se rueden los círculos cada uno en sentido contrario, de tal forma que le toque otra persona enfrente.

- El animador pide que se saluden dándose un abrazo y pregunten a la otra persona las mismas preguntas que hicieron antes, después vuelven a girar de nuevo y esta vez se saludan con los pies, posteriormente con los codos, los hombros, etc.

Cierre

- Establecer en plenaria las conclusiones acerca de la actividad:
    - ¿Qué se aprendió?
    - ¿Cómo se sintieron los participantes?

Tiempo Total:

- 45 minutos.

Manual de Inducción

A continuación se presenta el Manual de Inducción en dos versiones:

- 1 versión que se proyectará a los Docentes nuevos en la Fase de Inducción General.
- 1 versión que será entregada a los docentes en la Fase de Inducción General.

MANUAL DE INDUCCIÓN

U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación

Reseña Histórica

Misión

Visión

Objetivos

Valores

Normas

Beneficios Económicos

RESEÑA HISTÓRICA

02 / 01 / 1933	Llegan las Hnas. De la Consolación a Caracas
09 / 01 / 1933	Inicio de clases en casa de Jesuitas a Tienda Honda
19 / 06 / 1933	Se inscribe al Colegio en el Ministerio de Educación
Agosto / 1934	Traslado del Colegio a casa de Pelota a Abanicos
18 / 12 / 1940	Se adquieren los terrenos en la Urb. La Florida
15 / 02 / 1941	Comienza construcción de Colegio en La Florida
15 / 09 / 1941	Traslado al Colegio en La Florida aún en construcción
19 / 03 / 1948	Finalización de Colegio Consolación en La Florida
27 / 11 / 1965	Inauguración del Salón de Actos
1982	Ampliación de canchas deportivas
Actualidad	Excelente infraestructura/Capacidad para 1.500 alumnas

MISIÓN

Centro Católico

Adscrito a la AVEC

Humana-Evangelizadora

Orientaciones de la Iglesia

Pedagogía basada en María Rosa Molas

Dirigido por Hermanas de la Congregación N. Sra. De la Consolación

VISIÓN

Desarrollar una educación de excelencia en nuestros alumnos mediante el crecimiento armónico y progresivo de todas sus facultades: físicas, intelectuales, morales y espirituales, favoreciendo la adquisición de una personalidad madura, capaz de poseer criterios propios, tomar decisiones libres, asumir la responsabilidad en la orientación de su propia vida, en continua interacción con la realidad social, cultural, económica y política del país y en el trabajo solidario con los demás hombres.

OBJETIVOS

- Ejercer la función directiva basada en al cooperación y la equidad
- Orientar la Planificación según los principios dados
- Promover la participación y la corresponsabilidad
- Colocar como centro del proceso educativo al Alumno
- Canalizar las inquietudes de las alumnas a través de Clubes estudiantiles
- Motivar y Promover la participación del alumnado
- Fomentar la Identidad Nacional
- Estar atentos a los Nuevos Desafíos
- Reestructurar la distribución de las Materias
- Dinamizar la acción Pastoral
- Participar en el Jubileo de la Iglesia
- Canalizar las acciones del Departamento de Orientación
- Animar la participación de las Exalumnas

VALORES

Formación Integral

Concepción Cristiana del Hombre, del Mundo y de la Vida

Escuela para la Vida

Valores Humano-Cristianos

Participación de toda la Comunidad Educativa

Centro de Evangelización

NORMAS

Apariencia Personal: Uso de Uniforme

Asistencia y Puntualidad: Según etapa

Responsabilidad: Entrega de planificaciones y evaluaciones en los tiempos previstos ante las coordinaciones correspondientes
Calidad de Servicio

Formación Continua y actualización Docente

Participación constante en el Proyecto Educativo y las actividades Recreativas, de Pastoral y de Integración Comunitaria

BENEFICIOS ECONÓMICOS

SUELDO: Según Escalafón Docente

UTILIDADES: 90 días al finalizar el año

VACACIONES: 45 días/ Agosto y 1° qna. De Septiembre/Remuneradas

BONO VACACIONAL: 40 días

PRESTACIONES SOCIALES: Fideicomiso en Banco de Venezuela/ Abierto a partir del 3° mes de trabajo consecutivo en la institución/ Intereses depositados en el mes de enero de cada año/ Uso del 75% para cubrir gastos médicos, educativos y de vivienda

BIENVENIDO
A LA GRAN
FAMILIA
CONSOLACIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN

U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación

Caracas, 2004

¿Eres Profesor o Educador?

- El Profesor enseña, El educador forma.
- El Profesor entrega Ciencia, El Educador entrega Vida.
- El profesor Castiga, El Educador Enmienda.
- El Profesor se Impacienta, El Educador Espera.
- El Profesor se Impone, El Educador se Presenta
- El Profesor Uniforma, El Educador Une
- El Profesor Discute, El Educador Oye
- El Profesor Aliena, El Educador Libera.
- El Profesor Manda, El Educador Dialoga.
- El Profesor Desanima, El Educador Estimula.
- El Profesor Exige, El Educador Entrega
- El Profesor Habla, El Educador ama

El Plantel Cristiano Con Profesores es una Fábrica de Estudiantes; Con Educadores, es Semillero de Hombres.

¿TÚ QUÉ ERES?

"En el calvario, a los pies de Jesús se halla todo consuelo y alivio"

Santa María Rosa Molas

RESEÑA HISTÓRICA

El 2 de enero de 1933 llegan a Caracas un grupo de las Hermanas de la Consolación. Estas dejan sus comunidades de Maracay, Barcelona, Porlamar y España y se van a integrar una nueva, ahora a la sombra del Ávila.

La fundación se hizo con la competente autorización del Arzobispo de Caracas, Monseñor Felipe González Rincón y la del señor Ministro de Relaciones Interiores que ofreció dar cuatrocientos bolívares mensuales, para ayudar al alquiler de la casa que fue la primera sede de del Colegio la Consolación en Caracas, la cual quedaba ubicada en la calle de Jesuitas a Tienda Honda, en el Centro de la Ciudad.

El 9 de enero de 1933 se abrieron las clases para alumnas externas y semi-internas, además de clases de adorno, música, dibujo, pintura, idiomas, flores y mecanografía. Así, Esta primera comunidad de Caracas inicia su andadura con especial fervor y celo apostólico.

El 14 de junio del mismo años hace la solicitud ante el Ministro de Instrucción Pública en la que se pide la inscripción del colegio al Ministerio y el 19 de ese mismo mes recibe respuesta afirmativa de su petición.

En los últimos días de agosto de 1934, la comunidad se trasladaba desde la casa en al calle de Jesuitas a Tienda Honda, 45; a otra casa más amplia cercana a esta, ubicada también en el centro de la ciudad, de Pelota a Abanico, 32; muy cerca de la Parroquia la Merced.

La comunidad fue creciendo, porque el número de alumnas iba siendo cada vez mayor. A partir del 15 de octubre de 1939 se comienza el proyecto de comprar terrenos para edificar un Colegio que respondiese al creciente alumnado y a las exigencias pedagógicas del

momento, y ya para el 18 de diciembre de 1940 se firmó la escritura para la adquisición donde se habría de construir el nuevo Colegio en la zona de la Florida.

Tener un gran colegio en la Zona de la Florida era el sueño de la Comunidad de Caracas. Urgía abrir un gran internado, en vista de las peticiones que desde distintos puntos de la República iban llegando.

El 1° de febrero de 1941, monseñor Ituriza bendecía los terrenos y el 3 de ese mismo mes se comenzó la obra.

El 15 de septiembre de ese año, se trasladan las Hermanas al nuevo edificio, aún en construcción y se iniciaron clases el 22 de ese mes, aunque con las dificultades inherentes a al simultanea construcción.

Los días 18 y 19 de marzo de 1948, el señor Arzobispo de Caracas, monseñor Castillo, bendijo solemnemente el Colegio ya totalmente finalizado, justo 7 años después de haberse colocado la primera piedra.

El 27 de noviembre de 1965 se inauguraba en el Colegio el salón de actos.

A partir de 1982 se experimenta la necesidad de ampliar los campos de deportes para las alumnas.

Hoy, el Colegio de Caracas, cubiertas ya sus necesidades, puede ofrecer su labor pedagógica a cerca de 1.500 alumnas. Dispone de amplias salas, aulas, patios, campos de deportes, una gran iglesia y un precioso salón de actos.

Misión

Nuestra escuela es una Escuela Católica y desempeña una misión humana y evangelizadora según las orientaciones de la iglesia, los principios Pedagógicos y el estilo educativo de Santa María Rosa Molas.

Somos un centro católico adscrito a la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), y está dirigido por las Religiosas de la Congregación de Hermanas Nuestra Señora de la Consolación.

Las Escuelas de la Consolación se identifican ante la Sociedad como escuelas Católicas, insertas en la Misión docente de la iglesia, que se hace presente en el mundo de la cultura, no sólo a través de sus miembros, sino también con instituciones y centros de promoción social y cultural. Por tanto, las Escuelas de la Consolación hacen suyas todas las opciones y rasgos que caracterizan la Escuela Católica en general.

Visión

Desarrollar una educación de excelencia en nuestros alumnos mediante el crecimiento armónico y progresivo de todas sus facultades: físicas, intelectuales, morales y espirituales, favoreciendo la adquisición de una personalidad madura, capaz de poseer criterios propios, tomar decisiones libres, asumir la responsabilidad en la orientación de su propia vida, en continua interacción con la realidad social, cultural, económica y política del país y en el trabajo solidario con los demás hombres.

Objetivos

La Dirección de la U.E. Colegio nuestra Señora de la Consolación de Caracas, basándose en los principios de la Constitución Nacional, en los Derechos del Hombre, La Doctrina Social de la Iglesia, las Directrices emanadas del Ministerio de Educación, Distrito N° 1, y las necesidades concretas de nuestros destinatarios, con la participación de los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa, presenta los siguientes objetivos con la

finalidad de acercarnos al logro de la Visión de Colegio compartida.

- Ejercer la función directiva basada en el sentido de cooperación y equidad que requiere todo trabajo en equipo.
- Orientar la Planificación correspondiente de acuerdo a las Resoluciones y Decretos emanados por el Ministerio de Educación.
- Promover la participación y corresponsabilidad de todos los estamentos de la Comunidad Educativa.
- Colocar como centro de las actividades a la persona del alumno, respetando los tiempos y procesos personales y comunitarios: seguimiento personal, espacios de diálogo, orientación vocacional.
- Canalizar las aspiraciones e inquietudes de las alumnas a través de la apertura de clubes estudiantiles que funcionen en el Plantel: Sociedad Bolivariana, Ciencias, Deportes, Periodismo.
- Motivar y promover la participación del alumnado en las olimpiadas de la AVEC y CENAMEC y en las actividades extraescolares que el colegio facilite.
- Fomentar la Identidad Nacional de las alumnas mediante el pensamiento del Libertador y la reflexión del Proceso Histórico del país.
- Estar atentos a los desafíos que las culturas hacen a la educación hoy e incorporar críticamente los nuevos enfoques pedagógicos, la conexión a Internet en Red de acceso para el personal, encauzando el trabajo al cultivo de la inteligencia, la capacidad de razonamiento, creatividad e investigación en las alumnas.
- Reestructurar la distribución de las Materias Curriculares, respetando las obligatorias e incorporando: Inglés, Computación, Educación Musical y Estética, Técnicas de Estudio, Métodos de Investigación; e incrementando las horas de clase en las áreas de Lenguaje y Matemáticas.
- Dinamizar la acción Pastoral a través de un profundo sentido evangelizador: incentivando la Formación Permanente de los Docentes, estimulando un Espíritu de Comunión y Participación a nivel de la Iglesia Local en la tarea evangelizadora educando "En y Para" la Solidaridad, repotenciando la Pastoral Familiar involucrando a los padres en al vida e la Institución y en el Proceso Educativo u revitalizando el Movimiento Consolación para el Mundo en sus diferentes faces: infantil, juvenil y adultos.
- Participar como comunidad cristiana en el Jubileo al que nos llama la Iglesia.
- Canalizar acciones pertinentes al enfoque humanístico del Departamento de Orientación como servicio de asesoría y consulta para las Alumnas, Docentes y Representantes.
- Animar la Organización de Antiguas Alumnas Consolacionistas.

Valores

Nuestros Centros Educativos se definen por su referencia explícita al Evangelio, con el deseo de arraigarlo en la conciencia y en la vida de la niñez, adolescencia y juventud, padres y representantes y todo el personal que labora en nuestra Institución, procurando que el nivel cultural esté a la altura de la época en que vivimos y dentro de la Doctrina Social de la Iglesia.

Nuestra escuela:

- Promueve la formación integral de sus alumnas, inspirada en una concepción cristiana del hombre, del mundo y de la vida.
- Es una Escuela para la Vida, en al que se acompaña al niño y al joven a la adquisición de valores humano–cristianos y se le prepara para participar en la tarea de construir una

sociedad más justa y más fraterna.

- Se organiza como una Comunidad Educativa, en comunión de ideales y participación en el Proyecto Educativo, según las funciones de los distintos estamentos que la componen.

- Pretende ser centro de evangelización, un auténtico servicio a la familia y a la sociedad venezolana. Está abierta y acoge a todos los que opten por el Modelo Educativo que nuestro Ideario ofrece.

Normas de Conducta Interna

- Apariencia personal: Debe usar el uniforme reglamentado por la institución el cual consiste en una blusa blanca con el sello de la institución bordado al lado izquierdo, pantalón de vestir color azul marino y zapatos negros. Este debe estar a tono con la Institución que representamos.

- Asistencia y Puntualidad: Debe cumplir cabalmente con el horario establecido por la Organización. En caso de no poder asistir a su trabajo, esta inasistencia debe ser notificada a su Coordinador de Etapa para solicitar el permiso correspondiente. El horario de la U.E. Coelgio Nuestra Señora de la Consolación es el siguiente:

- ✓ Nivel de Preescolar: De 7:30 a.m. a 1:00 p.m.
- ✓ I y II Etapa de Básica y Profesores a Tiempo Completo: De 7:00 a.m. a 1:30 p.m.
- ✓ Profesores por Horas de III Etapa de Básica y Media Diversificada: Según lo establecido en el Horario de clases de la asignatura que imparte

- Responsabilidad: Debe realizar a tiempo la planificación del contenido a impartir al igual que las evaluaciones a aplicar al alumnado y entregar los recaudos que se le soliciten a su respectiva coordinación de etapa en los tiempos estipulados en el Cronograma de actividades que le será entregado al inicio de cada lapso escolar.

- Calidad de Servicio: Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo, la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal, las alumnas y los padres y representantes, además, de atender las labores encomendadas con responsabilidad y eficiencia.

- Formación Continua: Los Docentes son para sus alumnos vehículo de encuentro vivo con la cultura, por lo que debe participar activamente en las jornadas de formación continua que el colegio ofrece así como también mantenerse actualizado con respecto a los adelantos tecnológicos, sociales y pedagógicos que se dan día a día y que son parte importante del proceso educativo.

- Participación: El docente debe estar directamente implicado y colaborar activamente en la elaboración, realización y evaluación del Proyecto Educativo, así como de todas aquellas actividades que promueven la participación e integración de toda la Comunidad Educativa.

Beneficios Socioeconómicos

- Sueldo: El sueldo del personal docente se establecerá después de haber analizado y estudiado su curriculum, con la finalidad de poder ubicarlo dentro del Escalafón Docente, tal como lo establece el Reglamento del a Profesión Docente. Según el puntaje obtenido se le aplicará la tabla salarial correspondiente a la Categoría Docente en la cual quede ubicado.

- Utilidades: La U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, garantiza a los

docentes el pago de noventa (90) días de salario básico por concepto de utilidades, en base del sueldo devengado durante el año. Los trabajadores que tengan menos de un año en la empresa, el pago se les hará proporcionalmente a los meses completos de trabajo del respectivo ejercicio económico. Los trabajadores recibirán este beneficio la primera semana del mes de Diciembre.

- Vacaciones: Los Docentes disfrutarán de vacaciones remuneradas a partir de la primera semana del mes de agosto hasta la tercera semana del mes de septiembre, con un total de cuarenta y cinco días continuos.

- Bono Vacacional: Para el disfrute de las vacaciones los trabajadores reciben además del salario, un bono vacacional equivalente a: después de un año de trabajo cuarenta (40) días de salario básico.

- Prestaciones Sociales: La U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación abrirá un fideicomiso en el Banco de Venezuela Grupo Santander a partir del tercer mes de labores continuas del docente en la institución. En dicho Fideicomiso se depositarán 5 días hábiles de cada mes y el porcentaje correspondiente a utilidades y vacaciones. Los docentes podrán disponer de los intereses que genere el mismo cada año, a partir del primera semana del mes de Enero. También podrán disponer del 75% de este para cubrir gastos médicos, de educación o de vivienda.

Caracas, _____ de _____ de 20__

INVITACIÓN AL CURSO DE INTEGRACIÓN

Estimado Colega.-

Los Miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, tienen el grato placer de invitarte al curso de Integración que se llevará a cabo el día _____ a las _____, y cuyo objetivo es que sigas conociendo nuestra institución y todo lo que ella te puede ofrecer.

Muchas gracias por tu atención y bienvenido a la Gran Famila Consolación.

Atentamente,

Directora

Dinámica de Grupo N°2

El Naufrago

Metas a Alcanzar

- Integración de los participantes.
- Desarrollo de la amistad y las afinidades.
- Presentación de los participantes.
- Autoconocimiento.

Desarrollo

- El animador previamente busca qué condiciones poner: que no queden del mismo grupo o ciudad, tanto hombre y/o mujeres, tanto adultos y/o jóvenes, alguien con anteojos, etc.

- Dice que en caso de un naufragio se deben formar botes salvavidas con tales condiciones expuestas anteriormente y que en los botes se deben: aprender los nombres de los náufragos, dónde nacieron, a qué grupo o institución pertenecen, qué nombre le ponen al bote, como se trata de un naufragio se pregunta qué salvaría cada náufrago y en grupo en general.

- Simula un mar agitado logrando que los participantes se muevan simulando un mar agitado y da la orden de formar botes.

- Se forman los botes y trabajan en aprender nombres. Presentación de los botes en plenario.

Cierre

- Establecer conclusiones en plenaria sobre las reacciones de los participantes y la aprendido con la experiencia.

Tiempo Total

- 45 minutos.

RALLY PEDESTRE

EL VIEJO OESTE EN LA CONSOLACIÓN

CUESTIONARIO DE RUTA

Un cordial saludo estimados colegas. Es para la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, un verdadero placer tenerlos desafiando los distintos secretos y peligros que ha escondido celosamente el viejo Oeste en los enormes pasillos y salones de nuestra institución.

Les damos las siguientes recomendaciones para que su aventura sea excelente:

- Leer con detenimiento cada una de las preguntas.
- Todos juntos podrán afrontar los peligros del Oeste, recuerden el trabajo es en equipo.
- Recordar que todos deben cumplir con las actividades en las postas de lo contrario serán penalizados.
- Tienen 60 minutos para cruzar todo el Viejo Oeste, si llegas antes o después te aplicarán las penalizaciones correspondientes.

MUCHA SUERTE

El Sheriff del fuerte "NORA" el cuestionario de ruta entregará, el cual con mucho detenimiento leer y llenar deberán, prepara a tus compañeros porque el Rally comenzaron YA...

Tomen las escaleras que a su derecha están. ¿Cuántos escalones lograron alcanzar? R:_____. No crean que van a descansar porque con rapidez al gran comedor se dirigirán, respondan ¿Cuántas mesas hay? R:_____ ¿Y qué nombre lleva la gran jefa de la cocina? R:_____. De allí saldrán a a mano derecha tomarán porque el gran risco escalarán, una vez en la cima el gran río "ROJO" encontrarán el cual deberán cruzar. Ahora yo les voy a preguntar ¿Dame el nombre del Vaquero y la India que las instrucciones te dan para el río poder cruzar? R: _____. Ya lo pudieron cruzar ¿Díganme cuantas tripas lograron pasar? R:_____. Si este pequeño obstáculo pudieron librar, te aseguro que pronto en los rápidos se empaparán. Dejen los rápidos con mucha agilidad y comiencen a caminar cuesta arriba porque las flechas un mensaje les darán ¿Cuántas flechas dejaron atrás? R:_____ ¿Y cuál mensaje hay? R:_____. Al gran Rodeo llegaron ya, pues prepárense a gozar, porque estos animales los pueden tumbar, como siempre unidos yo se que los pueden atrapar. Agotados ya... no pueden desmayar, porque ahora es que vna a disfrutar. Den la vuelta para continuar y seguro la gran carretera encontrarán. ¡Dame por favor el número de la placa ya!. R:_____. Bueno ya lo pudieron identificar. Es muy importante ahora que l0os nombres de las chozas del 1 al 10 me puedan dar. R:

1_____
2_____
3_____
4_____
5_____
6_____
7_____
8_____
9_____
10_____.

Gracias por el gran favor de los nombres encontrar. Ahora dame el número de los lavamanos que pudieron encontrar. R:-_____. Están en la choza "CAPA NEGRA", crucen a la derecha hasta que los tucanes logren encontrar. Allí su buen tino tendrán que probar, porque los potes deberán tumbar, y si no lo logran se arrepentirán. Ya probaron su puntería, bueno ahora tomarán el camino que bien

señalado está, bajen esos escalones que a al gran cantina los llevarán. ¿Dime por favor por quién fue donado? R:_____. Bajando las escaleras y volviendo a contar ¿Cuántos faroles de alumbrado pudieron encontrar? R:_____. Allí su penitencia cumplirán la cual yo se que disfrutarán, ahora se disponen a continuar y el "GRAN CAÑON COLORADO" enfrentar. Aja!!!!!! Su equilibrio probarán porque en bicicleta lo cruzarán. Ya se aproxima el final, amigos no deben desmayar, porque siempre subirán para la gran fortaleza llegar. Ya pudieron entrar, pongan mucha atención a lo que le dirán porque esos sombreros se vacilarán. Cuando comenzaron a brincar y los globos pinchar. ¿Anótame aquí que fue lo que tuviste que soportar? R:_____. Salimos presurosos para la meta llegar, pero antes a la gran choza debemos entrar. ¿Dime cuantas cochinas lograron ubicar? R:____. Salimos de allí al "GRAN TORO SENTADO" visitar yy con mucho cuidado, sin cosquillas y respeto los tatuajes en su bello cuerpo debemos encontrar ¿Cuáles son los símbolos? R: _____. Vamos directo al gran final porque un gran rompecabezas deben armar. ¿Qué dice? R:_____. Y al final pudieron llegar!!!!

¡MUCHAS FELICITACIONES!

CUESTIONARIO DE MISCELÁNEAS E INSTITUCIONAL

1. ¿Cuál es el nombre de nuestra Madre Fundadora?
2. ¿Cómo se llama el arte de escribir música?
3. ¿En que año llegaron las Hermanas de la Consolación a Caracas?
4. ¿Quién fue Nicolás Copérnico?
5. ¿En que fecha se comenzó la construcción del colegio la Consolación en su sede de la Florida?
6. ¿A quién se aplica el adjetivo advenedizo?
7. ¿Menciona uno de los objetivos que persigue nuestra Institución?
8. ¿Cuáles son las siete maravillas del mundo?
9. ¿Cuál es el nombre de la Madre encargada de la subdirección del Colegio?
10. De acuerdo con la Leyenda Griega ¿Qué era un Minotauro?
11. ¿ En que año se terminó la construcción del Colegio la Consolación en la Florida?
12. ¿Cuáles son los signos o constelaciones zodiacales?
13. ¿Cuáles son los Valores que se fomentan en la Institución?
14. ¿Quién fue Isaac Newton?
15. ¿Cuál es la capacidad actual del colegio para atender a las alumnas?
16. ¿Qué era la Torre de Babel?
17. ¿Cuáles son los nombres de los 5 Coordinadores de Etapa de la Institución?
18. ¿Qué época cubre el Medioevo?
19. ¿Cuál es el horario del colegio según la Etapa escolar?
20. ¿Qué es la Biblia?

Caracas, _____ de _____ de 20__

INVITACIÓN A LA JORNADA CONSOLACIONISTA

Estimado Colega.-

Nuestros Docentes y demás personal, como hombres y mujeres profesionales de la vida del siglo XXI, deben tener una visión amplia de la vida, reforzada en las virtudes humanas y cristianas que testimonien su calidad de desempeño desde cualquier acción.

Así mismo debemos configurar nuestro perfil Consolacionista e identidad abrazando juntos el don recibido y construir así un solo camino.

Una vez más, los Miembros de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, tienen el placer de invitarte a que compartamos juntos otro encuentro, esta vez con nuestra Jornada Consolacionista, la cual se llevará a cabo el día _____ a las _____, y cuyo objetivo es conocer las virtudes de nuestra Madre fundadora Santa María Rosa Molas y analizar estrategias que nos permitan aplicar su mensaje en nuestra labor educativa diaria.

Muchas gracias por tu atención y bienvenido a la Gran Famila Consolación.

Atentamente,

Directora

Dinámica de Grupo N°4

LOS BARBEROS

Metas a Alcanzar

- Integración de los participantes.
- Desarrollo de la amistad y las afinidades.
- Presentación de los participantes.
- Autoconocimiento.

Desarrollo

- Cada persona escribe en una hoja grande o papel oficio su nombre y algunos detalles de sí (edad, gustos, frases, etc... lo que quieran). Se le coloca delante del pecho.

- Todos se pasean por la sala procurando relacionarse con los demás al leer lo escrito por el otro. Se coloca una música de fondo adecuada.

Cierre

- Breve feedback acerca de cómo ven al grupo ahora, quienes concordaron en nombre, gustos, etc.
- Conclusiones sobre lo aprendido con la actividad.

Tiempo Total

- 45 minutos.

MARÍA ROSA MOLAS Y VALLVÉ (1815-1876)

Religiosa, de las Hermanas de Nuestra Señora de la Consolación

Cuando el 8 de mayo de 1977 era beatificada María Rosa Molas y Vallvé, Pablo VI contemplaba a la humanidad que, en su «lento peregrinar hacia metas de anhelada superación», con frecuencia «solo alcanza un humanismo débil, parcial, ambiguo, formal, cuando no falseado». Contemplaba a nuestra sociedad «azotada por múltiples formas de violencia», desde la difusión de la droga, a la plaga del aborto, del criminal comercio de armas a la creciente miseria de tantos pueblos de la tierra.

A esta humanidad desorientada y a este mundo deshumanizado, presentaba el mensaje y la figura de María Rosa Molas corno «maestra en humanidad » y «auténtico instrumento » de la misericordia y la consolación de Dios.

A distancia de 11 anos, nuestro mundo sigue perturbado por los mismos fenómenos, y el hombre, que con frecuencia pierde el sentido ultimo de su existencia, sigue necesitando el anuncio de «la consolación, del amor y la misericordia de Dios».

La Canonización de María Rosa Molas forma parte de ese anuncio. Es un grito de esperanza para la humanidad y una llamada que la Iglesia vuelve a lanzar a cuantos creen en el hombre y «quieren dedicarse a la creación de un mundo mas humano y mas hermanado».

La vida de María Rosa Molas es una palabra de consolación para el hombre. Sus contemporáneos afirman que «en el mundo parece que estaba únicamente para consuelo de todos». Esa fue y esa sigue siendo su misión en la Iglesia: Hacerse

transparencia de la Misericordia del Padre y mostrar a los hombres los caminos de la Consolación de Dios.

Esos caminos que María Rosa recorrió, parten en ella del encuentro con Dios en Cristo, descubierto en una profunda contemplación de su misterio, gustado en una serena experiencia de cruz.

María Rosa vive contemplando, «mirando a Jesucristo». En su pobreza lo contempla « tan pobre que no tenía donde descansar la cabeza », en las pruebas del espíritu «piensa en la Oración del Huerto». En toda clase de pruebas experimenta y ensena a sus hijas que «en el Calvario a los pies de Jesús, se encuentra todo consuelo y alivio». Mirando a Jesucristo en su prójimo, sus caminos de consolación se hacen entrega incondicional al hermano, servido hasta el olvido y el sacrificio total de sí misma.

A través de una intensa vida de oración que, con frecuencia prolonga a lo largo de noches enteras, «se hace perfecta discípula de Jesús». Ahí es donde se le da «una lengua de discípulo para poder decir al cansado una palabra alentadora» (Is 50, 4). De la contemplación saca la fortaleza para una entrega que no conoce límites y que la impulsa a «vivir en la caridad hasta morir víctima de la caridad».

María Rosa Molas había nacido en Reus, de una familia de artesanos, el 24 de marzo de 1815, siendo bautizada al día siguiente con los nombres de Rosa Francisca María de los Dolores.
Su padre, José Molas, tenía sangre andaluza en su ascendencia. Su madre, María Vallvé, profundas raíces catalanas. Esto confiere a María Rosa un temperamento rico, marcado por cualidades distintas, que se contraponen y armonizan entre sí. Por una parte, es intuitiva y sensible. Hay en ella ternura y delicadeza de sentimientos, empatía ante el sufrimiento de los demás y creatividad para aliviarlo.

Por otra, marcada por el «seny de la terra» del pueblo catalán, tiene un «carácter vivo y enérgico, emprendedor y decidido», «espíritu fuerte y tenaz». Sentido práctico.

La contemplación se hace en ella servicio concreto. La misma humildad se traduce en «energía trabajadora incansable». Lleva siempre en su servicio «un gesto desembarazado», «un aire despejado en el trabajo». Tratando de hacer el bien no encuentra obstáculos. «Nada dificulta su afán de bien obrar».

Su confesor y primer biógrafo observa que su nacimiento ocurrió en la noche del Jueves al Viernes Santo y ve en esta circunstancia un signo de los dones con que la enriqueció el Señor: «Sin duda, quiso que viniesen a reflejarse muy vivamente en ella el más grande amor de los amores, y la más cruel desolación de Jesús». Según él, era esto anuncio de su participación en los sentimientos de Cristo para que pudiera ser «maestra de su Cariño» y «mensajera de gran caridad». Era «el preludio de las intensas y frecuentes desolaciones con que sería probada».

María Rosa, en efecto, a partir del día de su Primera Comunión, vive una profunda experiencia mística, en la que el Señor, a veces, le da a gustar la dulzura inefable de su presencia. «Quien llega a probar cuan dulce es Dios, -exclama- no puede dejar de caminar en su presencia». Dios es para ella «Esposo dulce» o simplemente «Dulzura mía».

Pero en su experiencia espiritual más frecuentemente predominan « el silencio de Dios » y la dolorosa sensación de la ausencia del Esposo, por quien se desvive.

Esta experiencia, que marca su vida, la hace entrar en un camino de humildad y abnegación, de olvido de sí misma y búsqueda incansable de la gloria de Dios y del bien de los hermanos. Es esa la actitud honda de su vida, que expresa cuando repite: «Todo sea para gloria de Dios. Todo para bien de los hermanos. Nada para nosotras». Este es el camino de «humildad, sencillez y caridad, de abnegación y

espíritu de sacrificio» que ella dice «son el alma de su Instituto». Es la «humildad de la caridad» que la lleva a vivir «fascinada por el otro» y a realizar los gestos más heroicos de caridad con la mayor sencillez y naturalidad.

En enero de 1841 había entrado en una Corporación de Hermanas de la Caridad, que prestaban sus servicios en el Hospital y la Casa de Caridad de Reus. Allí da pruebas de caridad heroica, en el humilde servicio a los más pobres; allí escucha el clamor de su pueblo, se conmueve y sale en su defensa. El 11 de junio de 1844, asediada y bombardeada la ciudad de Reus por las tropas del General Zurbano, con otras dos Hermanas, atraviesa la línea de fuego, se postra a los pies del General, pide y obtiene la paz para su pueblo.

Años después, va con otras Hermanas a Tortosa, donde su campo de acción se amplía. Allí descubre la falsa situación del grupo al que pertenece y experimenta «la orfandad espiritual en que se halla». Su inmenso amor a la Iglesia la lleva a dialogar con sus hermanas, a discernir con ellas los caminos del Señor. El 14 de marzo de 1857, se pone bajo la obediencia de la autoridad eclesiástica de Tortosa. Se encuentra así, sin haberlo deseado nunca, Fundadora de una Congregación que, al año siguiente -el 14 de noviembre- a petición de María Rosa, se llamará, Hermanas de la Consolación, porque las obras en que de ordinario se ejercitan» ... «se dirigen todas a consolar a sus prójimos».

Por voluntad suya, la Congregación tendrá por fin: «Dilatar el conocimiento y Reino de Jesucristo», «como manantial y modelo de toda caridad, Consuelo y perfección» y «continuar la Misión sobre la tierra de nuestro dulcísimo Redentor», «consolando al afligido», educando, sirviendo al hombre en «cualquier necesidad».

El Señor la había preparado para la misión de Fundadora a través de múltiples servicios y situaciones, a veces dolorosas, que ella vivió Con serena y heroica paciencia. Tal fue la grave calumnia de la que fue objeto cuando, en obediencia a

sus Superiores, tuvo que prepararse en secreto y sacar el título de Magisterio. Tal, la persecución que las autoridades civiles emprendieron contra ella en varias ocasiones.

María Rosa vive con fortaleza estas situaciones; las vive en silencio y tiene «para cuantos afligen su espíritu, delicadas atenciones y afabilidad». Las vive con serenidad y, a patentes injusticias, responde con servicios generosos y hasta heroicos.

Así, a las autoridades de Tortosa que injustamente la han alejado de la Escuela pública de niñas, presta su ayuda para la organización de un Lazareto, «dispuesta a sacrificarlo todo en pro de nuestros pobrecitos hermanos», por si sus «servicios fuesen bastantes para aliviar la suerte del prójimo».

Esta mansedumbre y paciencia en soportar, no son en María Rosa, cobardía ni debilidad, sino fortaleza que se hace «parresía», valentía y libertad evangélicas, cuando están en juego los intereses de los pobres, la verdad, o la defensa del débil. La vemos oponerse con energía a un alcalde que pretende hacerle jurar una Constitución española que va contra los intereses de la Iglesia; salir en defensa de las amas de lactancia a quienes la administración no paga el justo salario; defender a sus hijas, injustamente desacreditadas por un administrativo de uno de sus Hospitales; impedir a un médico utilizar a los niños expósitos para experimentar intervenciones quirúrgicas.

Y esto lo hace María Rosa sin perder en ningún momento su sereno equilibrio. «Poseía el secreto de ganar los corazones», «infundía recogimiento y veneración». «Era inexplicable verla siempre bondadosa, afable y cariñosa con una superioridad de espíritu envidiable».
Esta actitud constante que caracteriza a María Rosa Molas, se entiende tan sólo desde «el secreto de su corazón, que llenaba sólo Dios». Era «efecto del íntimo y continuo trato con Dios que presidía su vida, su acción, sus afectos».

«Creía de poca importancia cualquier sacrificio, humillaciones, calumnias, persecuciones. Cuanto la acercaba a Dios le era muy grato ... Difícil, inaguantable y amargo lo que sospechaba que a El ofendía».

Desde ese amor a Dios «se hacía Caridad vivida», «se inclinaba sobre el necesitado, sin distinción alguna», si no era en favor de los ancianos más desvalidos y de los niños más abandonados «que eran la pupila de sus ojos».

Pasa su vida haciendo el bien, ofreciéndose a sí misma «en el don de una completa entrega en la misericordia y en el consuelo, a quien lo buscaba y a quien, aun sin saberlo, lo necesitaba».

Cumple así su misión consoladora hasta que, a fines de mayo de 1876, siente que el Señor se acerca. Tras breve enfermedad, herida más por el deseo de Dios que por males físicos, desgastada por su servicio incansable a los pobres, más que por los años, pide permiso a su Confesor para morir: «¡Déjeme marchar!» Después de recibir su asentimiento: «Cúmplase la santísima voluntad de Dios», moría al caer el 11 de junio de 1876, domingo de la Santísima Trinidad.

Dejaba su misión consoladora en la Iglesia a su Familia religiosa, las Hermanas de Nuestra Señora de la Consolación, que hoy está esparcida en once naciones y cuatro continentes[1].

1 FUENTE: http://www.vatican.va/news_services/liturgy/saints/ns_lit_doc_19881211_molas_sp.html

FORMATO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE

EVALUACIÓN DE DOCENTES POR SUS COORDINADORES[1]

Asignatura	
Período evaluado	
Docente evaluado	Evaluador
Nombre Grado	Nombre Grado
Número de veces que dictó la asignatura	Relación con el evaluado

Para la siguiente parte debe usar puntaje desde 1 hasta 5 para matizar su opinión
Escala: 0: No corresponde / No tengo elementos para responder
1: Malo - 2: Regular - 3: Aceptable - 4: Bueno - 5: Muy bueno

	Puntaje	**Comentario**
Grado de cumplimiento de los objetivos **en la totalidad de las tareas asignadas (en general)**		
Actuó de acuerdo a lo coordinado en sus clases o/y otra relación con estudiantes		
Asiduidad y puntualidad		

Calidad y grado de iniciativa		
(Tener en cuenta entre otros: aportes de ejercicios para clases prácticas, ejercicios o temas para exámenes, interés por la formación académica en la asignatura, interés por la formación docente, propuestas didácticas de innovación en la enseñanza de aula)		

Aspectos globales		
Responsabilidad en su trabajo		
Preocupación por el aprendizaje de los Estudiantes		
Dominio de la asignatura (el esperable de acuerdo a su grado y experiencia)		
Precisión y ecuanimidad para evaluar **(lo esperable de acuerdo a su grado y experiencia)**		
Otras actividades (especificar)		
Evaluación global		

1 FUENTE: http://www.fing.edu.uy/novedades/sede/docxcoordef.rtf

Comentario final y recomendaciones para el período siguiente (puede usar el reverso de la hoja):

Firma evaluador: ..... Fecha ..../..../.....

Firma del evaluado .... Visto por el evaluado en fecha ..../..../.....

Grado de acuerdo [ ] (utilizar la misma escala)

Comentarios del evaluado (puede usar el reverso de la hoja):

FORMATO PARA EVALUACIÓN DE PLAN DE INDUCCIÓN

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción aplicado al personal que ingresa a la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo[1].

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere viable.
- No deje preguntas en blanco.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Ambiente físico.

1. El espacio físico (sala) donde se dictó la inducción fue:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

2. La iluminación y el sonido de la sala fue:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

3. De que manera se cumplió el horario:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

1 FUENTE: http://www.monografiass.com/monografiass/EpyZVVkFlARSocOZnz.php#fac

Material De Apoyo

4. Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción:
- ❑ Sí
- ❑ No

5. El material didáctico que recibió durante la inducción completó todos los renglones de su interés:
- ❑ Sí
- ❑ No

6. Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

7. Los medios audiovisuales utilizados fueron:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

Desenvolvimiento De Los Facilitadores

8. El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

9. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno
- ❑ Regular
- ❑ Deficiente

10. El conocimiento del tema fue percibido como:
- ❑ Excelente
- ❑ Bueno

❑ Regular
❑ Deficiente

11. Recibió la bienvenida de parte del Coordinador Inmediato:
❑ Si
❑ No

12. Su Coordinador Inmediato le presentó a sus compañeros de trabajo:
❑ Sí
❑ No

13. Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo:
❑ Si
❑ No

14. Recibió información de parte del Supervisor Inmediato en cuanto a la descripción de su cargo:
❑ Sí
❑ No

15. Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa:
❑ Si
❑ No

Contenido Del Programa

16. Se le suministró información general de la empresa en cuanto: Historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión:
❑ Sí
❑ No

18. Se le dio la bienvenida al ingreso en la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación:
❑ Sí
❑ No

19. Se le informó con relación a sus deberes y derechos:
❑ Sí
❑ No

Recursos Adicionales

Los recursos que se detallan en la lista anexa, no están incluidos en la presente propuesta por sus características y extensión. Los mismos serán facilitados por la Institución al momento de realizarse la inducción.

- Formularios de ingreso.
- Copia de Contrato de Trabajo.
- Manual sobre las funciones y especificaciones de los Comités de Sustanciación, encargados de evaluar al Docente y asignarle la Categoría Académica a la cual pertenece.
- Reglamento Interno de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.
- Cronograma para la realización de entrenamiento individual.
- Guía Curricular de todos los niveles educativos atendidos por la Institución.
- Formatos de Planificación y Evaluación utilizados por cada nivel educativo.
- Cronograma de actividades planificadas para el año escolar por la Institución.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

Ary, D., Jacobs,L. y Razavieh, A. (1989). *Introducción a la Investigación Pedagógica*. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª edición). Colombia: Mc. Graw Hill.

Dolan, S., Schuler, R. y Valle, Ramón. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: Mc. Graw Hill.

Fidias G. Arias. (1997). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. (2ª edición) Caracas.

Gómez Mejía, L. Y Balkin, D. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Guérin, G. (1992). *Planificación Estratégica de los Recursos Humanos*. Colombia: Legis.

Hernández S., R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. (2ª edición). México: Mc. Graw Hill.

Meighan, M. (1992). *Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución*. Colombia: Legis

Mondy, R. Y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

Nisbet, R. (1975). *Introducción a la Sociología. El Vínculo Social*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. España: VICENS Universidad.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación. Edición corregida y actualizada*.

Caracas: Editorial Panapo.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Seltiz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S.. (1980). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Editorial Rialp.

Universidad Nacional Abierta. (1996). *Técnicas de Documentación e Investigación II*. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.(2001) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: Mc. Graw Hill.

Zarcovich, S. (1975) *Los métodos de muestreo por censos*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

HEMEROGRAFÍA

Brúcker, G. y Amechazurra, L. (2000). *Inducción al Puesto de Trabajo, Aspecto Fundamental en la Adaptación del Trabajador a la Empresa*. Tesis de Grado no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

PÁGINAS WEB:

Díez, E y otros (2002). *El Liderazgo Femenino y su Ejercicio en las Organizaciones Educativas*. [84 párrafos]. OEI - Ediciones de la OEI - Biblioteca Digital - Revista Iberoamericana de Educación [on-line]. Disponible en: http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/483Diez.pdf [Fecha de acceso: 2004-02-08] Última actualización: 2004-02-08.

García, C. (1999, enero-abril). *Estudio Sobre Estrategias de Inserción Profesional En Europa*. [133 párrafos]. OEI - Ediciones de la OEI - Biblioteca Digital - Revista Iberoamericana de Educación 19 [on-line].

Disponible en: http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie19a03.htm [Fecha de acceso: 2003-05-18] Última actualización: 2003-05-30.

Herrera, M. (2002). *Cambio. Transformación organizacional. Los tipos de cambio.* [29 párrafos]. Fundacrea – Innovación [on-line]. Disponible en: http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=155 [Fecha de Acceso: 2003-05-18]. Última actualización: 2003-05-30.

Martínez-Luna, L. (1999). *Los recursos humanos: pasos para elaborar un manual de socialización.* [47 párrafos]. Revista Acta Académica. Universidad Autónoma de Centro América [on-line]. Disponible en: http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/lmartinz.htm [Fecha de acceso: 2003-03-29]. Última actualización: 2003-05-30.

Revilla, J. (2001). *La Construcción Discursiva de la Juventud: Lo General y lo Particular.* [84 párrafos]. Universidad Autónoma de Barcelona. Biblioteca de Publicaciones Digitales. [on-line]. Disponible en: http://www.bib.uab.es/pub/papers/02102862n63-64p103.pdf [Fecha de acceso: 2004-03-14]. Última actualización: 2004-03-14.

ANEXOS

Anexo A

Instrumento aplicado al personal Directivo, Coordinador, Docente y Administrativo de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, para la detección de las necesidades Institucionales.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSGRADO DE GERENCIA EN RRHH Y RRII

ENCUESTA DE OPINIÓN

La presente encuesta de opinión servirá para recabar información para elaborar un manual de inducción, cuyo principal objetivo es facilitar el proceso de adaptación y socialización del personal docente a la Institución al momento de su ingreso. Mediante este proceso se le brindará a estas personas toda la información sobre la identidad y objetivos del Colegio, las funciones que desempeñará en el cargo, la importancia que tiene su actividad dentro de todo el sistema, los beneficios que obtendrá dentro de la organización y todas las condiciones que garanticen un desempeño óptimo de su labor, la estructura y la relación de dependencia.

La encuesta consta de dos partes una de datos personales y la segunda, un cuestionario de 28 ítems en total, con cinco alternativas de respuesta cada una. Usted debe seleccionar la alternativa que considere correcta. Sea lo más objetivo y sincero posible, teniendo en cuenta su experiencia dentro de la Institución.

Su opinión es muy importante para el desarrollo del estudio, por lo que la confidencialidad y discreción de los datos por usted expresados está garantizada.

Muchas gracias por su colaboración.

I PARTE
DATOS PERSONALES
Por favor señale con una X en el recuadro que más se ajuste a sus datos.

I. EDAD ☐ De 18 a 23 ☐ De 24 a 29 ☐ De 30 a 35 ☐ De 36 a 40 ☐ De 41 a 45 ☐ De 46 a 50 ☐ De 51 años o más.	II. GENERO ☐ Masculino ☐ Femenino
III. ANTIGÜEDAD EN EL COLEGIO ☐ De 0 a 5 años ☐ De 6 a 10 años ☐ De 11 a 15 años ☐ De 16 a 20 años ☐ De 21 a 25 años ☐ De 26 a 30 años ☐ De 31 años o más	IV. NIVEL JERARQUICO O FUNCIONAL QUE OCUPA ☐ Directivo ☐ Docente ☐ Coordinador ☐ Administrativo – Técnico ☐ Otro:_____
V. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ☐ De 0 a 5 años ☐ De 6 a 10 años ☐ De 11 a 15 años ☐ De 16 a 20 años ☐ De 21 a 25 años ☐ De 26 a 30 años ☐ De 31 años o más	VI. NOMBRE DEL CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

II PARTE
CUESTIONARIO

A CONTINUACIÓN SE LE PRESENTAN 28 ÍTEMS, CON 5 ALTERNATIVAS DE RESPUESTA CADA UNO. SELECCIONE LA ALTERNATIVA QUE CONSIDERE CORRECTA Y SEA UNA RESPUESTA CON SU PRIMERA IMPRESIÓN. NO HAY PREGUNTAS NI BUENAS NI MALAS.

EN EL EJEMPLO HAY UNA PREGUNTA Y UNA RESPUESTA INDICADA COMO LA SELECCIONADA.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
olaboración entre el personal Docente y Directivo es fundamental para el o de los objetivos de la Institución		X			

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
as relaciones entre las funciones de cada uno de los departamentos de la nstitución están definidas.					
a Institución facilita en general una descripción detallada de los objetivos a ograr.					
n su opinión, la información acerca del rol que cumple cada departamento de a organización está claramente detallada.					
e establecen con anticipación los tiempos previstos tanto para la entrega de as planificaciones, evaluaciones y demás requerimientos de la labor diaria omo los responsables de recibirlas.					
xiste feedback entre los diferentes niveles respecto al trabajo que se está esempeñando.					
stán claramente detalladas las normas que se deben cumplir dentro de la rganización (Cumplimiento de las responsabilidades, asistencia y untualidad, manejo de información confidencial, conducta, apariencia general, so de uniforme, etc.).					
os Directivos, Coordinadores y Docentes tienen conocimiento de las mutuas pectativas que genera su relación de trabajo.					
onsidera que se explican con detalle las condiciones en que se debe realizar l trabajo diario (Horas de trabajo, entrada para empleados, horas de comida, cesos para tomar café, períodos de descanso, etc.).					
xiste disposición por parte de la Institución para acoger cordialmente a uevos integrantes.					
e propicia dentro de la Institución un sincero afán de superación.					

	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente No	Definitivamente no
:ada individuo dentro de la Institución tiene un conocimiento preciso de las ınciones inherentes a su cargo.					
:n su opinión, considera que el personal dentro de la Institución acepta la ›xistencia de niveles jerárquicos (figuras de autoridad).					
)frecen los coordinadores la orientación y guía necesaria a los docentes bajo u cargo.					
.os Docentes utilizan de manera efectiva los conocimientos adquiridos a través lel estudio y experiencia correspondiente.					
:onsidera que la ayuda que prestan los demás docentes puede facilitar el ›roceso de adaptación de nuevos integrantes en la Institución.					
)pina que hay interés en los integrantes de la Institución para superar un ›stándar de excelencia.					
)pina que la Institución brinda los equipos y materiales necesarios para que ›s docentes realicen con comodidad sus funciones.					
:onsidera que se da una justa valoración a los méritos y logros a nivel ndividual.					
:onsidera que la información respecto al paquete salarial es clara y precisa en ›do momento.					
Se considera que los intereses profesionales influyen en los procesos internos de esta Institución.					
Existe un ambiente cómodo y agradable para desempeñar las labores diarias.					
.a institución se interesa por conocer las realidad económica en la cual están nmersas las personas que para ella laboran.					
En su opinión, se promueve el trabajo en equipo como estrategia para cumplir as metas de la institución.					
Piensa que la institución reconoce las necesidades de capacitación de las ›ersonas bajo su supervisión.					
En su opinión, el Colegio está abierto a establecer procesos de adaptación)ocente - Institución.					
En su opinión, se describe con detalle como se llevan a cabo los aspectos administrativos en la institución (consignación de documentos, solicitud de material, comunicación telefónica interna,etc.).					
Piensa que la institución ofrece posibilidades de desarrollo personal.					

	Muy Fácil	Fácil	Ni fácil, ni difícil	Difícil	Muy Difícil
Según su opinión, cumplir con las obligaciones y objetivos del puesto que ›cupa es:					

Gracias por su participación.....

Anexo B

Instrumento aplicado a Expertos para la validación de la Encuesta de Opinión a aplicar al personal Directivo, Coordinador, Docente y Administrativo de la U.E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.

INSTRUMENTO
PARA EVALUAR LA ENCUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente instrumento tiene la finalidad de evaluar las características, contenido, calidad, validez, fiabilidad, facilidad de aplicación y adecuación de la encuesta elaborada para detectar las necesidades de una institución educativa que serán la base para elaborar un manual de inducción para el personal docente de la misma.

Por favor, coloque sus datos, lea detenidamente el cuestionario y luego responda las 12 preguntas que se presentan a continuación, en función de sus impresiones y observaciones.

APELLIDOS: _____
NOMBRES: _____

1. ¿Tuvo dificultades para responder el instrumento?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
2. ¿Considera que los ítems están bien formulados?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
3. ¿El lenguaje de las preguntas es claro y preciso?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
4. ¿Considera que hay omisiones?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
5. ¿Considera que hay repeticiones?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
6. ¿El material está bien presentado?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
7. ¿Hay consistencia entre las preguntas?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO

8. ¿El contenido está bien organizado?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO
9. El tiempo que empleo en responder el cuestionario fue:
   - ❑ CORTO
   - ❑ ADECUADO
   - ❑ LARGO
   - ❑ MUY LARGO
10. ¿Cómo considera el instrumento?
   - ❑ NADA CONFIABLE
   - ❑ POCO CONFIABLE
   - ❑ CONFIABLE
   - ❑ MUY CONFIABLE
11. ¿Piensa que pueden agregarse otros puntos?
   - ❑ SÍ
   - ❑ NO

Si su respuesta es afirmativa indique cuáles

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

12. ¿Qué otras observaciones tiene respecto al cuestionario analizado?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Anexo C

Instrumento aplicado al personal Directivo para analizar la factibilidad del proyecto

Cuidadana Directora:
Lic. Esther Ciurana Tost

El presente cuestionario tiene como objetivo solicitar información relacionada con la factibilidad y los factores humano, económico y social, que permitirán determinar la posibilidad de implementar un plan de inducción dirigido a los Docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.

Los datos que Ud. proporcione serán conocidos sólo por los integrantes de esta investigación y se utilizarán única y exclusivamente para realizar una descripción de factibilidad.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración en la cumplimentación de la siguiente encuesta.

Lic. Carmen Yelis Juncal Delgado.
Tutor: Prof. José Naranjo

Cuidadana Subdirectora:
Josefa Alberti

El presente cuestionario tiene como objetivo solicitar información relacionada con la factibilidad y los factores humano, económico y social, que permitirán determinar la posibilidad de implementar un plan de inducción dirigido a los Docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.

Los datos que Ud. proporcione serán conocidos sólo por los integrantes de esta investigación y se utilizarán única y exclusivamente para realizar una descripción de factibilidad.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración en la cumplimentación de la siguiente encuesta.

Lic. Carmen Yelis Juncal Delgado.
Tutor: Prof. José Naranjo

Cuestionario

Instrucciones: Marque con una X la opción seleccionada en cada una de las propuestas presentadas.

1. Autoriza Usted la implementación de un plan de inducción dirigido a los Docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.
   - ❑ Sí
   - ❑ No

2. Estaría Usted dispuesto a participar en le puesta en práctica de un plan de inducción dirigido a los Docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.
   - ❑ Sí
   - ❑ No

3. Buscaría Usted los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha de un plan de inducción dirigido a los Docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación.
   - ❑ Sí
   - ❑ No

4. Considera Usted que la implementación de un plan de inducción dirigido a los Docentes de la U. E. Colegio Nuestra Señora de la Consolación, beneficiará el desempeño y la efectividad de su labor educativa.
   - ❑ Sí
   - ❑ No