



Universidad Central de Venezuela



Comisión de Postgrado de Facultad de Humanidades y
Educación

Especialización en Asesoría en Psicología de la instrucción

Trabajo especial de grado

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN EN ELÁREA INSTRUCCIONAL
Y ORGANIZACIONAL A DOCENTES DE NUEVO INGRESO DE INSTITUTOS
EDUCACIONALES ASOCIADOS (IEA)

Andreina Marturet

María Eugenia Muñoz F.

Caracas Febrero 2012

INDICE

Resumen	4
Introducción	6
Marco teórico	9
Planteamiento del problema	17
Marco metodológico	20
Resultados	33
Conclusiones	34
Recomendaciones	36
Referencias	37
Anexo I Fotos de la jornada de formación del consejo técnico	40
Anexo II Encuesta realizada al personal del IEA	42
Anexo III Programa de inducción al personal de nuevo ingreso Institutos Educativos Asociados (IEA)	44
Anexo IV Instructivo de inducción	62

ÍNICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico I	Proceso de socialización en el IEA antes de la asesoría	23
Gráfico II	Fases y pasos del programa de inducción	27
Tabla 1	Esquema de para el diseño de la jornada de formación del consejo técnico	31

RESUMEN

El presente trabajo se realizó como requisito para la obtención del título de Especialista en Asesoría en Psicología de la instrucción, para esto se seleccionó Institutos Educativos Asociados El Peñón (IEA), colegio privado que imparte educación formal desde el nivel inicial hasta el 2do año del ciclo de media general. Actualmente el IEA reporta una alta rotación de su personal docente, y dificultad de estos para su ajuste a las exigencias de los procesos instruccionales y administrativos de la institución. Esto ha traído como consecuencia una desmejora en el desempeño efectivo del docente en sus funciones.

Dada esta necesidad, se plantea diseñar un programa de inducción que permita sistematizar el proceso de socialización de un miembro nuevo al equipo docente, administrativo u obrero del IEA; facilitando el ajuste del personal a los procesos propios de la institución y fortaleces el desempeño efectivo del trabajador en sus labores.

Si bien es cierto que la institución hasta la fecha realizaba algunas acciones para promover la socialización de los nuevos ingresantes, éstas eran propuestas aisladas que se realizaban de manera espontánea por los coordinadores y jefes de departamentos de la institución.

Para abordar sistemáticamente la situación que presenta el IEA, se utilizó el modelo de consultoría de Lippit, G. & Lippitt, R. (1975), que describe 6 fases de intervención: entrada, formalización de la ayuda, diagnóstico, establecimiento de metas y planes, seguimiento e

implantación y cierre. De igual manera fueron aplicados principios del Desarrollo Organizacional, entendido éste como un proceso de cambio planeado, la socialización organizacional, el modelo general de instrucción, el diseño instruccional y los principios de la socialización. Todo esto con la intención de diseñar e implementar un programa eficiente basado en un diagnóstico (acento) detallado de la situación y resolver la necesidad planteada por el sistema cliente.

INTRODUCCIÓN

El postgrado en Psicología de la instrucción, tiene como objetivo fundamental formar profesionales para que mediante una conceptualización y metodología apropiada, aborden procesos y generen propuestas de solución a problemas de enseñanza y puedan investigar el papel de los factores que condicionan la eficiencia y calidad del mismo. Entre sus modalidades, la especialización, forma asesores para atender los problemas de enseñanza dentro del contexto de instituciones educativas u organizaciones y abordar su solución desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, para ejercer una acción eficaz, dirigida a solucionar el problema planteado y satisfacer las necesidades de los participantes en el proceso.

En este sentido, la especialización plantea las prácticas profesionales con la visión de aproximar al egresado en el abordaje de problemas instruccionales reales, a través de una intervención planificada basada en el proceso de consultoría organizacional (Lippit, 1978).

Para la ejecución de dichas prácticas, fueron seleccionados los Institutos Educativos Asociados El Peñón (IEA), colegio privado que imparte educación formal desde el nivel inicial hasta el 2do año del ciclo de media general. Los IEA en busca de la excelencia educativa, han desarrollado, mecanismos para mantener el personal que ingresa y garantizar la calidad educativa como pilar fundamental de sus procesos instruccionales. Cabe destacar, que adicionalmente, han desarrollado un mecanismo selección que abarca un conjunto de actividades que van desde

una entrevista técnica, hasta la presentación de una clase para evaluar dominios de contenidos y garantizar un personal de alta calidad.

A pesar de los esfuerzos que realiza la institución por garantizar el ingreso y la permanencia de este personal calificado, actualmente la institución reporta una alta rotación de su personal docente y dificultad de estos para su ajuste a las exigencias de los procesos instruccionales y administrativos de la institución. Esto ha traído como consecuencia una desmejora en el desempeño efectivo del docente en sus funciones. Dada esta necesidad se plantea generar un programa de inducción sistematizado, que complemente y organice las actividades aisladas que se han ejecutado hasta la fecha, promoviendo así, el ajuste del personal docente nuevos a los procesos instruccionales y administrativos de la institución.

Para abordar sistemáticamente la situación que presenta el IEA, se utilizará el modelo de consultoría de Lippit, G. & Lippitt, R. (1975), entendido este como “un proceso de buscar, dar y recibir ayuda, que trata de ayudar a una persona, grupo, organización, o sistema amplio movilizand o los recursos internos y externos para lidiar con problemas”. Este modelo de consultoría permitirá incorporar al cliente y su sistema en todas las fases del proceso, contribuyendo a generar oportunidades de participación de él en la elaboración de los productos y la incorporación de mejoras en su organización, una vez definido y aprobado el diseño, se dará inicio la fase de ejecución y posterior cierre del mismo.

Para el diseño del programa de inducción, se aplicarán los principios de la socialización organizacional, ya que éste es el proceso básico de inclusión y adiestramiento, a través del cual los empleados se adaptarán a una nueva cultura institucional.

Los aportes relacionados con el diseño de instrucción, también son fundamentales en el diseño del programa, éstos afirman que la planificación, desarrollo, aplicación y evaluación de un recurso de enseñanza, es el medio que nos permite resolver un problema relacionado con el aprendizaje de contenidos específicos o el desarrollo de habilidades y actitudes.

El Modelo General de Instrucción permite en esta propuesta, identificar los cuatro componentes fundamentales para el aprendizaje y en complemento con el Modelo de aprendizaje complejo, permite el entendimiento de los 3 procesos diferentes que, intrínsecamente ligán el conocimiento actual del que aprende con nuevas experiencias para la adquisición de un nuevo aprendizaje.

MARCO TEÓRICO

El abordaje dentro de los grupos humanos requiere el uso de métodos cualitativos que permitan la generación de espacios participativos a fin de definir las necesidades de la población para construir las soluciones adaptadas y que promuevan el crecimiento positivo del mismo. De esta manera, los métodos más apropiados para fundamentar la intervención en la institución seleccionada se enmarcan dentro de la investigación cualitativa.

Investigación Acción:

La Investigación Acción mejor conocida como la IA, es una metodología de investigación cualitativa que busca enlazar el enfoque experimental de la ciencia con programas de acción social, que respondan a los problemas de una comunidad particular (Martinez, 2000). La propuesta de éste autor, plantea que la IA es un método que inicia la intervención en grupos sociales indagando el propio fenómeno que viven los que la conforman, con el fin de descubrir los factores, características y motivos que expliquen un comportamiento grupal particular.

Este planteamiento fundamenta el uso de métodos que permiten la generación de espacios participativos y que toman como base para definir las necesidades del instituto seleccionado para este proyecto, el conocer las características, expectativas y factores que inciden en los procesos de integración de personal nuevo en el mismo.

Desarrollo organizacional:

Cada organización representa un sistema con un modelo de funcionamiento diferente, de manera que los problemas que presenten algunos de sus procesos claves, inciden directamente en el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, el Desarrollo Organizacional es conceptualizado por Díaz (2007) como un “proceso de cambio planeado que plantea una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar que envuelve a toda la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada”.

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados: *El Sistema* que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo. *El Agente de Cambio* pueden ser uno o varios agentes de cambio, cuya función es apoyar técnicamente el proceso de cambio, y un *Estado Deseado*, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio desea alcanzar.

El proyecto realizado en el IEA plantea la generación de un cambio en los procesos propios de integración organizacional, en este sentido, el valor agregado del postgrado en Psicología de la Instrucción permite tomar elementos del DO para abordar a las organizaciones educativas y generar propuestas a necesidades identificadas en la institución, a través de un modelo de consultoría de procesos, que garantiza la solución de los problemas desde las perspectivas de sus propios miembros.

Consultoría de procesos:

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente (Lippit, 1978). Este tipo de consultoría parte de que las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fortalezas y debilidades. Se tiene como principio que todos los procesos organizacionales se concilian a través de interacciones humanas, de tal manera que cuanto mejor comprendidos y mejor diagnosticados sean estos procesos, mayor será la probabilidad de encontrar soluciones a los problemas que disminuyen su productividad.

El Modelo de Consultoría de Procesos propuesto para abordar a la institución seleccionada es planteado (Lippit, 1978), en el cuál proponen un modelo de consultoría basado en 6 fases de trabajo. En la primera, o fase de entrada, el consultor (interno o externo) se forma una idea lo más precisa posible de la necesidad del cliente, explorando mediante la interacción, las expectativas de éste y se estudian las posibilidades de lograr cambios necesarios en la organización.

En la siguiente fase, se concreta la formalización de la asesoría, basado en una propuesta técnica, que busca dar respuesta y soluciones a las necesidades planteadas. Esta propuesta se discute, se acuerda y se firma por ambas partes. Posteriormente se ejecuta el diagnóstico a través de la recolección de y el análisis de diversos datos obtenidos durante las fases anteriores. En la cuarta fase se planifican las actividades que se realizarán para dar respuestas a las necesidades identificadas y se especifican los tipos y momentos de participación de los miembros de la institución.

Durante esta fase se ejecutan las diversas acciones acordadas en la fase anterior y se realiza el seguimiento necesario para lograr los cambios planteados, en el caso particular de la institución seleccionada para este proyecto no se contempla la implementación por parte del equipo asesor,

sino como responsabilidad del sistema cliente. En la última fase, se realiza el cierre definiendo las acciones necesarias para mantener en el tiempo los cambios de la intervención y se produce un cierre consensuado del proceso.

Socialización organizacional

Dada la situación que presenta la institución seleccionada con respecto a la adaptación de los docentes de nuevo ingreso a los procesos básicos de enseñanza y funcionamiento de la institución, se toman en cuenta los principios básicos de socialización organizacional, definida por Robbins (2007) “como la forma de "ponerse al tanto" dentro de la organización a la cual se va a pertenecer, es el proceso de inclusión y adiestramiento, en el cual se señala lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma, así como la importancia de cada miembro dentro de la organización”.

La socialización organizacional surge como el proceso en el cuál los empleados de ésta institución deben adaptarse a la cultura que allí circunda. En el caso particular de la institución seleccionada, el IEA, describen su cultura organizacional como un conjunto de seres humanos integrados que reflejan en su conducta valores de autonomía, libertad, responsabilidad, solidaridad, honestidad, trabajo en equipo y sentido de pertenencia, con una visión y misión compartida. La rapidez y eficacia de los procesos de socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como su permanencia o salida, de manera que este proceso debe estar presente de forma sistemática para garantizar la estabilidad y eficacia de las organizaciones. Para desarrollar esta propuesta en el IEA se toma como referencia el proceso descrito por (Robbins, 2007) en 3 etapas: llegada previa, se refiere a los conocimientos,

cultura, valores, creencias y competencias laborales que poseen los candidatos a ingresar a una organización específica, dentro de esta etapa se incluye el proceso de selección y reclutamiento que junto a sus diversas actividades definen un perfil de ingreso que muestra las concordancias con el perfil requerido por la vacante.

La segunda etapa del proceso de socialización se detalla con el ingreso formal de un nuevo miembro a la organización, en este espacio se da el choque con la realidad, la presentación formal y las primeras asignaciones de trabajo, de tal manera que la organización debe desarrollar mecanismos de inducción para proveer de la información necesaria al nuevo miembro de la organización. La tercera etapa corresponde a la transformación o cambio del nuevo miembro dentro de la organización, en este espacio se da la apropiación de la cultura organizacional y comienzan a verse los primeros resultados de productividad; la organización debe desarrollar mecanismos de orientación, supervisión e incentivos que den continuidad al proceso, en esta etapa también se puede producir el abandono de la organización.

Instrucción y diseño

Para lograr la inclusión de un nuevo miembro de la organización de forma efectiva en las áreas organizacional e instruccional, se deben definir mecanismos de inducción que creen un ambiente favorable y permitan la integración de los nuevos miembros en el IEA que le den continuidad a su cultura.

Para la creación de los mecanismos de inducción en el IEA, se requiere de un proceso de diseño y de formación de los miembros que pertenecen a la organización y que llevarán a cabo estos procesos. Sin embargo, el proceso de socialización no solo será visto como un conjunto de actividades para proveer información, sino que será un espacio de aprendizaje en el cuál no solo el participante podrá manejar información específica de las áreas de la institución, sino que podrá entender el sentido del funcionamiento del IEA, vincular esa dinámica con sus propias experiencias y podrá incorporarse en el proceso de desarrollo y crecimiento de la organización.

Modelo General de Instrucción

Para generar una propuesta de inducción en el IEA que sea un espacio de aprendizaje y que realmente responda a sus necesidades identificadas a través de se debe diseñar desde la perspectiva instruccional, para esto se contempla el modelo general de instrucción que fue propuesto originalmente dentro del contexto de las relaciones entre el adiestramiento y la educación por (Glaser,1962)

Este modelo es definido por (Orantes, 2008) como un modelo típicamente prescriptivo, pues indica lo que debe hacerse para llevar adelante el proceso de instrucción de forma eficiente, resumiendo el proceso de instrucción mediante cuatro componentes, los cuales a su vez prescriben una secuencia: determinar el nivel de rendimiento deseado, identificar los conocimientos previos necesarios, seleccionar los procedimientos apropiados y verificar que se hayan alcanzado las metas.

Este modelo está basado en la perspectiva del análisis de sistemas, no atado a contextos específicos que considera globalmente el proceso de instrucción y es aplicable a cualquier

situación de enseñanza, dentro de cualquier contexto, contenido o nivel educativo. Este modelo nos indica cómo se debe dar un proceso de instrucción para que sea efectivo, de manera que la propuesta de inducción estará diseñada como un material instruccional que tendrá como objetivo de aprendizaje lograr que los empleados conozcan, comprendan y se incorporen en la dinámica cultural y funcional del IEA.

Modelo de Aprendizaje Complejo

Para lograr el aprendizaje en un grupo humano es necesario conocer las formas en las que estas personas aprenden, por lo tanto se tomará como referencia para el desarrollo de los procesos de aprendizaje el Modelo de aprendizaje Complejo desarrollado por Norman en 1978, este modelo describe 3 procesos diferentes que, intrínsecamente ligando el conocimiento actual del que aprende con nuevas experiencias para la adquisición de un nuevo aprendizaje; éste autor denomina a estos procesos acumulación, reestructuración y afinación.

La acumulación es el proceso en el cual quién aprende comienza a adoptar la información, hechos y mediante el cual se adquieren nuevos conocimientos; la reestructuración implica la reorganización del conocimiento existente para acomodar el nuevo y advertir nuevos esquemas, estructuras y principios y la afinación es el proceso en el cual el aprendiz adopta automáticamente lo que se aprendió. Este modelo nos provee elementos para la selección de estrategias que promuevan una experiencia de aprendizaje en el personal de nuevo ingreso del IEA y que garanticen el cumplimiento de los objetivos que incidirán en el cumplimiento de las metas organizacionales de forma exitosa.

Diseño de instrucción

Para llevar a cabo a el proceso de entrenamiento y generar un mecanismo de inducción participativo, innovador y formativo se tomarán los principios del diseño de instrucción, que se definen como un proceso que nos permite resolver un problema relacionado con el aprendizaje de contenidos específicos o el desarrollo de habilidades y actitudes, a través de la planificación, desarrollo, aplicación y evaluación de un recurso de enseñanza (Andrews, 1992).

Una visión más contemporánea de la instrucción, plantea que ésta es un proceso sistemático en el cual cada componente es crucial para el aprendizaje exitoso. Esta perspectiva es comúnmente denominada como el punto de vista de los sistemas, y los defensores de esta posición típicamente usan el enfoque de sistemas para diseñar la instrucción.

El modelo de diseño instruccional de Dick (1978), plantea que el proceso instruccional mismo puede verse como un sistema y el propósito del sistema es producir aprendizaje. Los componentes del sistema son los aprendices, el instructor, los materiales instruccionales y el ambiente de aprendizaje y éstos componentes deben interactuar para lograr la meta. En este sentido, la propuesta para el IEA a través de su instructivo de inducción, se perfila como material autoinstruccional con todos los elementos de un espacio de aprendizaje que convertirá al personal de nuevo ingreso en aprendices dentro de ese espacio y se generará una solución organizacional que contribuirá al cumplimiento de las metas organizacionales del sistema cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro sistema cliente es una institución privada, que imparte educación formal desde el nivel inicial hasta el 2do año del ciclo de media general, ésta desarrolla mecanismos para mantener una excelencia educativa, cuya misión es lograr una educación integral, basada en los principios éticos, estéticos y sociales, que hagan de los niños, niñas y adolescentes, líderes, personas autónomas, responsables y competitivas internacionalmente; ciudadanos participativos, con sensibilidad social, comprometidos con su familia y el país.

Para lograr esto han realizado diversos cambios en sus procesos, siendo el más representativo la inclusión tecnológica para sus procesos instruccionales de planificación, evaluación y participación estudiantil con la implementación del sistema Eduweb, en el cuál los docentes publican en la plataforma la planificación y evaluación de los estudiantes, de ésta manera los representantes pueden acceder haciendo uso de un código personal, y revisar el estatus de formación de su representado, además también cuentan con la creación de espacios interactivos por cada asignatura como los blog u otros.

También el IEA ha realizado la ampliación de su malla curricular, en la que destaca el inglés como segunda lengua desde el nivel inicial; la inclusión de contenidos científicos en 8vo grado como preparatorio para física y química, y también la incorporación de horas de pasantías para los estudiantes de 5to año previa evaluación vocacional.

El IEA también apunta al desarrollo científico y crea mecanismos para que todos los niveles participen en competencias nacionales e internacionales y además genera sus propias olimpiadas en las áreas científicas e instrumentales.

No sólo en sus procesos instruccionales se han generado cambios, sino en su estructura organizativa, destacándose ésta por su horizontalidad, convirtiendo a los padres en accionistas de la institución y brindándoles una participación activa que les permite velar por la calidad educativa de sus representados.

Estos elementos hacen del IEA una institución con una dinámica diferente a las escuelas tradicionales de donde provienen las experiencias de la mayoría de los profesionales de la enseñanza y que demanda un nivel de exigencia de los docentes en términos de competencias laborales, profesionales y tecnológicas claramente diferenciados.

En este sentido el IEA ha venido desarrollando mecanismos para garantizar la continuidad de su excelencia educativa con la inclusión y permanencia de personal altamente calificado, que les permita cumplir con los estándares de excelencia educativa que se plantean.

Sin embargo el IEA para el momento en el que iniciamos la intervención manifestó dificultades para lograr el ingreso y permanencia de profesionales de calidad, que se evidenciaba en la alta rotación de su personal docente y dificultad de éstos para su ajuste a las exigencias de los procesos propios del IEA. Esto a su vez estaba generando desajustes a nivel organizacional, ocasionando recarga de trabajo en los coordinadores y la selección masiva a destiempo; además de desajustes a nivel instruccional, en cuanto a la planificación y ejecución a tiempo de las actividades, poniendo en riesgo la garantía de promoción de educación de calidad.

Frente a esta necesidad se acordó dentro del proceso de consultoría diseñar un programa de inducción en las áreas organizacional e instruccional, dirigido al personal de nuevo ingreso a fin de lograr su incorporación a la dinámica cultural y funcional de la institución de forma efectiva y que permitiera lograr las metas y objetivos generales de esta institución educativa.

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de este proyecto se apoya en el modelo de proceso de consultoría de Lippitt & Lippitt (1978), ya que es un modelo sistémico y flexible que permitirá que los miembros del IEA, a través de técnicas de participación grupal, la identificación de las características y factores que inciden en la profundización o no de la necesidad planteada por ellos. Este modelo consta de en 6 fases (entrada, acuerdo contractual, diagnostico, metas y panes y cierre). A continuación se detallan cada una de las fases del proceso de consultoría ejecutado en el IEA El Peñón.

Fase de entrada: Esta fase permite que el equipo consultor y los miembros del IEA compartan de manera planificada sus experiencias y se definan cuales necesidades pueden ser abordadas. Durante ésta fase se realizó la primera reunión con el equipo directivo ampliado con la intención de conocer y explorar las expectativas y necesidades de la institución, asistiendo a ella la subdirectora académica, la jefa del departamento de recursos humanos, el coordinador de evaluación, la coordinadora del CETIC, el coordinador del departamento de acción social, coordinador de deportes y coordinadores de los 3 niveles educación inicial, primaria y media general (LOE 2009).

Producto de esa discusión, surgieron dos necesidades catalogadas como prioritarias por los asistentes. La primera relacionada con la necesidad de aumentar la participación de alumnos,

padres y comunidad educativa en actividades relacionadas con la acción social del plantel. La segunda fue descrita como la necesidad de diseñar y ejecutar un plan eficaz que permitiera la incorporación armónica y eficiente del personal de nuevo ingreso de la institución, debido a los altos índices de rotación del personal que reporta la institución durante los últimos años. Debido a que ésta última, representa una amenaza al normal desempeño del personal en sus labores y a las graves consecuencias que el desconocimiento de aspectos básicos de la institución ocasiona en el personal, se acuerda abordar esta última necesidad.

La ejecución de ésta fase basada en la propuesta de la investigación acción, donde los espacios participativos son fundamentales para definir las necesidades, conocer las características, expectativas y factores que inciden en los procesos de integración, a través de la voz de los protagonistas y responsables del proceso.

Formalización del acuerdo contractual: La segunda fase permite formalizar el acuerdo de asesoría luego de escogida, discutida y aprobada por los asistentes la necesidad a trabajar, se realizó el diseño, la discusión y la entrega a los responsables en la institución del acuerdo o contrato, documento contentivo del plan general, cronograma de ejecución, actividades a ejecutar, los productos y los recursos necesarios para la culminación de la asesoría. Lo fundamental de éste acuerdo fue el establecimiento del propósito general de éste proyecto, el cual pretende diseñar un programa de inducción para el personal docente de nuevo ingreso del IEA, que facilite la socialización y apropiación de los procesos instruccionales y administrativos de la institución.

Diagnóstico: para la ejecución de ésta fase fue fundamental la consultoría de procesos, siendo entendida esta como un conjunto de actividades que ayudan al cliente a percibir, comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente (Lippit, 1978).

El objetivo de ésta fase fue entonces diagnosticar a través de la participación de los miembros del IE las fortalezas y debilidades del procedimiento empleado hasta la fecha, por las coordinaciones y departamentos para facilitar la socialización del personal docente de nuevo ingreso. Durante esta fase participaron los coordinadores de etapas y los jefes de departamento, ya que ellos son quienes realizan funciones supervisoras y de acompañamiento y de ellos depende la implementación de un proceso, cualquiera que sea, de socialización en la institución.

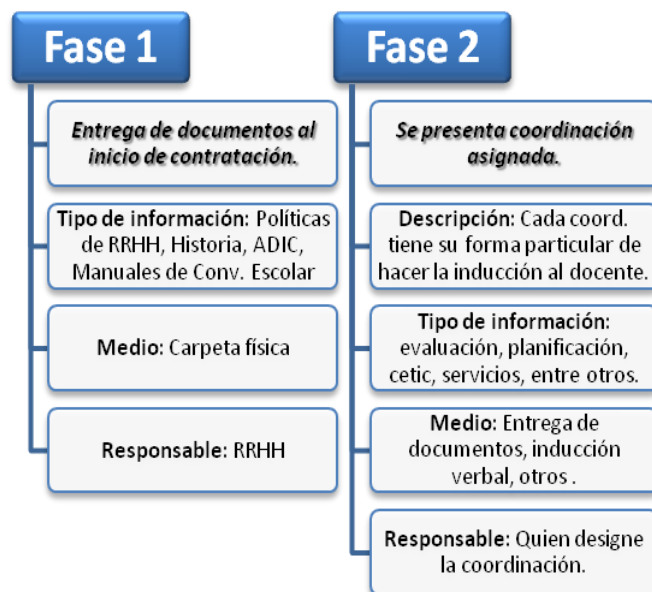
Para ello se utilizaron dos estrategias fundamentales, la entrevista y la revisión de material físico que entregaban al personal al momento de la contratación. (Políticas de recursos humanos, normativa interna, manual de convivencia, estructura organizativa, diseños curriculares, planificaciones por área, etapa y organizacional, formatos y sistemas de evaluación general, programas de la institución, entre otras).

La entrevista sin embargo fue, la estrategia fundamental para la obtención de datos claves del proceso y a través de ella se pretendió conocer cómo se daba según el entrevistado, el proceso de inducción de la institución, cual era su rol en dicho proceso, qué tipo de información, la importancia de ésta y los medios para transmitir aspectos claves del proceso de nuevo, opinar y compartir experiencias positivas además de solicitar sugerencias para el posterior diseño del programa (ver anexo 1). Los participantes en esta fase fueron la Subdirección Académica, Departamento de RRHH, Departamento de Evaluación, Departamento del CETIC,

Departamento Acción Social, coordinador de Deportes, coordinadora de educación inicial, coordinadoras de primarias, coordinadoras educación de educación media general.

A continuación grafico descriptivo del proceso de socialización ejecutado hasta el año 2011 en el IEA

Gráfico I, Proceso de socialización en el IEA antes de la asesoría



Luego a la recolección de la información, se ejecutó el análisis de la misma destacando los aspectos más importantes, posteriormente detallada y ampliada en los resultados de la propuesta.

Gracias al conocimiento profundo de la situación del IEA en cuanto al proceso implementado hasta la fecha para promover la socialización del personal de nuevo ingreso y luego de realizado el diagnóstico, se realizó la ejecución de la 4 fase el proceso de consultoría de Lippit.

Planes y metas: durante esta fase del proyecto se diseñó y ejecutó el programa cuyo objetivo general fue el establecimiento de un proceso sistemático, mediante el cual el IEA introduzca al

personal docente de nuevo ingreso en su cultura, con el fin de garantizar un desempeño efectivo en las funciones inherentes al cargo para el cual fue contratado ese individuo.

Para el diseño del programa se aplicaron los principios de la socialización organizacional, propuesta por Robins (2007) en la cual se afirma que la rapidez y eficacia de la socialización, se transforma posteriormente en lealtad, compromiso, productividad, permanencia o salida del nuevo integrante. Es por ello que éste diseño permitirá garantizar la consecución de la calidad educativa del IEA, debido a que todos los que recién se incorporen al equipo conocerán y entenderán aspectos administrativos, organizacionales e instruccionales que se ejecutan en el que hacer educativo del IEA. De igual manera promoverá el incremento de los niveles de confianza entre empleado y apoyo entre colegas, logrando un ambiente mas cordial y cómodo para los miembros; incrementando así el nivel de entusiasmo y satisfacción de los empleados. También se dará el justo valor del desempeño y de la labor docente, ya que éste es evidentemente el pilar del éxito d cualquier proceso educativo.

Tomando en cuenta lo anterior se propone un programa de inducción con bases sólidas y definidas; basado en la categorización de la diversidad de información en 3 grandes áreas fundamentales:

- Instruccional: abarca todo lo relacionado con la planificación del proceso educativo (planes diarios y trimestrales, proyectos de aprendizaje, contenidos, formatos), nieles educativos (etapas, distribución de las áreas, docentes guías, etc.), diseño curricular (contenidos y programas por asignatura y por nivel), evaluación (procesos, descarga de calificaciones, cronogramas, etc).

- Organizacional: misión, visión, valores historia, forma legal, socios, servicios a la comunidad, asociaciones internas, programa de apoyo psicoeducativo, autoridades, organigrama, infraestructura, líneas de comunicación, cultura, celebraciones importantes, aniversario, premios y reconocimientos, reglamento general y manual de convivencia.
- Administrativo: políticas de recursos humanos, compensación y beneficios, trámites bancarios y legales, evaluación de desempeño, sistemas de incentivo y desarrollo, entre otras.

Esta categorización fue básica para definir el procedimiento único y los medios que permitieran el adecuado proceso de socialización del docente de nuevo ingreso, estableciéndose además mecanismos de inducción para las diversas fases del proceso, incorporando en el proceso practicas positivas implementadas por algunos coordinadores en años anteriores.

De igual manera se asignaron las personas responsables y se definieron las funciones de cada uno durante el proceso, estableciendo además un entrenamiento que permita la apropiación efectiva del programa por parte de los protagonistas. Necesario destacar que el departamento responsable directo de la ejecución eficaz de las 3 fases del proceso es recursos humanos y los responsables indirectos son los coordinadores y jefes de departamentos.

Durante esta cuarta fase del proceso, se realizó el diseño general del programa, basándose en una metodología sistémica de orientación, en 3 fases de trabajo, basadas en la propuesta de socialización de Robbins (2007): llegada previa, ingreso formal y transformación o cambio, tal como se explica en el marco teórico del presente trabajo.

Para lograr la inclusión de un nuevo miembro de la organización de forma efectiva en las áreas organizacional e instruccional, se deben definir mecanismos de inducción que creen un ambiente

favorable y permitan la integración de los nuevos miembros en el IEA que le den continuidad a su cultura.

Se propuso entonces que el programa estuviera basado en 3 fases fundamentales:

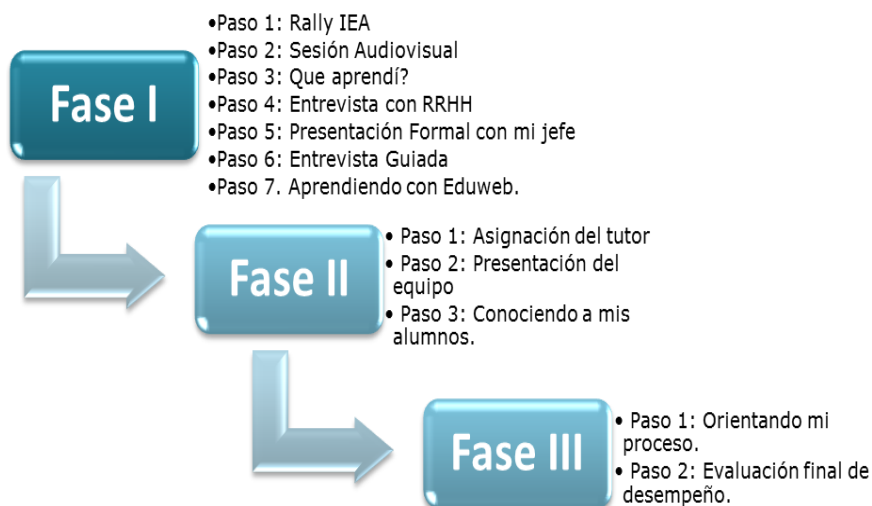
1- Llegada del docente: se inicia el proceso de inducción a través de formalización de la contratación y el inicio de labores del docente. Esta fase tiene una duración aproximada de 8 horas y se recomienda realizarlas en 2 dos medios días antes del inicio de las labores del nuevo empleado.

2- Encuentro: en esta fase se orienta al docente nuevo para lograr su incorporación a las prácticas diarias de la institución. Tiene una duración de 1 hora aproximadamente y se recomienda realizarla el día de inicio de labores del nuevo empleado, pues el inicio de esta fase, marca el comienzo de labores en la institución.

3- Transformación: tiene como finalidad hacer seguimiento del desarrollo del docente y evaluar el avance de su proceso de socialización.

Cada una de éstas fases a su vez, están conformadas por una serie de pasos que se observan en el siguiente gráfico y se detallan a continuación:

Gráfico 2, fases y pasos del programa de inducción



Fase I:

Paso 1, rally IEA: En este paso el personal deberá hacer un recorrido por los espacios más importantes del IEA y conocer a las personas que en ese lugar se encuentren. Al finalizar el recorrido deberá dirigirse al departamento de RRHH y pasar al siguiente paso. La meta fundamental es lograr que el personal conozca la distribución física del IEA, las personas que allí laboran y la función de este espacio para el funcionamiento de la institución. El tipo de información suministrada durante ésta etapa es principalmente organizacional, el responsable de la ejecución de ésta fase es RRHH y dura aproximadamente 60 minutos.

Paso 2, sesión audiovisual: En este paso el nuevo empleado deberá dirigirse al CETIC que ya ha conocido en el paso anterior y disfrutar del video institucional y la meta fundamental es lograr que el nuevo empleado conozca la historia, conformación, misión, visión y la filosofía del IEA. La información compartida durante esta actividad es organizacional (historia, misión, visión, organismos que las componen, autoridades y fundadores, cultura, valores y filosofía del IEA). Los responsables son RRHH conjuntamente con el CETIC y tiene una duración de 30 minutos.

Paso 3, ¿qué aprendí?: en este paso el nuevo empleado deberá responder unas sencillas preguntas acerca de la información recibida en el paso anterior, su objetivo general es validar si la información básica del IEA fue comprendida. Ya que recopila información organizacional del paso anterior y su duración es de 15 minutos.

Paso 4, entrevista con RRHH: en este paso el nuevo empleado sostendrá una entrevista Coordinadora de RRHH y su meta principal es indagar acerca de los requerimientos administrativos básicos para el inicio de sus labores en la institución. La información

suministrada es administrativa, el único responsable es RRHH y dura aproximadamente 30 minutos.

Paso 5, presentación formal con mi jefe: en este paso el nuevo empleado conocerá personalmente a los coordinadores de etapa, área u otro departamento al cual estará adscrito, el objetivo principal es conocer a las personas miembros de la coordinación que ejercerán como jefes inmediatos. El responsable directo es RRHH y el indirecto es jefe de la coordinación a la cual estará adscrito en nuevo empleado y dura aproximadamente 5 minutos.

Paso 6, entrevista: en este paso el nuevo empleado conversará de manera amplia y específica con sus coordinadores inmediatos de etapa y de área y el objetivo fundamental es profundizar sobre aspectos instruccionales, normas y procedimientos de la etapa y del área específica. El tipo de información de éste paso es instruccional (planificación, evaluación, ejecución de clases, recursos de apoyo y trámites administrativos); los responsables son el coordinador de etapa y el de área, dura aproximadamente 1 hora y 30 minutos.

Paso 7, aprendiendo con Eduweb: en este paso el nuevo empleado será informado del procedimiento para introducir datos y notas en el software del colegio, la meta es brindar al docente nuevo el entrenamiento correspondiente para la realización del proceso de planificación y evaluación por Eduweb. La información es instruccional, el responsable es el CETIC y dura aproximadamente 40 minutos.

Fase II:

Paso 1, asignación del tutor: en este paso el nuevo empleado conocerá a un compañero que fungirá de tutor durante los primeros 3 meses de desempeño, correspondientes al periodo de prueba de cada empleado de nuevo ingreso. Se pretende orientar al personal de nuevo ingreso

acerca del desarrollo exitoso de sus funciones básicas, promover lazos afectivos significativos entre compañeros y una mejor comprensión del funcionamiento de la institución. La información trabajada durante este paso es organizacional e instruccional, el responsable es el coordinador (jefe inmediato) y dura aproximadamente 10 minutos.

Paso 2, presentación del equipo: En este paso el nuevo empleado conocerá a sus compañeros de coordinación, etapa, área y/o grado, la meta principal es crear un ambiente cordial entre el personal de nuevo ingreso con el resto de compañeros e informarlo de las funciones específicas de cada uno de ellos. La información manejada es organizacional, el responsable es el tutor asignado y dura aproximadamente 15 minutos.

Paso 3, conociendo a mis alumnos: en este paso el nuevo empleado conocerá personalmente al grupo de alumnos que atenderá en sus funciones docentes; se pretende introducir brevemente al nuevo docente con el grupo a ser atendido, de manera de formalizar el ingreso de este docente al aula de clase. La información es principalmente instruccional, el responsable es el tutor asignado y dura aproximadamente 10 minutos.

Fase III:

Paso 1, reuniones y entrevistas: en este paso el docente asistirá de manera formal e informal a pequeñas entrevistas y conversaciones con sus supervisores inmediatos, la meta es promover procesos de comunicación efectiva formales e informales, el tipo de información compartida es tanto administrativa, como organizacional e instruccional, los responsables son RRHH y los coordinadores de etapa y de área, dura aproximadamente 15 minutos.

Paso 2, evaluación final del desempeño: en este paso los coordinadores jefes inmediatos se reunirán con RRHH para evaluar el desempeño del nuevo personal hasta el momento; el objetivo

principal es verificar el desempeño del personal de nuevo ingreso según los indicadores de éxito de la institución, el tipo de información es instruccional, los responsables son los coordinadores de etapa y áreas y dura 30 minutos aproximadamente.

Posteriormente al diseño de cada una de las fases y pasos del programa de inducción, fue necesario diseñar la jornada de formación de los responsables de este proceso de inducción (miembros del Consejo Técnico) para que ellos aplicaran posteriormente el programa de inducción al personal de nuevo ingreso, siguiendo el procedimiento y en los tiempos planificados (Ver anexo 1). Para este diseño se tomaron en cuenta los cuatro componentes del modelo general de instrucción: nivel de rendimiento deseado, conocimientos previos necesarios, procedimientos apropiados y alcance de metas.

Dicha jornada se aplicó según el siguiente esquema:

Tabla I, Esquema de para el diseño de la jornada de formación del consejo técnico

Fases	Contenidos	Duración	Estrategias
Contextualización del IEA y la inducción	Importancia y concepto de socialización organizacional, Principios de socialización, <i>Procesos de socialización de grandes empresas</i> , situación actual IEA, basada en los resultados obtenidos en la fase diagnóstica.	1 hora	Presentación Oral acompañada de material audiovisual y dinámicas de activación.
Estructura del programa de	Fases del programa de inducción: objetivos,	1 hora	Presentación oral acompañada de

inducción IEA	estructura y procedimiento.		material audiovisual y físico, trabajo en grupo y dinámica participativa.
Ejecutando el programa	Instructivo de inducción.	2 horas	Aplicación práctica de los primeros pasos del programa de inducción.

Dicha jornada se ejecutó con éxito y participación de todos los convocados, durante el mes de julio del año 2011.

Es necesario destacar la importancia de los aportes de la teoría el aprendizaje complejo de Norman (1978), para el diseño de todo el programa, respetando las características de cada una de las 3 etapas del aprendizaje de los nuevos conocimientos (acumulación, restructuración y afinación).

En lo que respecta a la quinta fase del modelo de consultoría aplicado, corresponde la ejecución. Es necesario destacar que la este proceso correspondió al Consejo Técnico del IEA, a partir del ingreso de nuevos docentes al inicio del año escolar 2012-2013.

La sexta fase o cierre culminó con la entrega de la totalidad de los productos al sistema cliente; entre ellos: el diseño del programa de inducción del personal de nuevo ingreso, el instructivo y toda la información recabada durante las 6 fases de manera digital.

RESULTADOS

Luego de recabar la información durante el diagnóstico, fue posible analizar todos y cada uno de los datos encontrados, arrojando los siguientes resultados:

- El proceso de socialización hasta la fecha, es percibido por los coordinadores y jefes de departamentos como un retrabajo, manifestando que les ocasiona pérdida de tiempo y retraso en las funciones propias de su cargo.
- Cada coordinación utiliza un procedimiento distinto y particular de acuerdos a sus criterios propios de disponibilidad de tiempo y de priorización y selección de la información que debe conocer una persona que recién ingresa al IEA, basada en la experiencia personal y laboral de éstos coordinadores y jefes de departamentos.
- No están establecidas estrategias ni mecanismos para transmitir la información al personal nuevo, sin embargo, cada coordinación utiliza diversas estrategias creativas y variadas para promover el proceso de socialización.
- La totalidad de los entrevistados percibe, que la socialización y la entrega de información, es responsabilidad del departamento de recursos humanos y en consecuencia se dificulta la apropiación de la responsabilidad compartida en el proceso de inducción.

- Se percibe una visión positiva de la creación y aplicación de un método específico de socialización y se evidencia el interés compartido del equipo directivo en fortalecer dicho proceso.

El conocer éstos aspectos a través de un diagnóstico fue clave para entender que no existe, hasta la fecha en el IEA, garantía de la apropiación de procesos instruccionales propios de la institución ni la ejecución de procesos administrativos básicos inherentes a las funciones docentes, generando confusión y desconocimiento de aspectos fundamentales de la historia, filosofía y proyecto educativo del IEA, dificultando el sentido de pertenencia y la permanencia de éste individuo en la institución.

Tomando en cuenta estos aspectos se plantea un programa basado en un diseño autoinstruccional, entendido este como un recurso que es autoadministrado por el docente de nuevo ingreso, sin la necesidad del apoyo de presencial de algún otro miembro del IEA; cuya ejecución puede lograrse de manera eficaz, solamente a través de la formación del Consejo Técnico en todos los aspectos del diseño. Para ello se ejecutó un taller teórico práctico, donde los asistentes entendieron la importancia y el concepto de socialización organizacional, indagaron sobre los principios de socialización, conocieron procesos de socialización de grandes empresas transnacionales y por último profundizaron sobre la situación actual del IEA en ese respecto.

El producto entregado al sistema cliente, basado en el diseño de instrucción, puede detallarse en el anexo 3.

CONCLUSIONES

El abordaje en el IEA con elementos del Desarrollo organizacional es un claro ejemplo del poder de los procesos instruccionales aplicado a las organizaciones, y específicamente en la solución de problemas organizacionales en instituciones educativas. La socialización organizacional es un proceso existente dentro de la dinámica de las organizaciones y específicamente en instituciones educativas privadas donde el desempeño del profesional de la enseñanza demanda un ejercicio laboral en la mayoría de los casos por horas y con niveles específicos sea el caso.

No contar con un mecanismo de inducción adecuado en instituciones educativas, disminuye la calidad de sus procesos ya que dificulta la apropiación de procesos instruccionales básicos inherentes a sus funciones por partes de los docentes, además genera confusión en trámites administrativos básicos y se desconocen aspectos propios de la organización, dificultando el sentido de pertenencia.

Además de las debilidades que genera no contar con un mecanismo de inducción, según lo identificado en el IEA podemos decir que en general existe una visión del proceso de inducción como un “re-trabajo” para los miembros de las instituciones y se refuerza como única responsabilidad al área de recursos humanos, y esto implica que los miembros de las instituciones no se comprometen en el proceso de socialización de los miembros nuevos a su cultura, lo que

indica que no se dan las condiciones más favorables para desarrollar un proceso de socialización exitoso.

En este sentido, las instituciones educativas son un tipo de organizaciones dinámicas que requieren del desarrollo de mecanismos sistemáticos que permitan el fortalecimiento y permanencia de la calidad educativa esperada y dentro de ellos se encuentran los mecanismos de inducción, visto como un espacio de aprendizaje, que aplicado de forma sistémica garantiza que el personal docente que ingrese por primera vez a una institución pueda apropiarse de la dinámica cultural y funcional existente, mejorando su desempeño, que a su vez impacta directamente en los objetivos que se plantean.

La experiencia de este proyecto de asesoría potencia el modelo general de instrucción y la metodología del diseño instruccional, como la vía más idónea para abordar este tipo de problemas y generar esos espacios de aprendizaje que plantea la inducción.

RECOMENDACIONES

Para La Universidad Central de Venezuela:

- Promover las experiencias de consultoría de procesos como alternativas de fortalecimiento de las instituciones educativas, dentro de la formación del docente de pregrado.
- Valorar la visión organizacional que brinda el postgrado en Psicología de la instrucción para la aplicación de métodos que generen soluciones de problemas reales de enseñanza.
- Difundir las alternativas y métodos que generan los proyectos del Postgrado en Psicología de la Instrucción para el fortalecimiento de la educación Venezolana.

Para el Institutos Educativos Asociados:

- Difundir entre toda la comunidad educativa que los compone, los esfuerzos realizados para mantener la excelencia educativa, a través de la construcción del programa de inducción del personal de nuevo ingreso.
- Mantener y adaptar el proceso de socialización organizacional dentro de la institución.

- Promover experiencias de integración organización que permitan fortalecer su funcionamiento global.

REFERENCIAS

- Alfonso, I. (1999). *La economía mexicana de cara al siglo XXI*. México: Toluca.
- Andrews, D. y Goodson L. (1992) A comparative analysis of models of instructionals. USA: Dell.
- Argyris, C. (2002). *Sobre las organizaciones que aprenden*. México: Oxford.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo organizacional. Modelos y estrategias*. Miami: Editorial Addison.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Basics of APA style. (2011). <http://www.apastyle.org>
- Carrillo, R. (1997). *La Gerencia de la Gente*. Revista Calidad Empresarial, No2.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración De Recursos Humanos*. (5ta Edición). México: Mc Grow-Hill.
- Dick, W., Carey, L. y Carey, L. (2001). *The Systematic Design of instruction*. (5th edition). New York: Addison Wesley Educational Publisher.
- Glaser, R. (1966). *The design of instruction*. New Jersey: Prentice Hall.
- Glaser, R. y Resnick, L.B. (1972). *Instructional psychology*. Annual Review of Psychology 23, 207-276.
- Koontz, H. (2009) *Administración: Una perspectiva global empresarial*. (13ava edición).Madrid: Mc Grow Hill.
- Lippit, R y Lippit, G. (1975). *Consulting Process in Action*. Training and

Development Journal.

Ley Orgánica de Educación 2009, República Bolivariana de Venezuela

Martinez M. (2000). *Comportamiento humano*. México: Trillas.

Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios de la educación del futuro*.

Barcelona: Paidós.

Norman, Donald (1978) en Lesgold et.al (Eds) *Cognitive Psychology and Instruction*. NY:

Plenum

Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.

Robbins, R. (1997). *El origen y estatutos de la acción investigativa*. Barcelona:

Behavior Science.

Robbins, S. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Torres del Castillo, R. (2004). *El mito de la sociedad global de la información*.

Argentina: Editorial Adipal.

Orantes, A. (2003). *Apuntes de psicología de la instrucción, un enfoque analítico*.

Venezuela: Comisión de Estudios de Postgrado de la Facultad de

Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela.

Waley.B. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

ANEXO 1

Jornada de formación del Consejo Técnico del IEA



Anexo 2

Encuesta realizada a coordinadores y jefes del departamento

- Parte I

¿Cómo se da el proceso de inducción de un docente en la institución?

- ¿Qué rol cumple su coordinación en el proceso de inducción?

- ¿Quiénes participan en el proceso de inducción del docente de nuevo ingreso en su coordinación?

- Parte II:

- ¿Qué tipo de información se le da al docente cuando ingresa por primera vez a la institución?

- ¿Cuál información considera usted más importante al momento de iniciar un proceso de inducción?

- ¿Cuál es el medio que utiliza usted en su coordinación para dar esa información?

- Parte III:

- ¿Considera efectivo el proceso de inducción que desarrolla el IEA?

- ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer el proceso de inducción del personal docente de nuevo ingreso del IEA?

Anexo 3

Programa entregado al IEA



Programa de inducción al personal de nuevo ingreso del Institutos Educativos Asociados (IEA)

Elaborado por: Andreina Marturet, María E. Muñoz

Este documento describe el programa de inducción dirigido al personal de nuevo ingreso del IEA, realizado bajo un proceso de consultoría, el mismo contiene fines, procedimientos, responsables directos e instructivos de aplicación.

INTRODUCCIÓN

Institutos Educativos Asociados (IEA) El Peñón, es una institución privada que imparte educación formal desde nivel inicial hasta media general egresando bachilleres en las menciones Ciencias y Humanidades. El IEA pertenece a la Red de Colegios de la Excelencia, el cual permite que la institución desarrolle mecanismos para mantener un personal calificado y garantizar la calidad educativa. En este sentido la institución da especial énfasis al proceso de selección del personal de nuevo ingreso.

El IEA con la visión de mantener y darle continuidad a la excelencia educativa que los caracteriza, se propone garantizar que el personal de nuevo ingreso en la institución se apropie de la dinámica cultural y funcional para promover un desempeño efectivo y ajustado a los objetivos que se plantean como organización. Para lograr esto, se desarrolló un programa de inducción de personal de nuevo ingreso con el objetivo de establecer un proceso sistemático mediante el cual el IEA introduzca al personal en su cultura, para así garantizar un desempeño efectivo en las funciones correspondientes.

La propuesta de programa de inducción que se describe a continuación, está basada en una metodología sistémica que desarrolla mecanismos de orientación en 3 fases de trabajo: *Llegada del docente, Encuentro y Seguimiento*. Es importante destacar, que la inducción definida y planificada, constituye un proceso necesario para maximizar las potencialidades del nuevo empleado, por esta razón cada fase de este programa está estructurada con un *procedimiento estándar para la organización, el tipo de información a presentar, el medio a utilizar, el responsable del proceso y la duración del mismo*.

CONTENIDO

1. Importancia del programa del inducción
2. Estructura del programa de inducción
 - a. Meta del programa
 - b. Tipo de información

- c. Responsables directos e indirectos
- 3. Fases del programa.
 - a. Procedimiento
 - b. Descripción de las fases:
 - i. Fase 1
 - ii. Fase 2
 - iii. Fase 3
- 4. Instructivo para el personal de nuevo ingreso.
- 5. Entrenamiento de los responsables.
- 6. Agradecimientos
- 7. Bibliografía consultada

Importancia del proceso de inducción

Un proceso de inducción definido permite que cualquier persona que llegue a una institución pueda apropiarse de la dinámica cultural y funcional existente, mejorando su desempeño, que a su vez impacta directamente en los objetivos que se plantea cualquier organización. Por esta razón la implantación efectiva de este programa en el IEA tendrá un impacto en el desempeño exitoso del personal de nuevo ingreso que a su vez dará garantía a la consecución de la excelencia educativa de la institución.

Para el IEA este programa permitirá:

- Informar a este nuevo miembro aspectos organizativos y administrativos esenciales.
- Brindar al empleado orientaciones precisas sobre las funciones que desempeñará.

- Promueve el sentido de pertenencia de los empleados con la institución.
- Promover el sentido de pertenencia y adaptación a la dinámica de la institución.
- Reducir la rotación de personal, las quejas y los malos entendidos.
- Promover la comprensión del empleado de la forma en que su desempeño y compromiso contribuye al éxito de los procesos académicos y sociales del IEA.

Estructura del programa de inducción

El programa de inducción del IEA tiene como **META** lograr que el personal de nuevo ingreso se apropie de forma efectiva y en los tiempos planificados de la dinámica cultural y funcional de la institución, con el fin de promover un buen desempeño en las labores propias de sus funciones. Este programa está dirigido a todo aquel personal que ingrese por primera vez en el IEA, bien sea docente de cualquier etapa o área, personal obrero o personal administrativo.

El programa se divide en 3 Fases de trabajo en las cuales se definen los siguientes aspectos:

FASES	Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
I	En este espacio se describe la actividad a realizar por el personal en cada paso del proceso de inducción.	Se refiere a la conducta esperada por el participante, al culminar cada paso del proceso de inducción.	Se define el tipo de información que se presentara al participante en el paso correspondiente.	Se identifica quien tendrá la responsabilidad de ejecutar o supervisar el cumplimiento del paso y las actividades propuestas.	Se refiere al tiempo estimado que deberá tardarse la realización del paso descrito.
II					
III					

Tipo de información:

Para definir la estructura del programa se distribuyó el tipo de información que se presentará al nuevo empleado en 3 áreas fundamentales: Organizacional, Administrativa e Instruccional.

Organizacional: misión, visión, historia, forma legal, socios, servicios a la comunidad, instituciones: Fundación del IEA, AAAA, Asopadres, ADIC, programa de apoyo psicoeducativo, autoridades, organigrama, infraestructura de la institución, líneas de comunicación, definición de cultura IEA, celebraciones mas importantes (día de la madre, aniversario de la institución, bazar de navidad, día del maestro, entre otras), premios a la creatividad, reglamento general (uniformes, horarios, conservación de los espacios, funciones básicas docentes, etc).

Administrativa: políticas de recursos humanos, compensación y beneficios (caja de ahorro, HCM, fideicomiso, intereses de prestaciones sociales, comedor, LPH, SSO), trámites bancarios y legales (proceso de apertura de cuenta y otros requisitos), sistema de evaluación de desempeño (cuándo, quién, cómo, procedimiento, para qué, beneficios), normativas (manual de convivencia escolar), sistemas de incentivo y desarrollo (bono de desempeño de acuerdo la evaluación y bono al final del año).

Instruccionales:

- Planificación: proceso de entrega de Plan trimestral y diario, proyecto de aprendizaje y contenidos de dichos formatos.
- Niveles educativos: etapas, distribución de áreas (funciones), docentes guías (funciones).
- Diseño curricular: contenidos y programas por asignatura y nivel.
- Evaluación: proceso para evaluar, carga de calificaciones, entrega final y validada.

La aplicación efectiva del programa garantizará el logro del objetivo propuesto, en este sentido todos los miembros de la institución con funciones supervisoras deben garantizar la ejecución efectiva del programa, de tal manera que los responsables del mismo se definen a continuación:

- **Responsabilidad directa:** Coordinación de Recursos Humanos
 - Función: coordinar y supervisar las 3 fases del proceso de inducción, en contacto directo con la persona de nuevo ingreso y con sus supervisores inmediatos.
- **Responsabilidad Indirecta:** Coordinaciones de etapa, subdirecciones, CETIC, Evaluación, ADIC.
 - Función: acompañar y proveer a la persona de nuevo ingreso de la toda la información necesaria de su coordinación o departamento.

Fases del Programa de inducción

El programa se desarrollara en 3 fases de ejecución que se definen de la siguiente manera:



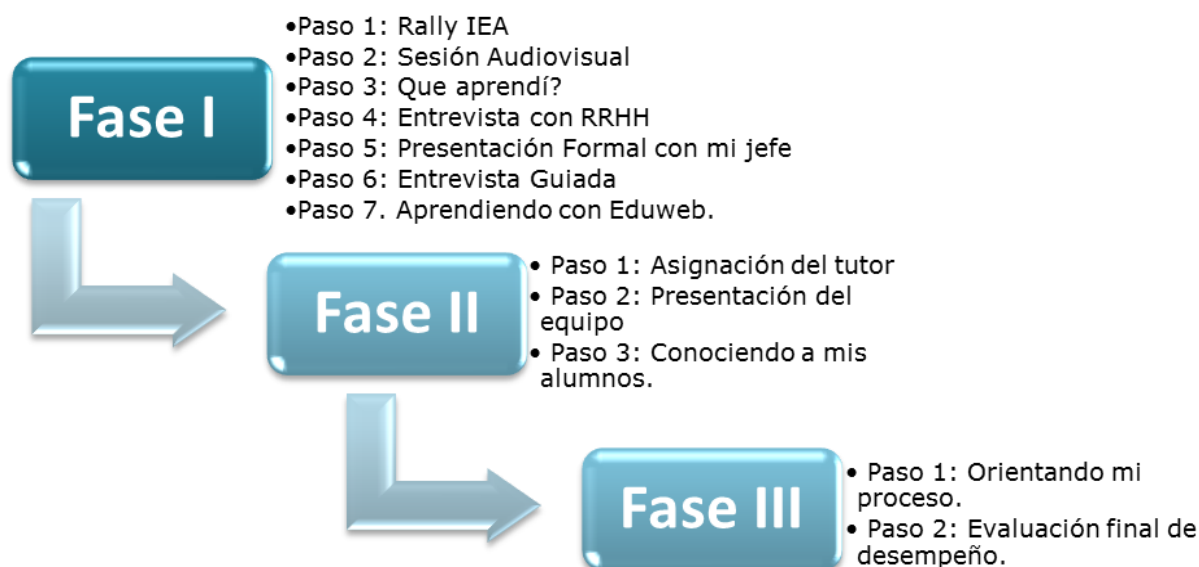
- **Llegada del nuevo empleado:** se inicia el proceso de inducción a través de formalización de la contratación y el inicio de labores del docente. Esta fase tiene una duración aproximada de 8 horas y se

recomienda realizarlas en 2 dos medios días antes del inicio de las labores del nuevo empleado.

- **Encuentro:** en esta fase se orienta al docente nuevo para lograr su incorporación a las prácticas diarias de la institución. Tiene una duración de 1 hora aproximadamente y se recomienda realizarla el día de inicio de labores del nuevo empleado, pues el inicio de esta fase, marca el comienzo de labores en la institución.
- **Seguimiento:** Esta fase tiene como finalidad hacer seguimiento del desarrollo del docente y evaluar el avance de su proceso de socialización. Se recomienda que esta fase se mantenga durante el período de prueba del nuevo empleado, ya que las actividades contenidas deberán garantizar el logro del objetivo propuesto por el programa.

Procedimiento:

El programa de inducción está estructurado en 13 pasos fundamentales que se distribuyen a lo largo del período de prueba del personal de nuevo ingreso al IEA. Estos pasos se describen a continuación.



Fase I:

Paso 1:

“Rally IEA”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el personal deberá hacer un recorrido por los espacios más importantes del IEA y conocer a las personas que en ese lugar se encuentren. Al finalizar el recorrido deberá dirigirse al dpto de rrhh y pasar al siguiente paso.	Lograr que el personal conozca la distribución física del IEA, las personas que allí laboran y la función de este espacio para el funcionamiento de la institución.	Organizacional -Distribución departamental de IEA.	RRHH	Aproximadamente una HORA

Importante:

- El personal deberá retirar el instructivo en rrhh para poder iniciar el proceso y seguir las instrucciones del mismo.
- La coordinadora de RRHH deberá personalmente entregar el instructivo y dar inicio al programa de inducción.
- El departamento de RRHH será el responsable de entregar y recoger el instructivo.
- Todos los empleados del IEA deben saber de esta fase, con la intención de que puedan ayudar al nuevo empleado en la recolección de la información
- Puede entregársele un distintivo a esta persona para que pueda ser fácilmente reconocido por el resto del personal

Paso 2: "Sesión Audiovisual"

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado deberá dirigirse al CETIC que ya ha conocido en el paso anterior y disfrutar del video institucional.	Lograr que el nuevo empleado conozca la historia, conformación, misión, visión y la filosofía del IEA.	Organizacional -Historia, misión, visión, organismos que las componen, autoridades y fundadores. -Cultura, valores y filosofía del IEA.	RRHH junto a CETIC	Aproximadamente una 30 Minutos

Importante:

- El personal de CETIC deberá estar a la disposición para proyectar el video y garantizar que se ejecute este paso.

Paso 3: "¿Qué aprendí?"

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado deberá responder unas sencillas preguntas acerca de la información recibida en el paso anterior.	Validar si la información básica del IEA fue comprendida.	Organizacional -Historia, misión, visión, organismos que las componen, autoridades y fundadores. -Cultura, valores y filosofía del IEA.	Nuevo empleado-RRHH.	Aproximadamente 15 MINUTOS

Importante:

- Este paso se puede realizar en cualquier espacio de la institución.
- Luego deberá dirigirse a RRHH.

Paso 4: “Entrevista con RRHH”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado sostendrá una entrevista Coordinadora de RRHH.	Indagar acerca de los requerimientos administrativos básicos para el inicio de sus labores en la institución.	Administrativa	RRHH	Aproximadamente 30 Minutos

Importante:

- Este paso es crucial para el nuevo empleado, ya que se definen las normativas básicas de funcionamiento del IEA.
- La entrevista deberá basarse en los indicadores de información que contiene el instructivo en este paso.

Paso 5: “Presentación formal con mi jefe”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado conocerá personalmente a los coordinadores de etapa, área u otro departamento al cual estará adscrito.	Conocer a las personas miembros de la coordinación que ejercerán como jefes inmediatos.	Presentación formal	RRHH. “Jefe de la coordinación a la cual estará adscrito en nuevo empleado.	Aproximadamente 5 Minutos

Importante:

- La responsabilidad de presentar al nuevo empleado con sus nuevos jefes es de la coordinación de RRHH.

- Los jefes de coordinaciones correspondientes deberán estar a la disposición para recibir al nuevo empleado.
- Se recomienda que este paso sea continuo al paso 6, de manera que la presentación formal y la entrevista correspondiente al paso 6 puedan hacerse en el mismo momento.
- En caso de que no puedan hacerse, RRHH y la coordinación adscrita deberán programar la entrevista sin saltar a otro paso.

Paso 6: “Entrevista”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado conversará de manera amplia y específica con sus coordinadores inmediatos de etapa y de área.	Profundizar sobre aspectos instruccionales, normas y procedimientos de la etapa y del área específica	Instruccional: Planificación, Evaluación, ejecución de clases, recursos de apoyo y trámites administrativos.	Coordinador de etapa y de áreas	Aproximadamente una hora y 30 Minutos

Importante:

- La entrevista deberá cubrir los indicadores de información que están descritos en el instructivo, de manera que se garantice los puntos básicos inherentes al desarrollo de sus funciones, para iniciar las labores.

Paso 7: “Aprendiendo con Eduweb”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado será informado del procedimiento para introducir datos y	Brindar al docente nuevo el entrenamiento correspondiente para la realización	Instruccional	CETIC	Aproximadamente 40 Minutos

notas en el software del colegio	del proceso de planificación y evaluación por Eduweb.			
----------------------------------	---	--	--	--

Importante:

- El coordinador o jefe inmediato deberá llevar al empleado nuevo al CETIC para presentar y coordinar el entrenamiento del eduweb, que deberá ser seguido del paso anterior.

EN ESTE MOMENTO, "PUEDO INICIAR MIS LABORES"

Fase II:

Paso 1: "Asignación Del tutor"

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado conocerá a un compañero que fungirá de tutor durante los primeros 3 meses de desempeño, correspondientes al periodo de prueba de cada empleado de nuevo ingreso.	Orientar al personal de nuevo ingreso acerca del desarrollo exitoso de sus funciones básicas, promover lazos afectivos significativos entre compañeros y una mejor comprensión del funcionamiento de la institución.	Organizacional , instruccional.	Coordinador Jefe inmediato.	Aproximadamente 10 Minutos

Importante:

- El tutor debe estar dispuesto a apoyar el proceso de adaptación del nuevo empleado.
- La selección del tutor es decisión del coordinador jefe inmediato con previo acuerdo del mismo tutor y no debe ser obligatoria.

- El tutor será el responsable a partir de este momento de la ejecución de los pasos siguientes.
- Este paso aplica para un nuevo empleado de cualquier coordinación o departamento.

Paso 2: “Presentación del equipo”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado conocerá a sus compañeros de coordinación, etapa, área y/o grado	Crear un ambiente cordial entre el personal de nuevo ingreso con el resto de compañeros e informarlo de las funciones específicas de cada uno de ellos.	Organizacional	Tutor asignado	Aproximadamente 15 Minutos

Importante:

- Este paso puede realizarse durante el primer o segundo día de labores, tomando en cuenta la distribución horaria asignada.

Paso 3: “Conociendo a mis alumnos”

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el nuevo empleado conocerá personalmente al grupo de alumnos que atenderá en sus funciones docentes.	Introducir brevemente al nuevo docente con el grupo a ser atendido, de manera de formalizar el ingreso de este docente al aula de clase.	Instruccional	Tutor Asignado	Aproximadamente 10 Minutos

Fase III:

Paso 1: "Orientando mi proceso"

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso el personal de nuevo ingreso asistirá de manera formal e informal a pequeñas entrevistas y conversaciones con sus supervisores inmediatos.	Promover procesos de comunicación efectiva formales e informales.	Administrativas, organizacional e instruccional.	RRHH, coordinadores de etapa y áreas	Aproximadamente 15 minutos c/u.

Importante:

- Las condiciones y tiempos de esta entrevista deberán revisarse en el instructivo anexo a este documento.

Paso 2: "Evaluación final del desempeño"

Descripción	Meta	Tipo de información	Responsable	Duración
En este paso los coordinadores jefes inmediatos se reunirán con RRHH para evaluar el desempeño del nuevo personal hasta el momento.	Verificar el desempeño del personal de nuevo ingreso según los indicadores de éxito de la institución.	Instruccional	Coordinadores de etapa y áreas	Aproximadamente 30 minutos

Importante:

- Este es el último paso, en el cual los responsables directos decidirán la permanencia o no del empleado al culminar el período de prueba.

En este momento... ¡Formo parte activa del IEA!

Importante:

- El instructivo al nuevo empleado debe ser entregado, el día del inicio de su inducción.
- Al finalizar todo el proceso de inducción el nuevo empleado deberá entregar a RRHH el instructivo con cada paso realizado, ya que este formará parte de su expediente respectivo como trabajador.
- La institución debe mantener informado a sus coordinadores acerca de las nuevas fechas de inducción de nuevo personal y garantizar el cumplimiento efectivo del proceso.

Entrenamiento de los responsables.

Meta: Los coordinadores miembros del Consejo técnico del IEA aplicarán el programa de inducción de personal de nuevo ingreso, siguiendo el procedimiento y en los tiempos planificados.

Se propone una jornada de 4 horas, dividida en las 3 fases que a continuación se especifican:

Fases	Contenidos	Duración	Estrategias
Contextualización del IEA y la inducción	Importancia y concepto de socialización organizacional, Principios de socialización, <i>Procesos de socialización de grandes empresas</i> , situación actual IEA, basada en los resultados obtenidos en la fase diagnóstica.	1 hora	Presentación Oral acompañada de material audiovisual y dinámicas de activación.
Estructura del programa de	Fases del programa de inducción: objetivos, estructura y	1 hora	Presentación oral acompañado de material audiovisual

inducción IEA	procedimiento.		y físico, trabajo en grupo y dinámica participativa.
Ejecutando el programa	Instructivo de inducción.	2 horas	Aplicación práctica de los primeros pasos del programa de inducción.

- Se entregará material de apoyo y constancia de asistencia
- Se disfrutará de un refrigerio de 15 minutos para compartir.

Anexo 4, Instructivo de inducción



Instructivo de inducción

Guía de ejecución del programa de inducción del personal de nuevo ingreso del IEA.

Elaborado por: Andreina Marturet, María Eugenia Muñoz
25/07/2011

Nombre del empleado:	Cargo:
Inicio de inducción:	

[Este documento representa los pasos que deberá seguir el nuevo empleado del IEA, como parte del programa de inducción que formara parte de su expediente en RRHH y que permitirá apropiarse de la dinámica cultural y funcional de la institución.]

Estimado Participante, Bienvenido al Institutos Educativos Asociados (IEA) En el presente instructivo encontraras una serie de pasos que deberás cumplir en los tiempos previstos y de forma sistemática que te permitirá conocer la dinámica cultural y funcional del IEA.

Al finalizar esta serie de pasos que se te presentan a continuación, estarás en la capacidad de conocer la información general del IEA, manejar procedimientos administrativos y de RRHH básicos para tu convivencia en la institución y aplicar los procesos necesarios para tu desempeño exitoso como empleado del IEA

Iniciemos el proceso

Fase I: En este momento inicia tu proceso de inducción, es importante que cumplas con la primera fase antes de iniciar tus labores en la institución, por el cual se recomienda realizarlas en 2 dos medios días antes del inicio de las labores del nuevo empleado con previa planificación con RRHH.



Bienvenido a mi casa!!! Pronto esta inmensa sede, será también tu casa, por lo que te invito a recorrerla y a descubrir algunos lugares donde transcurrirá parte de tu tiempo profesional.

Te encuentras ahora en las oficinas del departamento de recursos humanos, te invito a contemplar el gran escudo que tenemos adornando nuestra pared,  ¿qué observas de curioso en él? _____

Ahora te invito a caminar hacia la izquierda, te encuentras en las oficinas mas ocupadas de todo el colegio...Pues si estás en la dirección y en la subdirección del IEA. ¿Te fijaste en el cuadro tan colorido que decora la galería de directoras? Este cuadro es de un artista Carabobeño llamado Luis Guevara Moreno. Luego de contemplarlo toma nota en este espacio del nombre de la actual directora del IEA _____.

Para conocerla mejor, te invitamos a preguntarle a la secretaria preguntarle alguna característica personal de nuestra querida directora, escríbela aquí _____.

Te invito ahora a caminar hacia la izquierda, en la parte superior de una oficina verás un cuadro muy particular, se trata de una obra de la artista Patricia Van Dalen, esa oficina también es muy importante, te invito a averiguar ¿qué queda allí? _____ ¿quién dirige esa coordinación? _____.

¿Ves en tu lado izquierdo unas puertas corredizas? Ese es el comedor del personal del IEA, allí compartirás con tus compañeros durante la hora del almuerzo. Puedes colocar aquí cuantos  ves en esta sala _____

Continúa caminando y ubica al final del pasillo una gran escultura marrón ¿De qué animal se trata? _____ ¿De qué material esta hecho? _____

_____. Esa obra es un aporte del importantísimo artista venezolano Francisco Narváez.

En la parte de atrás de esa bella escultura se encuentra el auditorio del colegio, allí se realizan actos y reuniones importantes en el IEA, puede colocar aquí el nombre de esa sala _____.

A la izquierda de este bonito espacio, está la biblioteca del colegio. Te invito _____ a conocerla y a plasmar aquí la firma de la persona que _____.



Te atiende

Ahora dirígete hacia la izquierda, encontraras la oficina de ASOPADRES, te invito a que conozcas a la gente que allí se encuentra en este momento y que coloques en el espacio la función principal de esta asociación en el IEA _____. Aprovecha que te encuentras allí y pide indicaciones que te lleven a la enfermería, este es un lugar muy importante para tus alumnos y para ti, toma nota en este espacio de 2 medicamentos que tengan en este espacio para tratar el dolor de cabeza _____ y _____.

Te propongo ahora salir de ese espacio, vamos hacia las canchas "viejas" del colegio. Al salir hay una especie de tiendita muy surtida, puedes nombrar 3 artículos que se destaquen en este lugar _____, _____ y _____.

Ahora utiliza el sentido del olfato y dirígete a la cantina del colegio, si no percibes ningún olor, pregúntale a cualquiera que amablemente te indicará el camino. ¿Llegaste? Que te provoca de este lugar _____. Puedes colocar aquí el precio de una rica empanada? _____.



En la parte superior de la cantina se encuentra la coordinación de _____ deporte,

_____ toma las escaleras y dirígete a ella, utiliza este espacio para obtener el nombre y la firma del coordinador que allí se encuentra _____.

Te invitamos ahora a dirigirte al edificio de primaria (1ro, 2do y 3er grado) se encuentra al lado derecho de la proveeduría. Sube las escaleras y averigua el nombre de la coordinadora, pídele su firma y pregúntale cual es su Golosina favorita. _____.

Aprovecha y pídele orientaciones para llegar a la coordinación de la otra parte de primaria (4to, 5to y 6to grado). Al llegar toma nota del nombre de la coordinadora y solicítale su autógrafo _____.

Ella puede indicarte dónde encontrar la coordinación de secundaria (1ro, 2do y 3er año), dirígete allí y solicítale la coordinadora María Virginia que escriba su apellido en este espacio en blanco _____. Pídele que te indique donde se encuentra la coordinadora de 4to y 5to año. Al encontrarla pídele que escriba su nombre aquí _____.

Ya conoces a casi todas las coordinadoras del colegio, te invitamos a dirigirte a un departamento muy importante llamado CETIC ubicado en el 1er piso, si no lo consigues puedes preguntarle a cualquier persona, todos saben donde queda. Al llegar te invitamos a

conocer a la profesora Lisset ¿puedes anotar aquí el significado de la palabra CETIC?

Toma nota en este espacio de los departamentos que se coordinan desde esta oficina

_____ Si eres docente, Pronto tendrás oportunidad de aprender muchas cosas con la profesora Lisset, ella amablemente te contará el procedimiento de la famosa EDUWEB.

Te invito ahora a bajar las escaleras, salir por la entrada principal del colegio y ubicar la administración, si tienes alguna duda pregunta con toda confianza a cualquiera de los señores que visten de pantalón azul y camisa blanca y se encuentran en la puerta del colegio. Ellos amablemente te podrán indicar dónde queda. Al llegar allí pregúntale a la secretaria su nombre y su color favorito y escríbelo aquí _____ . Aprovecha la simpatía de ella para que te indique como llegar a las canchas "nuevas" del colegio y prepárate para caminar, relajarte y ver uno de los espacios más amplios y al aire libre del colegio....



¿Ya llegaste? ¿Cuántas canchas observas? _____
Fíjate en la pista de atletismo que está a un lado, ¿cuántos carriles tiene? _____. Viste que espacio tan bonito de recreación y deportes tienes este colegio.

Te invitamos ahora a conocer uno de los departamentos más creativos del IEA, dirígete al primer piso y ubica al profesor Gustavo Olmos, el amablemente te dirá cual departamento dirige, puedes anotar aquí _____. Ahora iras con él a un sitio muy especial llamado _____.

¿Te gustó nuestra querida asociación? Aprovecha y visita el edificio de preescolar para que culmines este recorrido con esa energía que se siente en ese sitio, al llegar allí ubica a la coordinadora y pídele que coloque su nombre aquí _____. Sube nuevamente y regresa al punto de partida....

Esperamos haya disfrutado este recorrido, ya estás listo (a) para ser parte de ésta familia.

Luego de haber conocido nuestra casa, te invitamos a un lugar muy especial, el espacio del desarrollo tecnológico del IEA, el CETIC, en este espacio la persona encargada que ya conociste anteriormente te llevará a conocer la filosofía y los principios de nuestra casa... Siéntate con comodidad y disfruta de nuestro video Institucional.



¿Qué aprendí?

Luego de ver nuestro video institucional responde estas sencillas preguntas:

¿Cuáles son los valores del IEA?

¿Qué organismos forman parte del IEA?

¿Quiénes son las fundadoras del IEA?

¿A qué se debe el nombre IEA?

Ahora que sabes de las cosas más importantes de nuestra Casa dirígete al punto de partida, Coordinación de RRHH.

Ahora estas en la Coordinación de RHH, sostendrás una entrevista con la coordinadora a cargo y deberás tomar en cuenta los siguientes puntos:

Listo... Ahora iras con la Coordinadora de Recursos Humanos a conocer a tu jefe inmediato, donde pautaras una entrevista en la que conversaran todos los puntos importantes para el inicio de tus labores en el IEA...

EXITOS...

Ahora estas en la Coordinación de RHH, sostendrás una entrevista con la coordinadora a cargo y deberás tomar en cuenta los siguientes puntos:

Sueldos y salarios	Políticas de Uniforme e imagen institucional
Modalidad de pago	Evaluación De desempeño
Requisitos para ingresar a la nomina IEA	Políticas de adiestramiento y capacitación
Beneficios como personal IEA	Políticas de incentivo al personal
Políticas de Asistencia y permisos	Normas de servicios generales de la institución
Funciones básicas	Día de inicio

¿Eres Docente? Ahora Dirígete al CETIC para que recibir el entrenamiento en la plataforma EDUWEB el forma parte del proceso de planificación y evaluación del IEA.

¿No eres docente? Entonces estas list@ para iniciar tus labores.



Felicidades...

***Culminaste la fase I del proceso de Inducción,
ahora estás listo para iniciar tus labores.***

Listo... Ahora iras con la Coordinadora de Recursos Humanos a conocer a tu jefe inmediato, donde pautaras una entrevista en la que conversaran todos los puntos importantes para el inicio de tus labores en el IEA...

Ahora te encuentras con la persona que será tu jefe inmediato, en este momento tendrás la oportunidad de conocer los detalles de las labores que cumplirás en el IEA y las expectativas de la organización respecto a tu desempeño... Este es el momento para despejar tus dudas y conocer los pormenores de tu nueva labor. Para esta entrevista contarás con una guía de puntos importantes a manejar.

Horarios, rutina	Otros recaudos
Normas básicas	Casos de indisciplina
Cronograma anual, de lapso	Atención a los representantes
Planificación	Permisos
Evaluación	Canales de comunicación

Estimado amig@: Bienvenido al IEA

FASE II: A partir de ahora comienza tu incorporación a las prácticas diarias de la institución. Te dirigirás a la coordinación a la cual estas adscrito y allí te será asignado un tutor quien será tu guía en el proceso de socialización con tus nuevos compañeros y te brindará información oportuna y necesaria para tus practicas diarias en el IEA.

Importante: tu Tutor tendrá la responsabilidad de presentarte al resto de los compañeros y a tus nuevos estudiantes.

FASE III: ésta será la última fase de este importante proceso de socialización y de integración a la familia IEA. A partir de éste momento, eventualmente tendrás algunas entrevistas formales e informales con coordinadores y compañeros quienes te acompañaran durante este proceso de inicio. Siéntete cómodo de conversar con ellos y comentarles impresiones en tu nuevo lugar de trabajo.

Si deseas el éxito no lo busques, dedícate a hacer lo que te gusta, el éxito vendrá por añadidura

Las grandes obras son hechas no con la fuerza, si no con la perseverancia. Samuel Johnson

Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar. Eugene Ware

Empleado:

Hago constar que culmine con éxito, las fases I y II del programa de inducción del IEA.

En este momento puedes entregar el presente instructivo con tu firma al final, que certifica que estás listo para pertenecer a la gran familia IEA.