

Programa de Orientación basado en la Cultura Organizacional dirigido a los Gerentes de Base de Nuevo Ingreso en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”

Leomar Jesús González Pérez
CULTCA
profleomar@gmail.com

Resumen

El presente trabajo tiene el propósito de diseñar un programa de orientación basado en la cultura organizacional dirigido a los gerentes de base de nuevo ingreso en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”. En tal sentido, se trata de un proyecto factible basado en una investigación de campo de carácter descriptivo. Cabe destacar que tres gerentes ejecutivos, ocho gerentes medios así como setenta gerentes de base de la institución formaron parte de la muestra estratificada, a partir de los cuales se derivaron los datos con las siguientes variables fundamentales de esta investigación, a saber: a) cultura organizacional b) socialización organizacional c) programa de orientación d) niveles de gerencia en educación superior. El análisis de todas las respuestas e informaciones que aportó la muestra a través de un instrumento previamente diseñado permitió obtener una visión clara de la realidad del Cultca. Las conclusiones evidencian que a los gerentes de base al ingresar a la institución no se les orientan con el carácter científico y metodológico mediante un programa de orientación formal. Por lo tanto, de esa problemática surgen recomendaciones y, asimismo, se propone el programa de orientación basado en la cultura organizacional de modo que constituya una herramienta en la cual el gerente de base de nuevo ingreso pueda conocer, entender y asimilar los aspectos que forman parte de la cultura organizacional del Cultca.

Palabras clave: cultura organizacional; socialización organizacional; programa de orientación y niveles de gerencia en educación superior.

Orientation Program Based on Organizational Culture, Intended for Los Teques “Colegio Universitario Cecilio Acosta” New Base Managers

Abstract

This research aims to design an orientation program based on organizational culture, intended for Los Teques' “Colegio Universitario Cecilio Acosta” new base managers. This is about a new, feasible project based on a descriptive field study. It's relevant that three executive managers, eight middle managers and sixty base managers partook in our research. All of them provided the database required to obtain the variables of this study, which are: a) Organizational culture. b) Organizational socialization c) orientation program d) higher education management levels. The analysis of all answers and other informations provided by the sample members, which were stratified through an instrument, allowed to have a clearer vision of this institution's reality. The conclusions show that the base managers that are new to this institution are not properly trained through a scientific and methodological formal approach. After realizing this, we thought about some recommendations, as well as the proposition of an orientation program based on the organizational culture, with the intention of creating a powerful tool for the new base managers to know, understand and assimilate the aspects that are part of this institution's organizational culture.

Key words: *Organizational culture; organizational socialization; orientation program; higher education management levels.*

Introducción

En los albores del siglo XXI, la gerencia constituye una variable básica de vanguardia para realizar los cambios de esquemas, modelos y estilos administrativos en las organizaciones modernas que, ante los inminentes cambios y la necesidad de respuestas inmediatas, requiere adaptarse a los exigentes escenarios que emergen como consecuencia de la dinámica del mundo organizacional. Ante esta situación, se requiere la presencia de gerentes capaces, actualizados y en correspondencia con el constante incremento de niveles de productividad, competitividad y desempeño organizacional.

El éxito dependerá en gran medida del manejo racional que la gerencia actual haga de los componentes de la cultura organizacional a través de instrumentos de información y capacitación, como el programa de orientación dirigido al personal para que asimile eficazmente la realidad de la organización y contribuya a corto plazo con el logro significativo de las metas y objetivos organizacionales.

En vista de la inminente necesidad de cambio y con el fin de establecer un proceso de adecuación y adaptación a la nueva dinámica organizacional, la gerencia universitaria precisa contar con herramientas eficaces para incorporarse sin traumas a los novedosos cambios que involucra el medio empresarial moderno.

Por tal motivo, en esta investigación se diseñó un programa de orientación dirigido a los gerentes de base del Cultca que recoja todo lo inherente a la cultura organizacional de esa casa de estudio con el propósito de obtener resultados óptimos en el desempeño gerencial y en la formación de los futuros de los técnicos superiores. En la actualidad constituye una herramienta que se convierta en un valor imprescindible para lograr un apropiado funcionamiento en las organizaciones de educación superior.

Planteamiento del problema

De acuerdo con los postulados teóricos esgrimidos por autores como: Dollan y García (2003), Chiavenato (2002), Granell, Garaway, y Malpica (2000), Werther y Davis (2000) y Robbins (1998), toda organización basa su realidad en un sistema de valores, normas, creencias, códigos, modo de pensar y hábitos que recibe el nombre de cultura organizacional. Con el fin de lograr la inserción del nuevo miembro a su nuevo ambiente laboral, se torna necesario que pase por la etapa de socialización que permite captar, comprender y asimilar todo lo relacionado con la cultura organizacional de modo que se integre y logre las metas y objetivos organizacionales.

Ahora bien, existen diversas herramientas que la gerencia ejecutiva y la gerencia media tomarán en cuenta entre sus políticas de planificación y ejecución de estrategias para la socialización y asimilación de la cultura organizacional de la organización. Una de esas herramientas lo constituye el programa de orientación que permite al nuevo miembro conocer y ambientarse en relación con las estructuras duras y blandas de la organización de manera formal y metódica.

En relación con Venezuela, existen, gracias a las nuevas tendencias de gestión del talento humano, organizaciones en distintos rubros en las que el capital humano constituye el factor clave de productividad,

calidad y el ulterior éxito. Es por ello que viven en constante actualización en materia de manejo y orientación de personal a fin de consolidar su cultura organizacional. Sobre este punto, Dollan y García (2003) argumentan que en el país:

Estas organizaciones en proceso de modernización y cambio, uno de los focos del cambio ha sido sustituir el esquema tradicional de las unidades y profesionales de recursos humanos – reactivo, aislado, administrativo, cortoplacista – por uno que realmente se integre a la estrategia, se sienta parte de ella y agregue valor – proactivo, integrado, estratégico, asesor, y con visión a largo plazo. (p.320)

Sin embargo, ¿cuál es la realidad del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (Cultca) en relación con lo anteriormente expuesto? De acuerdo con la normativa legal, se debe mencionar que la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP) (2002) en sus artículos 12 y 13 contempla la función de orientar al personal de nuevo ingreso en forma global a través de un instrumento denominado planes de personal.

Seguidamente, el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios (RICU) (1974) así como el Reglamento del Personal Docente y de Investigación de los Institutos y Colegios Universitarios (Reprodivicu) (1991) no destaca la función de orientar al gerente de base de nuevo ingreso para que asimile los aspectos de la cultura organizacional de esas organizaciones educativas. Finalmente, el Manual de Organización y Funciones del Cultca (MOF) (1986) no contempla la figura de programa de orientación, sólo describe la manera de interactuar de la dirección, subdirecciones, departamentos y coordinaciones.

Desde el punto de vista de la gerencia media, según la observación participante, el Departamento de Personal del Cultca ofrece información sobre aspectos contractuales mediante memorandos o a petición del gerente de base de nuevo ingreso. El Departamento de Planificación no cuenta con un programa de orientación, sólo dispone de información como organigrama, reseña histórica y misión y visión del Cultca. Las Coordinaciones informan sobre los aspectos

académicos a los gerentes de base de nuevo ingreso cuando lo estima necesario.

Con respecto a la divulgación de la información, los materiales sobre los aspectos de la cultura organizacional se encuentran dispersos en las tres sedes de la institución, lo cual obliga al gerente de base de nuevo ingreso a adquirirlo por su propio medio y de no hacerlo deberá obtener esa información de manera oral a través de otros colegas. Ante esa situación se formulan los siguientes objetivos:

Objetivo general

Diseñar un programa de orientación basado en la cultura organizacional dirigido a los gerentes de base de nuevo ingreso en el Cultca.

Objetivos específicos

1. Describir la forma en que orienta la gerencia ejecutiva y la gerencia media a la gerencia de base con respecto a la cultura organizacional en el Cultca.
2. Describir la situación de los gerentes de base con respecto a la cultura organizacional en el Cultca.
3. Analizar cómo ha sido el proceso de socialización de la gerencia de base en el Cultca.
4. Diagnosticar la factibilidad de aplicar un programa de orientación basado en la cultura organizacional dirigido a los gerentes de base de nuevo ingreso en el Cultca por parte de la gerencia ejecutiva y media.
5. Precisar los puntos que debe contener el programa de orientación basado en la cultura organizacional en el Cultca.

Justificación

Esta investigación basa su justificación en el hecho de que se pretende diseñar un programa de orientación basado en la cultura organizacional de acuerdo con el rigor científico, metodológico y ético requerido. Dicho programa llegaría a constituir una herramienta en la cual tanto la gerencia ejecutiva como la gerencia media logren insertar al gerente de base de nuevo ingreso dentro de la cultura culquista.

Esto, obviamente, redundaría en la calidad en la formación académica del talento humano que allí ingresa en las distintas carreras, pues se contaría con un docente que ejercería sus labores según los parámetros de la filosofía educativa venezolana del siglo XXI. Por otra parte, este trabajo serviría de marco referencial para otras investigaciones que pretendan ampliar o profundizar sobre el tema en cuestión en organizaciones educativas públicas o privadas.

Bases filosóficas

La presente investigación sienta sus bases filosóficas en la teoría humanista que, parafraseando a Tizón Moreno (2006), consiste en una corriente a través de la cual el hombre es el centro de sí mismo y de lo que lo circunda y cuya existencia se basa en valores espirituales e ideales a partir de los cuales desarrolla la razón y transforma el mundo.

Pedagógicamente hablando, el docente deja de ser un dador de información para convertirse en un agente socializador que, mediante estrategias didácticas, gerenciará y transferirá el conocimiento a los educandos. Al mismo tiempo, los educandos tendrán la labor de descubrir y de construir su propio aprendizaje bajo las premisas de “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a ser”, “aprender a convivir”, “aprender a aprender” y “desaprender para aprender”, tal como lo afirman Martínez, Buscarais y Esteban, citados por González Maura (2005).

Bases epistemológicas

Desde el punto de vista de la epistemología, la presente investigación se inserta en los niveles de administración de la gerencia educativa. Se hace énfasis en la gerencia ejecutiva y gerencia media que constituyen el canal que permitirá la asimilación por parte de los gerentes de base de la cultura de cada organización educativa. Dicha asimilación se concretará tomando en cuenta las teorías que versan sobre la calidad total.

En primer término, la gerencia ejecutiva es la que se encarga de diseñar e implementar políticas operativas y de dirigir la interacción de sus miembros con el entorno, como lo esgrimen Barrios, Monzón

y Villasmil (1999). Seguidamente la gerencia media, de acuerdo con la afirmación de los autores antes mencionados, tiene la labor de que las políticas diseñadas e implementadas por la gerencia ejecutiva sean asimiladas por la gerencia de base. Finalmente, la gerencia de base es la que ejecuta las políticas concebidas por la gerencia ejecutiva y están orientadas por la gerencia media en relación con el hecho educativo.

Cabe destacar que tanto la gerencia ejecutiva como la gerencia media deben enfocar sus estrategias gerenciales en la calidad total que, parafraseando a Ayala (2006), se trata de una filosofía de trabajo en la cual se toma en cuenta el talento de cada miembro de la organización para gerenciarlo en función de la calidad del servicio educativo en la que se beneficiarán los actores involucrados y la sociedad.

Finalmente, se torna necesario precisar que los dos puntos expuestos tanto en las bases filosóficas como en las bases epistemológicas determinan los valores que deberían formar parte de la cultura organizacional de una organización educativa de educación superior.

Bases teóricas

La temática de esta investigación se basa en la gestión del talento humano. Su fundamento se enmarca en el área de orientación del personal. Entre las teorías que sustentan las variables de la presente investigación destacan: cultura organizacional, proceso de socialización y programa de orientación. Estos elementos se han convertido en valores esenciales para el desempeño efectivo de toda gerencia moderna.

Debido a que las organizaciones persiguen metas y objetivos que garanticen su existencia y éxito dentro del mercado, éstas adquieren personalidad y carácter propio a tal punto de convertirse en micro sociedades con culturas organizacionales regidas bajo normas, valores y procesos de socialización decodificados y compartidos entre sus integrantes. Sobre la base de lo anteriormente expuesto, la cultura organizacional consiste, de acuerdo con palabras de Granell, Garaway y Malpica (2000), "en un conjunto de creencias, valores, supuestos y

conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos” (p. 5).

Entretanto, muchos autores definen la socialización bajo una misma concepción coincidiendo en características tales como asimilación, adaptación e integración. A manera de ejemplo se puede citar la definición que ofrecen Werther y otros (2000) para corroborar lo anteriormente expuesto: “proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización” (p.220).

La socialización garantiza que el empleado se integre al equipo de trabajo; adquiera o afiance los valores de la organización; desarrolle su talento y sus competencias y se convierta en un miembro con alto grado de motivación que trabaja para la calidad y el éxito de su organización. Es de resaltar que el proceso de socialización consta de tres etapas: a) pre-arribo, en la que el nuevo miembro se traza una idea de lo que será su nueva realidad frente a la organización; b) encuentro, en el que el miembro conoce y analiza su nueva realidad tanto en las estructuras duras y blandas combinando sus conocimientos previos con los nuevos en vías de la asimilación y c) metamorfosis, en la que el nuevo empleado asimila esa realidad conformada por los aspectos de la cultura organizacional hasta tal punto de sentirse identificado con la organización.

A fin de lograr la socialización del empleado y contrarrestar la rotación constante del personal producto de la incertidumbre, temor, desconocimiento y falta de adaptación, la gerencia ejecutiva y la gerencia media se valdrán de métodos y procedimientos que Chiavenato (2002) clasifica como proceso de selección, contenido del cargo, supervisor como tutor, grupo de trabajo y programa de orientación.

A efectos de esta investigación, se ocupará de este último método por su formalidad y efectividad. Además de ello, reviste de importancia porque de acuerdo con el autor antes citado “constituye el principal método de aculturación de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización” (p.320). El mismo Chiavenato ofrece una definición clara y precisa sobre programa de orientación, a saber:

Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinados a los nuevos miembros de la organización, para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos), principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc. (ob.cit.)

Marco metodológico

Esta investigación forma parte de un proyecto factible basado en una investigación de campo de carácter descriptivo. Es de resaltar que se trata de una investigación de campo por cuanto los datos recolectados se tomaron del Cultca. El carácter descriptivo obedece a que se realizó un estudio detallado sobre la realidad vinculada con el hecho de la forma en que se orienta al gerente de base de nuevo ingreso. De allí entonces se hizo la propuesta para dar respuesta a esa realidad que afronta el gerente de base en cuanto a la orientación.

La población que formó parte de esta investigación estuvo conformada por tres (3) gerentes ejecutivos representados por la Directora del Colegio, el Subdirector Académico y el Subdirector Administrativo; ocho (8) gerentes medios constituidos por los coordinadores de las carreras que se dictan y por doscientos sesenta (260) gerentes de bases, que lo conforman los docentes que administran las unidades curriculares. Por consiguiente, el universo total presenta la cifra de doscientos setenta y uno (271) individuos.

De esa población se extrajo una muestra que, dada sus características, debió ser estratificada y, por ende, quedó distribuida de la siguiente manera: tres (3) gerentes ejecutivos y ocho (8) gerentes medios, cuya cifra coincide con la de la población por ser finita. Entretanto, se aplicó el 30% para tomar la muestra de la gerencia de base, pues según palabras de Villafranca (1999) representa el porcentaje apropiado para las investigaciones en ciencias sociales. En definitiva, se seleccionaron setenta y ocho (78) gerentes de base del Cultca.

A efectos de esta investigación, se llevó a cabo en primer término la técnica de de observación participante. Esto implica que el autor ha estado involucrado directamente con la realidad existente en el Cultca en cuanto a la orientación de personal, pues es gerente de base, interactúa con los actores involucrados, conoce las estructuras duras y las estructuras blandas de la institución y forma parte del Consejo Departamental de una coordinación. Por ende, ha estado al tanto de la línea gerencial de ambas gerencias. Gracias a esta situación, ha sido posible describir con elementos de convicción la realidad del Cultca que se han registrado en un diario de campo.

Asimismo, se contó con la técnica de la entrevista en la que se analizaron las informaciones recabadas y sus resultados dieron pie a la formulación de los objetivos específicos. De allí se permitió añadir o descartar elementos para la investigación. El instrumento a aplicar en esta técnica consistió en una entrevista no estructurada que se aplicó en la fase preliminar de la investigación al Jefe de Departamento de Personal, al Jefe del Departamento de Planificación, a un Coordinador de carrera del Cultca así como a un gerente de base a fin de obtener información sobre la manera en que se ha orientado al personal docente que ingresa por vez primera a la institución.

Adicionalmente a las dos técnicas anteriores, se tornó necesario aplicar la encuesta a fin de interpretar los objetivos y variables de la investigación. Para la recolección de la información se estimó conveniente elaborar tres cuestionarios de preguntas cerradas de tipo dicotómica distribuidas según el número de ítemes en los que el entrevistado eligió dos opciones de respuestas: sí o no. El primero de ellos estuvo dirigido a la gerencia de base del Cultca, que debió contestar un total de veintiséis (26) preguntas distribuidas de acuerdo con los objetivos específicos dos, tres y cinco de la investigación. El segundo instrumento se aplicó a la gerencia ejecutiva y la gerencia media del Cultca y contiene diecinueve (19) preguntas a contestar referentes a los objetivos específicos uno, cuatro y cinco.

El cuestionario elaborado fue revisado por los expertos en la materia (juicio de expertos). Los mismos estuvieron conformados por tres, a saber: uno en la parte metodológica. El segundo en la especialidad que es objeto de estudio, en este caso en Gerencia

Educativa y otro en el tema de investigación, es decir, en el área de Administración de Recursos Humanos.

Seguidamente se aplicó una prueba piloto al 10% de la muestra con características similares a la del Cultca con el fin de determinar la confiabilidad a través de la fórmula de Alfa-Cronbach, la cual arrojó una correlación alta de 0.823. De acuerdo con las características de esta investigación y con los objetivos específicos, las variables a estudiar y que permitieron obtener datos fueron las siguientes: cultura organizacional, socialización organizacional, programa de orientación y niveles de gerencia en educación superior.

Resultados

- Con respecto al objetivo específico N° 1, los indicadores arrojaron que la totalidad de la gerencia ejecutiva y la gran mayoría de la gerencia media contemplan la función de orientar al gerente de base de nuevo ingreso, mientras que el 25% de la gerencia media no lo contempla. Por su parte, el 66,66% de la gerencia ejecutiva y el 50% de la gerencia media respectivamente prevén entre sus estrategias aplicar el programa de orientación, mas el 33,34% de la gerencia ejecutiva y el 50% de la gerencia media no lo prevén. Finalmente, las dos cuartas partes de la gerencia media y la gerencia ejecutiva sólo emplean mecanismos de retroalimentación sobre el proceso de socialización, mientras que la mayoría de estos estratos no lo emplean.
- En relación con el objetivo específico N° 2, se debe mencionar que la tendencia de ofrecer información sobre los aspectos de la cultura organizacional al gerente de base de nuevo ingreso es ampliamente negativa. Sólo un margen pequeño de los encuestados sí recibió la información.
- En referencia al objetivo específico N° 3, la mayoría de los gerentes de base no fue insertada en el proceso de socialización en sus tres fases al momento de ingresar. En consecuencia, un poco más de la mitad no se siente identificada con la cultura organizacional del Cultca.
- En referencia al objetivo específico N° 4, la gerencia ejecutiva y la gerencia media manifiestan en su totalidad que en el Cultca no se cuenta con recursos económicos para aplicar el programa de

orientación, mas sí con recursos técnicos y con recursos humanos capacitados en el área de gerencia para ser aplicado.

- Finalmente, en el objetivo específico N° 5 existe un consenso en los tres estratos para que se aplique un programa de orientación estándar sobre la cultura organizacional al gerente de base nuevo ingreso.

Conclusiones

- De acuerdo con el objetivo específico N° 1, no existe unificación de criterios entre la gerencia ejecutiva y la gerencia media para implementar y aplicar estrategias para orientar de manera metódica y sistémica al gerente de base de nuevo ingreso. Sólo prevén como política la función de orientar.

- Acerca del objetivo específico N° 2, se debe mencionar que la información sobre los aspectos de la cultura organizacional no se divulga de manera sistémica y formal. En ese sentido se realiza únicamente en aspectos puntuales. El resto de la información la debe adquirir el gerente de base de nuevo ingreso por cuenta propia sufragando los gastos o a través de otros colegas.

- En cuanto al objetivo específico N° 3, el proceso de socialización en los gerentes de base de nuevo ingreso se lleva a cabo de manera informal en sus tres fases sin realizar un seguimiento y evaluación con respecto a la evolución de este gerente como miembro identificado con la cultura culquiista.

- En el objetivo específico N° 4, el hecho de contar con infraestructura, equipo técnico, equipo mobiliario además de los docentes formados en el área de Recursos Humanos y de las Ciencias Gerenciales a nivel de pregrado y postgrado, determina la factibilidad para que se aplique el programa de orientación a pesar de no contar con recursos económicos.

- Con relación al objetivo específico N° 5, la reseña histórica, la misión, visión, objetivos, asuntos organizacionales, aspectos filosóficos, normativa legal y beneficios contractuales constituyen los puntos que deben contener el programa de orientación basado en la cultura organizacional.

Recomendaciones

- Fomentar la creación de la Comisión de Orientación al Docente con el fin de que coordine, planifique, diseñe, aplique y ejerza control y seguimiento acerca de la orientación del docente de nuevo

ingreso, empleando como herramienta el programa de orientación basado en la cultura organizacional.

- Delegar funciones a esa comisión para que organice y lleve a cabo con calidad y eficacia la función de orientar al docente de nuevo ingreso sirviendo de enlace y apoyo entre los actores involucrados en este proceso.
- Unificar criterios entre la gerencia ejecutiva y la gerencia media a la hora de establecer estrategias para orientar de manera oportuna, clara, concreta, relevante, metódica, objetiva, coherente y adecuada al docente con miras de que conozca, capte y asimile los puntos que forman parte de la cultura organizacional del Cultca.
- Establecer y mantener canales de información con una visión amplia que englobe una comunicación de orden ascendente, descendente y horizontal con el fin de coordinar esfuerzos que generen una sinergia entre cada uno de los niveles de gerencia en aras de la optimización del desempeño de la gestión educativa en el Cultca. El programa de orientación basado en la cultura organizacional constituiría una de las herramientas de información.
- Concientizar a la gerencia ejecutiva y a la gerencia media para que cumplan sus funciones establecidas en la normativa legal y según los nuevos enfoques gerenciales, con el objetivo de orientar a los docentes en su desempeño académico, de investigación y de extensión, lo que repercutiría en la calidad de enseñanza y aprendizaje dentro de esta casa de estudio.
- Fomentar de manera reiterada en la gerencia de base de nuevo ingreso el derecho a ser orientado, informado, acompañado y retroalimentado por parte la gerencia ejecutiva y la gerencia media del Cultca.
- Incorporar activamente a los docentes de nuevo ingreso en los quehaceres académicos de la institución para cumplir con los parámetros de la nueva concepción educativa del siglo XXI.

La Propuesta

Diagnóstico, justificación y objetivos

En primer término se diagnosticó que el gerente de base de nuevo ingreso debe adquirir por cuenta propia o través de otros colegas la información sobre los aspectos de la cultura organizacional que se encuentra dispersa, incompleta y desfasada. Esto se debe a que tanto la gerencia ejecutiva como la gerencia media orientan en aspectos

puntuales, bajo criterios propios sin insertarlo en un proceso de socialización formal.

Por tal motivo, esta propuesta basa su justificación en el hecho de que se implemente el programa de orientación basado en la cultura organizacional con el fin de socializar al gerente de base de nuevo ingreso y detectar, de esta forma, su talento y ser gerenciado para el beneficio del estudiantado y de la institución. De allí que los objetivos planteados son los siguientes:

Objetivo general

- Integrar al gerente de base de nuevo ingreso a la cultura organizacional del Cultca para obtener una mejor calidad educativa.

Objetivos específicos

- Fomentar la creación de un Comité de Orientación al Docente (COD) de acuerdo con el perfil y los procedimientos gerenciales de sus integrantes.
- Proporcionar al docente de nuevo ingreso las bases para la identificación con los aspectos de la cultura organizacional del Cultca y para la adaptación con su entorno laboral

Metodología

Primeramente se conformará una comisión que llevará el nombre de Comité de Orientación al Docente, integrada por un Coordinador General, un Subcoordinador de Enlace, un Subcoordinador de Logística, un Subcoordinador de Ejecución de Programa de Orientación, conjuntamente con los docentes seleccionados para integrar esa comisión.

Cabe destacar que el Coordinador General diseñará, implementará, ejecutará y evaluará las políticas operativas en cuanto a la aplicación del programa de orientación. Por su parte, el Subcoordinador de Enlace contactará y establecerá los canales de comunicación entre los actores involucrados en la orientación. Entretanto, el Subcoordinador de Logística diseñará estrategias en función de los recursos técnicos y los recursos humanos disponibles para aplicar el programa de

orientación. Finalmente, el Subcoordinador de Ejecución del Programa de Orientación ejecutará las estrategias, monitoreará las etapas de orientación y evaluará los aspectos a mejorar.

En cuanto a la estructuración del programa, se debe decir que contendrá los puntos producto de las opiniones emitidas por las tres gerencias en el cuestionario dicotómico. En este caso, la Comisión de Orientación al Docente recopilaría toda la información y elaboraría el programa en un archivo electrónico en dos documentos cuyos nombres serían: Orientación General y Orientación Específica.

Este archivo se conservaría en el CPU de los actores involucrados en este proyecto para un fácil manejo en el momento de realizar las actividades. Posteriormente, en el momento en que se vaya a orientar al nuevo docente, se le grabará el programa en un CD para su entrega. Con el CD, el docente podrá consultar información requerida cuando lo amerite en cualquier máquina que posea unidad de CD ROM.

El documento referente a **Orientación General** estaría estructurado por nueve (9) apartados de la siguiente manera:

- Presentación con los datos del Cultca, título y responsables de la elaboración del programa de orientación.
- Introducción, señalando el propósito y los objetivos del programa de orientación.
- Apartado 1: reseña histórica del Cultca.
- Apartado 2: misión, visión, valores y objetivos del Cultca.
- Apartado 3: organigrama del Cultca y estructura organizativa.
- Apartado 4: aspectos filosóficos.
- Apartado 5: aspectos para la evaluación.
- Apartado 6: basamento jurídico.
- Apartado 7: roles del docente.
- Apartado 8: beneficios socioeconómicos.
- Apartado 9: referencias.

Entretanto, el documento sobre la **Orientación Específica** quedará conformado por siete (7) apartados distribuidos como siguen:

- Presentación con los datos del Cultca, título y responsables de la elaboración del programa de orientación.

- Introducción, señalando el propósito y los objetivos del programa de orientación

Apartado 1: reseña histórica de cada carrera que se estudian en el Cultca.

- Apartado 2: misión, visión, valores y objetivos de cada carrera.
- Apartado 3: perfil del egresado de cada carrera.
- Apartado 4: flujograma de cada carrera.
- Apartado 5: programas analíticos de las unidades curriculares.
- Apartado 6: aspectos para la evaluación, tutorías y pasantías.
- Apartado 7: referencias

Además de la elaboración del material antes señalado, se realizarán actividades comprendidas en fases, a saber:

En la **fase de recibimiento**, con duración de media hora, la subcomisión de enlace recibirá al nuevo docente y le facilitará el cronograma de actividades y formulario de ingreso para ser llenado. La comisión de protocolo (conformado por estudiantes de recursos humanos) dirigirá al docente al sitio donde se realizará la **Orientación General** de la institución indicándole su lugar en el recinto.

Se le entregará un formulario para formar la base de datos de los docentes de nuevo ingreso. Seguidamente, las autoridades, coordinadores y los jefes de los departamentos convocados serán recibidos para ubicarlos en los lugares seleccionados para ellos. Posteriormente se iniciará la presentación entre los participantes y realizará la dinámica de grupo. Finalmente, se informará la finalidad del proceso de orientación.

En cuanto a la fase de **orientación general**, los actores involucrados de la gerencia ejecutiva y la gerencia media harán ponencias de 30 minutos con un ciclo de preguntas de 15 minutos en el que abordarán puntos como: reseña histórica, misión, visión, aspectos filosóficos, basamento jurídico, organigrama, roles del docente, aspecto de evaluación y beneficios socioeconómicos. Asimismo la comisión de ejecución del programa de orientación monitoreará el desarrollo de esa fase. Es de hacer notar que esta fase tendrá una duración de 8 horas y se llevará a cabo en una de las dos salas de la institución con los equipos técnicos adecuados.

Con respecto a la fase de **orientación específica**, en la mañana se realizará en las coordinaciones ponencias de 30 minutos por parte los coordinadores de carrera y de las distintas subcomisiones, con un ciclo de preguntas de 15 minutos. Los temas que se abordarán serán reseña histórica de las carreras, misión, visión y objetivos de cada una, estructura organizativa así como sus respectivos flujogramas.

Por la tarde se tendrá pautado llevar a cabo mesas de trabajos en el que asistirán los docentes regulares para que el docente de nuevo ingreso sea presentado a su nuevo equipo de trabajo y vaya conociendo el ambiente en que laborará. En estas mesas el docente de nuevo ingreso, según su especialidad, conocerá, analizará y evaluará los programas analíticos de las unidades curriculares y los aspectos de evaluación, pasantía y tutorías para trabajo de grado. Esto con el fin fomentar la socialización del docente de nuevo ingreso.

En relación con la **fase de acompañamiento**, uno de los miembros de la subcomisión de ejecución de programa de orientación realizará una visita al docente de nuevo ingreso a la coordinación a la cual esta adscrito una vez al mes hasta culminar el semestre, con el fin de aplicarle un instrumento que demuestre su evolución y asimilación de los aspectos de la cultura organizacional del Cultca e irlo orientando en aquellos puntos a mejorar.

Al finalizar cada fase, se aplicará una evaluación cualitativa referente a estrategias, recursos, acciones, técnicas, material de apoyo, participación e interacción entre los participantes y facilitadores de la información. Se conformará un equipo monitor, representado por un miembro de la comisión de logística, uno de enlace y uno de ejecución, quienes evaluarán los instrumentos con el fin de detectar fallas, obstáculos o inconvenientes que se presenten durante el desarrollo de la fase. Luego de ello, se establecerán estrategias para corregirlos y mejorar la calidad.

Cuando culmine el semestre, la COD convocará a los docentes de nuevo ingreso a un taller para analizar cómo ha sido el proceso de orientación en cuanto al conocimiento de los componentes de la cultura organizacional, el proceso de socialización así como la asimilación y la identificación con la realidad de su ambiente laboral. Se realizarán

dinámicas para la retroalimentación, las conclusiones, las reflexiones y las experiencias plasmadas en una matriz FODA.

Conclusiones sobre la viabilidad del programa de orientación

Del análisis correspondiente, se derivarán los resultados que permitirán sugerir las modificaciones pertinentes que se tomarán en cuenta para las correcciones a las que haya lugar para el éxito del programa de orientación.

Finalmente, los estudios en la parte técnica, administrativa y financiera determinaron las pautas a seguir en función de incrementar la calidad y eficacia del programa de orientación a través del uso racional de los recursos humanos y de los materiales didácticos y tecnológicos para obtener los resultados planteados en los objetivos.

De esta manera se concluye que el proyecto tiene viabilidad técnica, administrativa y financiera demostrada mediante la selección de alternativas válidas y disponibles que optimizan la ejecución del Programa de Orientación, tales como espacio físico, material tecnológico, recurso humano calificado, material bibliográfico y electrónico a la mano y posibilidad de adquirir los recursos monetarios para la adquisición de material didáctico.

La puesta en marcha del programa de orientación contribuiría al proceso de socialización del docente con respecto a los componentes de la cultura organizacional presentes en el Cultca, siguiendo pautas metódicas y científicas. En consecuencia, el nuevo docente reduciría su nivel de ansiedad y no ejercería sus labores académicas de manera empírica, pues se le acompañaría y orientaría de acuerdo con los procedimientos y métodos de enseñanza, además de emplear estrategias para que se convierta en un miembro activo y motivado en el equipo de trabajo.

Finalmente, este programa de orientación se podría adaptar para ser aplicado al personal administrativo, al personal obrero y al estudiantado de nuevo ingreso y así consolidar el Cultca como

una comunidad que trabajará por un objetivo común: una educación integradora de calidad concatenada con los nuevos tiempos que vive el país.

Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5ª. Ed.). Caracas: Episteme.
- Ayala, S. (2006). *Gerencia y gerente*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos humanos.htm> [Consulta: 2006, agosto 8].
- Barrios, G., Monzón, E. y Villasmil, J. (1999). *Gerencia y Liderazgo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos.htm> [Consulta: 2006, agosto 18].
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Colegio Universitario de Los Teques "Cecilio Acosta". (1986). *Manual de organización y funciones*. Los Teques: Autor.
- Colegio Universitario de Los Teques "Cecilio Acosta". (2001). *El Colegio Universitario de Los Teques "Cecilio Acosta" en el siglo XXI: Visión, misión y valores*. Los Teques: Autor.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453 (extraordinario), diciembre 18, 1999.
- Dollan, S. y García, D. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. (2ª. Ed.). España: Mc Graw Hill.
- Garaway, D. y Malpica, C. (2000). *Éxito gerencial y cultura*. (2ª. Ed.). Caracas: Ediciones IESA.
- González Maura, V. (2005). *El profesorado universitario: su concepción y formación como modelo de actuación ética y profesional*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.yahoo.com/textos/educación.htm> [Consulta: 2006, septiembre 4].
- Ley del Estatuto de la Función Pública. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. No 37.522. (Extraordinario) septiembre 6, 2002.
- Ley Orgánica de Educación con su Reglamento. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. No 2635. (Extraordinario) julio 28, 1980.
- Ley de Universidades con su Reglamento. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. No 1429. (Extraordinario) septiembre 8, 1970.
- Libro de Oportunidades de Estudio del CNU (2006). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.loe.cnu.gov.ve> [Consulta: 2006, agosto 16].
- Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. No 4.995. (Extraordinaria), octubre 31, 1974.
- Reglamento del Personal Docente y de Investigación de Institutos y Colegios Universitarios. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. No 30.320. (Extraordinaria), febrero 2, 1991.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.). México: Prentice Hall.

- Tizón Moreno, M. (2006). *La filosofía de la educación* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/textos/educación.htm> [Consulta: 2006, septiembre 4].
- Villafranca, D. (1999). *Metodología de la investigación*. Los Teques: Editorial Iberia.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.