



**PUCP**



**UNIVERSITAT DE  
BARCELONA**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN  
INSTITUCIONAL AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN DOCENTE EN LA PUCP**

Tesis para optar el grado de Master de Política y Gestión Universitaria

AUTORA

Jessica María de las Mercedes Martínez Trujillo

LIMA – PERÚ



## Resumen

En el proceso de acreditación de las universidades, uno de los actores claves que se debe evaluar es la plana docente. Este indicador amerita una reflexión por parte de la gestión universitaria sobre las acciones dirigidas a los profesores no solo para la mejora de su perfil docente sino también para fortalecer sus lazos institucionales.

En el presente trabajo, el objeto de estudio es el proceso de inducción de profesores noveles desde el punto de vista de la identificación institucional, por lo que se hace un análisis de cuál es el papel que juega la gestión de la información en dicho proceso.

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, ingresan a dictar cada semestre, en promedio, 150 profesores, en su mayoría jefes de práctica y/o egresados de la PUCP, que cuentan con cierta información desde el punto de vista del alumno pero no desde la perspectiva de la práctica docente. También están los profesionales y profesores con o sin experiencia previa en otras instituciones, cuya vinculación con la enseñanza y la organización es completamente nueva.

En esta coyuntura, se revisarán las acciones que se trabajan con este grupo, los principales conceptos vinculados con los procesos de socialización y/o inducción, las propuestas, y los puntos de vista de la gestión administrativa y académica sobre dicho proceso.

Haremos un diagnóstico del proceso actual de inducción en la PUCP dirigido a los profesores noveles, con el aporte de los involucrados, para plantear lineamientos que permitan que la gestión central de la Universidad genere una estrategia que facilite el proceso de inmersión del profesor al sistema docente y permita la retención del talento nuevo.

En este trabajo no abordaremos el aspecto metodológico, parte importante de la práctica profesoral y de la formación de su propia identidad como docente, pero sí el conocimiento y vinculación que tiene el docente con la institución, que son factores que influyen en su desempeño durante la carrera profesoral.

De esta forma, se pretende mostrar todos los aspectos que deben considerarse para plantear un programa que integre, eficientemente, la información institucional y la

información académica con el fin de asegurar una adecuada inmersión del profesor a la Universidad.

## **Abstract**

In the process for accreditation of universities, one of the key factors to be evaluated is the teaching staff. This indicator deserves a reflection from the university management on the actions directed to the teachers not only for the improvement of their educational profile, but also to strengthen their institutional ties.

In this thesis, the purpose of the study is the induction process of new teachers from the point of view of institutional identification. Therefore, an analysis is made for the role of information management in this process.

At the Pontificia Universidad Católica del Perú, each semester start teaching in average 150 professors, mostly new graduates of the PUCP, who have some information from the student point of view but not from the perspective of the teaching practice. There are also professionals and teachers with or without previous experience in other institutions, whose link with teaching and the organization is completely new.

At this juncture, we will review the actions that work with this group, the main concepts related to the processes of socialization and/or induction, the proposals, and the views of the administrative and academic management of this process.

We will make a diagnosis of the current process of induction in the PUCP aimed to new teachers, with the contribution of those involved, to propose guidelines that allow the central management of the University to generate a strategy that facilitates the process of immersion for the teacher into the teaching system and allow retention of new talent.

In this thesis, we will not address the methodological aspect, an important part of the teaching practice and of the formation of its own identity as a teacher, but the knowledge and connection that the teacher has with the institution which are factors that influence their performance during their professorial career.

In this manner, it is intended to show all the aspects that should be considered in order to propose a program that efficiently integrates institutional information and academic information in order to ensure an adequate immersion of the teacher to the University.



## ÍNDICE

Resumen

*Abstract*

### **Introducción**

#### **1.- Marco teórico**

1.1 La identificación institucional como dimensión del profesor universitario

1.1.1 Cultura organizacional

1.2 Profesor novel

1.3 Proceso de inducción del profesor novel

1.3.1 Aportes al proceso de inducción: desde la academia

1.3.2 Aportes al proceso de inducción: desde la gestión del talento humano

1.3.3 Gestión de la información en el proceso de inducción

#### **2.- Proceso de inducción en la PUCP**

2.1 A nivel institucional

2.1.1 Proceso de contratación en la PUCP

2.1.2 Bienvenida al profesor PUCP

2.1.3 Programa de acogida a nuevos docentes PUCP

2.2 A nivel de unidades vinculadas al quehacer del profesor

#### **3.- Diagnóstico de las necesidades de información del proceso de inducción al profesor novel en la PUCP**

3.1 Consideraciones institucionales

3.2 Participación de autoridades

3.3 Fuentes de información

3.4 Contenido

3.5 Oportunidad

#### **4.- Propuesta de estrategia para incorporar la gestión de la información institucional al proceso de inducción del profesor novel a la PUCP**

4.1 Objetivo de la propuesta

4.2 Contexto

4.2.1 Lineamientos institucionales

4.2.2 Características del profesor novel en la PUCP en 2013, 2014 y 2015

4.3 Desarrollo de la propuesta

4.3.1 Consideraciones institucionales

4.3.2 Participación de autoridades

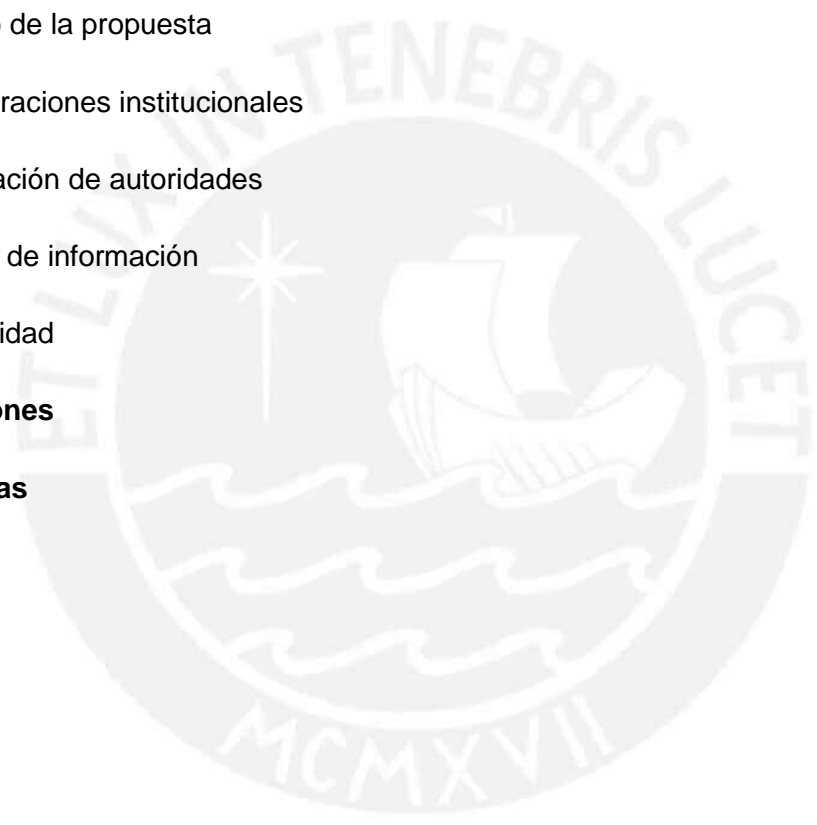
4.3.3 Fuentes de información

4.3.4 Oportunidad

**5.- Conclusiones**

**6.- Referencias**

**Anexo**



## Introducción

En el proceso de acreditación de las universidades, uno de los actores claves que se debe evaluar es la plana docente, por ello, dentro de los aspectos relativos a la gestión universitaria, se ha considerado de gran interés incrementar las acciones de mejora destinadas a elevar el nivel y las capacidades de este grupo humano.

En nuestro país, los procesos de acreditación tanto nacionales como internacionales han ido cobrando fuerza en la medida que las universidades han asumido estos procesos como un valor que las institucionaliza en el sector. Por tanto, están comprometidas a considerar una serie de mejoras orientadas a potenciar los diferentes actores que la conforman.

En el 2014, se promulgó una nueva Ley Universitaria que renovó las formas de organización y gestión de las universidades peruanas, de esta forma, plantea diversos requerimientos en diferentes ámbitos de la gestión universitaria, entre los que destacan los referentes a los profesores.

Esta nueva ley contempla que las universidades deben contar con el 25% de su plana docente contratada a tiempo completo y que posea una maestría y/o doctorado. Esta modificación ha exhortado a que varias universidades que no tienen ese porcentaje comiencen a ofrecer condiciones favorables para retener a sus docentes y/o convocar nuevos, por lo que ahora varios de ellos dictan en más de dos universidades. De este modo, a largo plazo, el docente perdería cualquier tipo de filiación y/o compromiso particular con alguna de las instituciones donde trabaja.

Por este motivo, el nuevo panorama amerita una reflexión por parte de la gestión universitaria para fortalecer los lazos institucionales con sus docentes y, a la vez, dar un enfoque de fidelización desde su incorporación.

En el presente trabajo se abordarán las acciones que requieren los procesos de inducción de profesores noveles desde el punto de vista de la academia y de la gestión del talento humano, asimismo se analizará cuál es el papel que juega la gestión de la información institucional en dicho proceso.

Por lo general, la gestión universitaria parte de la premisa de que el profesor sabe todo lo referente a la gestión universitaria y a su quehacer metodológico. Sin embargo, la cultura

organizacional de las universidades dista mucho de la que utilizan las empresas, en ese sentido, la lógica institucional universitaria termina siendo muy diferente. La pregunta que surge entonces es cómo hace un profesional, captado por sus conocimientos y competencias profesionales, para entender este otro sistema. La información sobre el funcionamiento de la universidad, el futuro de los docentes dentro de ella, los procesos académicos-administrativos y otros no está necesariamente sistematizada para los nuevos profesores.

La mayoría de las universidades cuenta con programas de inmersión a la docencia universitaria con información general orientada, específicamente, a su actividad académica. Pocas incorporan información institucional como la referida a la estructura organizacional, objetivos estratégicos, los servicios, la geolocalización, sus beneficios, procesos de la gestión académico-administrativa, entre otros aspectos que les facilite procesar de una mejor manera el contexto en el que desarrollarán su carrera profesoral.

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, ingresan a dictar cada semestre, en promedio, 150 profesores, en su mayoría jefes de práctica y/o egresados de la PUCP, que cuentan con cierta información desde el punto de vista del alumno pero no desde la perspectiva de la práctica docente. También están los profesionales y docentes con o sin experiencia previa en otras instituciones, cuya vinculación tanto con la enseñanza como con la organización es completamente nueva. Es así que se revisarán las acciones que se trabajan con este grupo con la finalidad de identificar como se puede integrar la gestión de la información institucional a dichas acciones.

Finalmente, tratando de responder a la pregunta sobre qué elementos y acciones deben considerarse, desde el punto de vista institucional, para facilitar al profesor su inmersión al sistema de gestión del profesorado PUCP, se plantea revisar los principales conceptos vinculados a los procesos de socialización y/o inducción, y considerar las propuestas, desde el punto de vista de la gestión administrativa y la académica, sobre los contenidos institucionales que dichos procesos deben tener.

Con ese fin, haremos un diagnóstico del proceso actual de inducción en la PUCP, con el aporte de los involucrados, para plantear lineamientos que permitan que la gestión central de la Universidad genere una estrategia que facilite el proceso de inmersión del profesor al sistema docente, y permita la retención del talento nuevo contemplando diferentes



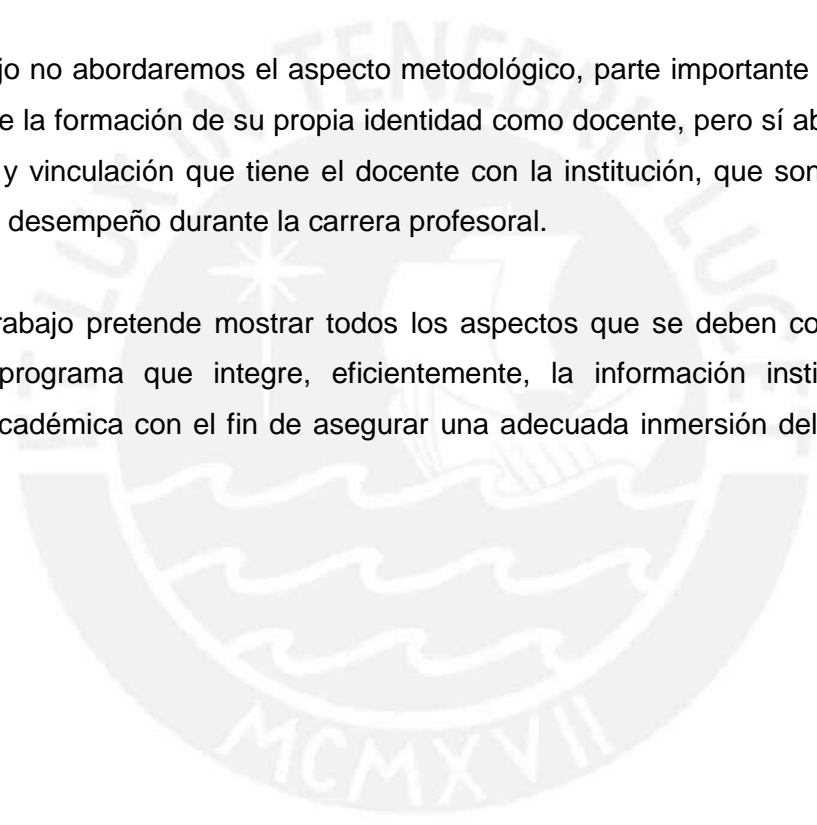
aspectos y teniendo en consideración, siempre, los estándares de calidad de la institución universitaria.

Los objetivos planteados para este trabajo son:

1. Identificar las necesidades de información institucional en el proceso de incorporación del nuevo profesor a la PUCP
2. Desarrollar una propuesta que permita identificar todos los elementos necesarios para integrar la información institucional al proceso de inducción del profesorado novel y facilitar su proceso de incorporación

En este trabajo no abordaremos el aspecto metodológico, parte importante de la práctica profesoral y de la formación de su propia identidad como docente, pero sí abordaremos el conocimiento y vinculación que tiene el docente con la institución, que son factores que influyen en su desempeño durante la carrera profesoral.

El presente trabajo pretende mostrar todos los aspectos que se deben considerar para plantear un programa que integre, eficientemente, la información institucional y la información académica con el fin de asegurar una adecuada inmersión del profesor a la Universidad.



## **1.- Marco teórico**

Las investigaciones sobre procesos de inducción, tanto a nivel académico como administrativo, destacan algunos conceptos que se consideran relevantes y que toman en cuenta elementos de coincidencia para mejorar el ejercicio de todo profesional, profesor o no, al incorporarse a una institución a pesar de la naturaleza de cada una. Dichos conceptos son los principales indicadores para desarrollar una propuesta de mejora en los procesos de inducción orientados a los profesores desde una mirada de la identificación con la institución

### **1.1. La identificación institucional como dimensión del profesor universitario**

La creciente demanda por la mejora en la calidad de la enseñanza universitaria exigida en diferentes espacios de discusión, tanto europeos, anglosajones como latinoamericanos, y que se hacen tangibles en los diferentes procesos de acreditación que las universidades tienen que realizar, abre la reflexión sobre cada uno de los actores que influyen en esta mejora, por lo que cobra especial relevancia el perfil del profesorado, los mecanismos que aportan al desarrollo de la carrera profesoral, los elementos en el entorno que influyen sobre ella y las necesidades de los mismos profesores.

La percepción actual del perfil del profesor universitario no se basa solo en su dedicación a la enseñanza sino que tiene varias dimensiones incorporadas, como gozar de un vasto conocimiento de su especialidad, experiencia metodológica, conocimiento de los procesos institucionales y de gestión, vinculación con el entorno. Pero no toma en consideración que no todos los profesores universitarios están preparados en la rama de la enseñanza o que varios de ellos no están vinculados con la organización de la institución en la que enseñan, por lo tanto, no podrían gestionar bien todas las dimensiones que implica.

La revisión de la literatura sobre el perfil docente coincide en que este conlleva un proceso complejo donde confluyen varias variables: formación profesional, experiencia, conocimiento de la gestión universitaria, entre otras. Todas estas dimensiones influyen y suman al proceso de desarrollo de sus competencias (Imbernón 2014, Knight 2005, Zabalza 2009, Mas-Torello y Tejada 2013).

El aspecto del conocimiento de la institución dentro del desarrollo de las competencias del profesor es considerado como un facilitador de sus funciones además que potencia una buena identificación con la institución que los acoge, esto permite que incluya en su trabajo la visión y los valores de la misma. Para ello, se requiere que la institución se comprometa en brindar condiciones de trabajo y desarrollo en entornos que faciliten comunidades verdaderas de aprendizaje (Herrera, Fernández, Caballero y Trujillo 2011).

De este modo, Zabalza (2009:162) menciona, dentro de las competencias del profesor, la identificación con la institución y el trabajo en equipo, que considera como una exigencia básica para cualquier definición de un puesto de trabajo y del perfil profesional que se requiere. Esta competencia no solo se logra con la buena voluntad del profesional sino también gracias al compromiso de la institución por realizar acciones que hagan que esta vinculación se produzca.

Destaca además la particularidad del perfil docente que, al tener tanta independencia en cuanto al saber y al hacer, le cuesta dejar de lado el individualismo y el sentimiento de resistencia a la sensación de pertenencia a la institución, por ello, recomienda que estos aspectos deben ser trabajados desde los procesos de iniciación en la docencia universitaria. En ese sentido, dichos procesos deben incorporar una propuesta institucional que permita promover el sentido de pertenencia para que sumen al logro de los objetivos de la Universidad.

Por su parte, Mass-Torello y Tejada (2013:203) proponen seis unidades de competencias que debe poseer el profesor universitario para desarrollar una función docente de calidad. Entre ellas, mencionan una vinculada a la gestión institucional: la participación activa en la dinámica académico-organizativa de la institución (universidad, facultad, área, departamento, titulaciones). En ese sentido, algunas de sus características principales son:

1. Conocer la organización
2. Colaborar con otras organizaciones
3. Coordinar con otros profesionales que desarrollen su labor en la organización
4. Trabajar en equipo desarrollando las habilidades y capacidades necesarias para ello.
5. Conocer el mercado de trabajo y las tendencias de la formación para el empleo

## 6. Realizar proyectos interdisciplinarios

Para que realmente funcione, es necesario sistematizar la información y proporcionarla, en el momento oportuno y de la forma correcta, durante los pocos espacios de tiempo con los que cuentan los docentes tanto a nivel individual como a nivel colectivo, asimismo, los autores mencionan la necesidad de la participación de los docentes en los planes de acogida de la institución.

Promover el desarrollo de las competencias docentes no es solo enfocarse en la mejora de la metodología o en la actualización de su conocimiento, sino también interesarlos por vincularse con la institución que los acoge, conocer su organización y procurar interactuar con el entorno.

### 1.1.1.- Cultura organizacional

Este elemento es considerado un eje primordial en el sostenimiento y coherencia de las instituciones, pues es el bastión en el cual se sostiene la ideología y la continuidad de los objetivos institucionales.

En la literatura revisada, encontramos algunos conceptos sobre cultura organizacional, como la presentada por Bell (2005: 112) quien denomina la cultura organizacional como el conjunto de normas, escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantienen sus diferentes públicos, desde los clientes a la sociedad en general.

La cultura organizacional es, entonces, la acción en conjunto de todas aquellas prácticas inmateriales que dotan de sentido al quehacer de una empresa, de las cuales forma parte la comunicación y, por tanto, solo pueden afectar o influenciar la cultura de manera parcial, en su afán de generar una acción en consonancia con los objetivos organizacionales Vahos (2013: 27).

La cultura organizacional o la cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros y que distingue a una organización de las demás Chiavenato (2002: 142).

El grupo académico es particular no solo por su propia naturaleza, sino porque en él confluye una diversidad de líneas académicas que tienden a formarse en agrupaciones y que, al hacerlo, construyen sus propios objetivos e intereses, los cuales deben canalizarse hacia el cumplimiento de objetivos institucionales mayores, es decir, los grandes rubros de la universidad, como la investigación, internacionalización, responsabilidad social y la gestión.

Según Losada (2004: 488), el profesorado y el personal investigador de la universidad es un público especialmente complejo, pues tiene elevadas dosis de consideración profesional y baja dosis de implicación institucional.

En el contexto universitario, los departamentos y, específicamente, las áreas de conocimiento o de unidades docentes son, indudablemente, el contexto idóneo para la integración y socialización de los profesores principiantes Feixas (2016).

Los profesores que inician sus labores en una universidad, por lo general, lo hacen solo por horas, es decir, imparten sus conocimientos en otras instituciones iguales o similares, socializan con otras formas de organización de las cuales pueden verse influenciados e impactados en su desarrollo profesoral y no necesariamente se comprometen con la institución que los acoge.

Toda persona que labora en una institución va adquiriendo, de forma paulatina, los hábitos y pensamientos de la misma, la forma en que los adquiera influenciará en su compromiso final. Por ello, debemos poner en relevancia que el mismo énfasis que se brinda a la preparación metodológica se le debe dar al aspecto institucional.

Las universidades deberían comprometer a sus trabajadores -personal docente y administrativo- con un claro y decidido reconocimiento de los principios, valores y creencias institucionales para generar un amplio común denominador Mindreau (2014: 66). Esta reflexión se genera por el afán de introducir la gestión universitaria a un verdadero sistema administrativo en el que se incorpore un compromiso importante por parte de sus miembros para el logro de objetivos comunes. Este trabajo, como todo proyecto, debe darse desde el inicio con la finalidad de que pueda sostenerse en el tiempo.

Conocer las políticas referidas a su sector, los beneficios otorgados, las obligaciones requeridas, las formas de reunión, de agrupación, entre otros son algunos de los puntos que se incorporan en la cultura organizacional de los profesores.

Es de vital importancia lograr el compromiso con la institución para lograr cumplir la misión y la visión planteadas en el plan estratégico, debido a que son las personas las que promueven y hacen cumplir los objetivos, por ello, un primer acercamiento efectivo, completo y organizado puede proporcionarnos un mejor posicionamiento frente a las demás instituciones. Trabajar sobre la cultura organizacional es estratégico, pues acerca a las personas a la misión, visión y estrategia de la organización Alles (2009: 265).

Trabajar sobre la cultura organizacional implica un levantamiento de información tanto de contenido como de oportunidad, la dinámica del profesor universitario no le permite tener muchos espacios de concentración, por tanto, es indispensable que las autoridades asuman cada vez su papel integrador y que cuenten con los recursos de información necesarios para mostrar una gestión eficiente.

## **1.2.- Profesor novel**

Los estudios e investigaciones sobre la problemática del profesor novel, en su mayoría, se orientan a describir cómo son los profesores egresados de estudios de Educación y su comportamiento dentro del sector escolar, sin embargo, en la comunidad europea y en la anglosajona, ya existe el análisis del perfil del docente universitario, lo que nos ha servido para incorporar acciones orientadas a este grupo humano en las políticas universitarias.

En ese sentido, existen diversas definiciones respecto a la denominación de profesores noveles, así existen las que se refieren a su experiencia metodológica, el hecho de que son profesores recién egresados y sin experiencia profesional, y, por otro lado, están aquellas que los definen como profesionales que incursionan en la enseñanza por una motivación personal o porque son requeridos por la institución universitaria y destacan su nula experiencia en aula y en la preparación de material académico.

Sin embargo, tendremos en cuenta las siguientes definiciones y/o consideraciones:

Se considera etapa de profesor novel la que transcurre durante los tres primeros años de ejercicio, aunque algunos autores la extienden hasta los cinco primeros años Imbernón (1998: 58).

Según Feixas (2016), se considera novel cualquier aspirante a un lugar de trabajo que realiza un proceso de formación inicial bajo la tutela de uno o varios maestros. En general, el profesor novel dispone de ciertos conocimientos sobre la materia, pero no ha recibido formación didácticas sobre cómo enseñarla.

En el artículo escrito por Marvis Rumbos, se recoge la descripción de Wuilson y D'Arcy (1987: 143) que señala que el grupo que se presenta a los programas de inducción se encuentra en alguna de las siguientes situaciones: profesores sin experiencia docente, profesores con alguna experiencia y profesores que asumen diferentes roles dentro del sistema educativo.

Estos docentes que recién se incorporan fijan su atención al proceso de manejo del conocimiento y del público oyente, y su vinculación con la institución pasa a un segundo plano en la medida que no requieran mayor vinculación con la misma, sin embargo, este panorama está cambiando drásticamente pues se les está pidiendo ejercer funciones como las que desempeñan los docentes con mayor trayectoria, se integran entonces grupos de investigación, se gestionan presupuestos de diversos proyectos y más (Herrera, Fernández, Caballero y Trujillo 2011).

Cada semestre, las universidades suman a su plana docente no solo a recién egresados de las especialidades que, de alguna forma, han pasado por un proceso de adaptación al sistema metodológico a través de las jefatura de práctica o los estudios posdoctorales, sino también a profesionales que pueden aportar a la construcción del perfil de sus estudiantes pero que no cuentan con formación pedagógica o con experiencia en otras instituciones con el mismo modelo educativo.

Para la mayoría de las instituciones universitarias, los principales criterios en la contratación de nuevos docentes es contar con un alto nivel de conocimiento y/o experiencia en la materia a dictar, así pasa a un segundo plano las consideraciones pedagógicas y la gestión. La poca atención a estos aspectos no se condice con la

expectativa a futuro de que dichos docentes pasen a formar parte de la plana permanente de las universidades, por ello, se deberían afrontar acciones de gestión que no están claras y que, por lo general, son parte del autoaprendizaje debido a la exigencia y/o a la socialización con sus pares.

### **1.3.- Proceso de inducción del profesor novel**

Los procesos de inducción se dan a todo nivel tanto para la plana docente como para la administrativa, si bien mantienen un mismo objetivo, solo se adaptan según los requerimientos de cada grupo, sin embargo, no deberían diferir tanto, sino que deberían complementarse.

Los profesores noveles, como cualquier otro profesional que se incorpora a una institución, traen consigo mucha carga emotiva y desconocimiento de su propia conducción dentro de la organización. El solo hecho de saber a quién recurrir en determinado caso disminuye las tensiones. Al momento de iniciar sus clases no solo deberán dominar la materia y la metodología, sino también tendrán que enfrentar a una serie de procesos de gestión que no necesariamente dominan, que les son ajenos e incómodos, pero que son necesarios para facilitar su labor.

La gestión del talento enmarca varias etapas en la administración del personal, la que nos ocupa en esta ocasión es la inicial, la de la incorporación del nuevo personal y el proceso por el que debe pasar.

Las buenas prácticas de la gestión del talento indican que, para la empresa, el proceso de inducción es beneficioso porque, de ser eficaz, el nuevo empleado se compromete rápidamente con su trabajo y, por tanto, empieza a ser productivo al poco tiempo de ingresar. Cuando el trabajador percibe que se está invirtiendo en él, se siente responsable por dar lo mejor de sí en su desempeño. Krishnaveni en Arbaiza (2016: 124). Así se pueden desarrollar temas que diariamente no se pueden revisar, y tener a un buen grupo que se iniciará en la cultura de la corporación y que, probablemente, se identifique rápidamente con la institución.



Para el caso de las instituciones educativas, específicamente las universidades, la dinámica es diferente. El proceso debería aplicarse pensando en los requerimientos que luego se hace a los docentes que logran permanecer de forma regular en los periodos de enseñanza, y se ven involucrados en la dinámica de la investigación y el desarrollo de proyectos y/o hasta ocupar cargos académico-administrativos, que compatibilizan con su actividad académica.

El proceso de inducción, en términos de la gestión del talento, obedece a un proceso de entrega de información sobre la institución al nuevo integrante, por tanto, incluye como parte primordial la inmersión en la cultura organizacional a nivel de pensamiento, estructura y de formas. Toda organización tiene como uno de sus principales elementos al personal que labora en ella, por ello la preocupación por que este conozca la cultura organizacional y los objetivos de la empresa (Robbins y De Cenzo 2009: 202).

Cuando un profesional ingresa recién a una organización debe ser orientado tanto en el aspecto laboral como en el conocimiento de la organización, así se evitan las incertidumbres y se facilita su incorporación a la institución. De acuerdo con Robbins y De Cenzo (2009: 201), los principales objetivos de la orientación son reducir la ansiedad inicial que todos los empleados nuevos sienten al empezar un empleo nuevo; y familiarizar a los nuevos empleados con el puesto, la unidad de trabajo y la organización como un todo.

Dentro del proceso de inducción se da el proceso inicial de socialización y aprendizaje tanto con sus pares como con sus líderes, así se recogen elementos que luego irán incorporando en la construcción de su identidad.

Es en ese contexto que la forma en que se desarrolle este primer contacto y su impacto sobre el nuevo integrante serán determinantes para su desenvolvimiento dentro de la organización y la continuidad en sus labores.

Según Chiavenato (2002: 157), la orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización, y clarificarles su papel y los objetivos. En este caso, lo importante es saber hacia dónde va la organización para que

las personas ayuden a su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización son aspectos fundamentales, así como saber ajustarse a la cultura organizacional.

Gran parte de la literatura referida a los procesos de inducción al profesor novel se orientan a desarrollar sus competencias metodológicas y de conocimiento, sin embargo, algunos han empezado a considerar relevantes los aspectos vinculados a la gestión porque son ámbitos que se exigen a los docentes por las diversas funciones que tienen que ejercer a lo largo de su desarrollo profesional, como la investigación, los proyectos y las responsabilidades directivas dentro de la institución universitaria.

En el caso de los docentes nuevos, aparte de tener un amplio conocimiento de su tema y conocer el modelo educativo, necesitan conocer su línea de dependencia organizacional, como son el departamento, la facultad, la Dirección Académica del Profesorado y el Vicerrectorado Académico, así como los servicios que tienen a su disposición, pues son sus dependencias directas al inicio cuando la práctica docente es su única preocupación y será, a través de ella, que encontrarán su rumbo profesional.

Cómo cualquier otro tipo de trabajo, el nuevo integrante de la institución tiene una serie de interrogantes. En el caso de los profesores nuevos, sus preocupaciones van desde si la preparación de las clases está acorde o no con el modelo educativo, la conducción del grupo de alumnos, la utilización de la infraestructura, a quiénes reportará el avance de su trabajo, cómo socializar con otros docentes, hasta las instancias de pagos y beneficios, cuál será su trayectoria de crecimiento profesional, etc.

Para quienes ya han realizado un cierto tipo de trayectoria académica a través de las jefaturas de práctica, asistencias en laboratorios u otras modalidades, la cultura organizacional de la Universidad no les es ajena. Sin embargo, para quienes provienen de la empresa privada o estatal o de dictar en otra Universidad, la adaptación será un poco difícil, pues el desenvolvimiento requiere de un conocimiento interno de organización, de procesos que no obedecen a los principios de la administración general y que conlleva, al menos, un año para reconocer cómo fluyen sus procesos.

Dentro de este proceso se espera que, mediante la inducción, el nuevo empleado se desprenda de viejos hábitos o formas de hacer las cosas que trae de sus trabajos

anteriores y que no funcionan en la nueva empresa, asimismo, se espera que sea capaz de adaptarse a las normas de la organización Arbaiza (2016: 124).

Las instituciones universitarias alojan a un gremio con características particulares, con comportamientos que no se relacionan con organizaciones de otros rubros, por ello, los profesionales que se incorporan a esta organización deben conocer los códigos, costumbres y formas de agrupación general y particular para poder incorporarse a ella y evitar los contratiempos. Los objetivos no son los mismos, las formas de ver y opinar tampoco, pues conviven en la cultura de la organización, son microespacios organizados según áreas del conocimiento, donde desarrollan diversas formas de organización y comunicación que pueden ser confusas para el docente que recién se incorpora, este desconocimiento puede generar diversos sentimientos que van hasta la indiferencia.

Es por ello que los procesos de inducción a profesores novatos, que en su mayoría están orientados a los aspectos metodológicos y dominio del conocimiento, deberán incorporar la forma de organización de la institución, que es totalmente diferente a la de una empresa convencional, las jerarquías no son las convencionales, los canales de comunicación tampoco, y la gestión del recurso humano se diferencia en dos grupos (administrativos y docentes); por tanto, los profesionales que se incorporan a la enseñanza deberán conocer poco a poco a la institución y amoldarse paulatinamente a esta nueva organización.

Los procesos de inducción, desde el punto de vista de la gestión, son el punto de partida para la construcción de la identidad con la institución y son la base de la primera impresión que el docente se llevará consigo para, a partir de ese punto, asumir una actitud proactiva o, por el contrario, una actitud completamente desinteresada. La orientación organizacional informa al nuevo empleado sobre los objetivos de la organización, su historia, filosofía, procedimientos y reglas Robbins y De Cenzo (2009: 202).

La metodología de enseñanza es un punto fuerte e importante que la universidad prioriza, sin embargo, la identificación con la institución es un aporte a la retención de nuevos valores profesionales, al compromiso requerido, a la actitud asertiva frente a los desafíos que como institución se plantea. Por ello, incorporar a las actividades académicas una

dosis de institucionalidad fortalecerá la identificación con la cultura organizacional de la institución.

### **1.3.1.- Aportes al proceso de inducción: desde la academia**

El estudio realizado por Mónica Feixas (2016), en la Universidad de Barcelona, para conocer el perfil, características y dificultades del profesor novel durante sus primeros años contempló dentro de las necesidades la dimensión de gestión, en la que considera que existen aspectos de gestión que el profesor novel necesita conocer para desarrollar su labor docente e investigadora, como las unidades de apoyo a la docencia, a la investigación, a la gestión académica, de recursos.

Por otra parte, el artículo escrito por Cristina Mayor (2009) que recoge los comentarios de Marcelo, Wideen y otro, dice que la inserción profesional supone un choque cultural para los profesores principiantes y, especialmente, para los peores preparados. Por tanto, la formación debe permitir que los profesores integren la cultura en su personalidad, así como que se adapten al entorno social donde desarrollan su actividad docente. La adaptación es más fácil cuando dicha cultura coincide con las características del profesor y más difícil cuando le es desconocida.

En otro momento indica que los programas de iniciación deben desarrollarse en el seno de los departamentos o de las facultades, ya que se deben adquirir en este periodo competencias vinculadas con la cultura profesional de cada centro.

La experiencia desarrollada por Marita Sánchez Moreno y Cristina Mayor Ruiz en la Universidad de Sevilla (2006), luego de evaluar el proceso de inducción y su efecto sobre los profesores noveles, rescata dentro de las necesidades de dicho tipo de profesor la gestión, el contexto institucional, es decir, cómo moverse en el organigrama universitario, canales para vehicular determinados asuntos, tareas encomendadas como la gestión de proyectos y otros aspectos.

Lidia Colmenárez (2008), luego de realizar una investigación sobre el proceso de inducción en el Decanato de administración y Contaduría de la UCLA, recomendó incorporar aspectos, como historia, misión, visión, valores, descripción de instalaciones, productos y servicios, servicios de apoyo, beneficios y aspectos relativos a la inducción en

el campo que se va a desempeñar el docente (funciones específicas, rutinas de trabajo, procesos y relaciones, y más).

Para Bel Mallén (2005: 328), conviene que exista un manual de acogida en el que estén reflejados los datos informativos actualizados de interés para el profesor recién incorporado, como el organigrama del centro con los nombres de las personas, el ideario de la institución, la descripción del puesto de trabajo, las normas de régimen interno, el estilo educativo, las normas de convivencia, entre otros.

### **1.3.2.- Aportes al proceso de inducción: desde la gestión del talento humano**

El proceso de inducción del personal debe considerar aspectos organizacionales, como su historia, políticas, trayectoria, ubicación, servicios que ofrece, distribución de espacios físicos, entre otros. Respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje, se debe abordar información reglamentaria, de políticas, normas y procedimientos de evaluación del desempeño, régimen disciplinario, estatutos, entre otros (Colmenares 2008).

Idalberto Chiavetano (2002: 155), por su parte, plantea un esquema de inducción, al que denomina programa de integración, que incluyen los siguientes elementos:

1. Asuntos organizacionales: misión, objetivos, políticas, directrices, estructura de la organización, procedimientos y distribución física de las instalaciones
2. Beneficios ofrecidos: horarios, descanso, comedor, días de pago, anticipos, beneficios sociales
3. Relaciones: presentación de sus líderes y colegas
4. Deberes del nuevo miembro: funciones, tareas, metas y resultados que deben alcanzarse

Desde la visión de la gestión del talento, existe una serie de elementos institucionales que deberían ser incorporados a un proceso de inducción entendido desde el punto de vista de la identificación con la institución en toda la amplitud de sus dimensiones, cultura, procesos, servicios, beneficios, etc. En este sentido, si se considera al profesor como un trabajador de la Universidad, debería incorporar en su imaginario esta información que, finalmente, se irá convirtiendo en un sentimiento de pertenencia que será muy beneficioso para el logro de objetivos comunes.

### 1.3.3 Gestión de la información en el proceso de inducción

Los procesos de inducción se basan en información que recogen de la institución y que sistematizan para que el nuevo personal, en un primer contacto, pueda entender fácil y claramente la organización a la que se está incorporando. Para que esto suceda, es necesario seleccionar los temas que son de interés para la institución, pero también los que son de utilidad para el usuario, al mismo tiempo de establecer los canales y definir los procesos.

Los fundamentos teóricos de la gestión de la información y comunicación en las empresas u organizaciones hacen referencia a la obtención de la información adecuada, para la persona adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuados, y para tomar la decisión adecuada (Losada 2004).

En ese sentido, toda organización debería prestar especial atención en ordenar sus contenidos y el propósito de los mismos, conocer a sus destinatarios para poder plantear las formas en las que se distribuirá la información y evaluar sus efectos, de esta forma, una buena gestión de la información facilitará las estrategias de comunicación.

Es de suma importancia contar con información sistematizada, considerada como útil, describir el perfil de usuario, identificar las fuentes, y plantear el proceso de distribución y acceso a la información. Tratar que la información sea oportuna y veraz permitirá un mejor desenvolvimiento del personal de una institución. La mayoría de los retrasos y errores se justifican en la falta de información, por ello es importante trabajar, primero, los contenidos y, luego, las formas de distribución para evitar los errores.

En cuanto a los objetivos de la gestión de la información, están determinar las necesidades de información y satisfacerlas, desarrollar la base informativa de la organización y garantizar su accesibilidad, entre otros (Losada 2004, Oviedo 2002, Vahos 2013). Los contenidos no fluyen sin una lógica, la información no debería ser adquirida solo por la experiencia o el contacto con los pares, la lógica de la gestión es dar la información esencial de la organización y de sus funciones de forma ordenada y oportuna.

La gestión de la información no es la misma en todas las organizaciones, sino que dependerá de la importancia que se le otorgue, del rubro a la que se dedica y del tipo de realidad en la que se desenvuelve.

Para lograr que el buen desempeño inicial del profesorado sea importante, se le debe proporcionar información útil para su desenvolvimiento académico como en la toma de decisiones de gestión. El proceso de gestionar los contenidos institucionales permite identificar todo aquello que es útil y necesario para los miembros de la organización y ubicar los espacios en los que dicha información debe ser considerada. Asimismo, la identificación de diversos perfiles, en especial de los nuevos integrantes, permitirá discriminar qué información les corresponde conocer al inicio, sin descartar el acceso al resto de la misma más adelante.

Alguien dirá que se privilegia demasiado la importancia de la comunicación en la dinámica de las organizaciones. En efecto, ¿cómo se constituyen las organizaciones si no es por comunicación?, ¿cómo se sostiene la marcha de una compañía si no hay un flujo interno de órdenes y mensajes?, ¿cómo se relaciona esa entidad con la comunidad en la que actúa si no es por actos de comunicación? Oviedo (2002: 41).

En el caso de las instituciones universitarias, por su naturaleza tan diferente al de una organización empresarial, se tiende a pensar que el conocimiento entre los profesores es un hecho, que la habilidad por identificar la información es innata, sin embargo, no se considera el tiempo que se desperdicia en averiguar información necesaria que podría estar sistematizada o que pudo ser brindada con anticipación para la toma de decisiones.

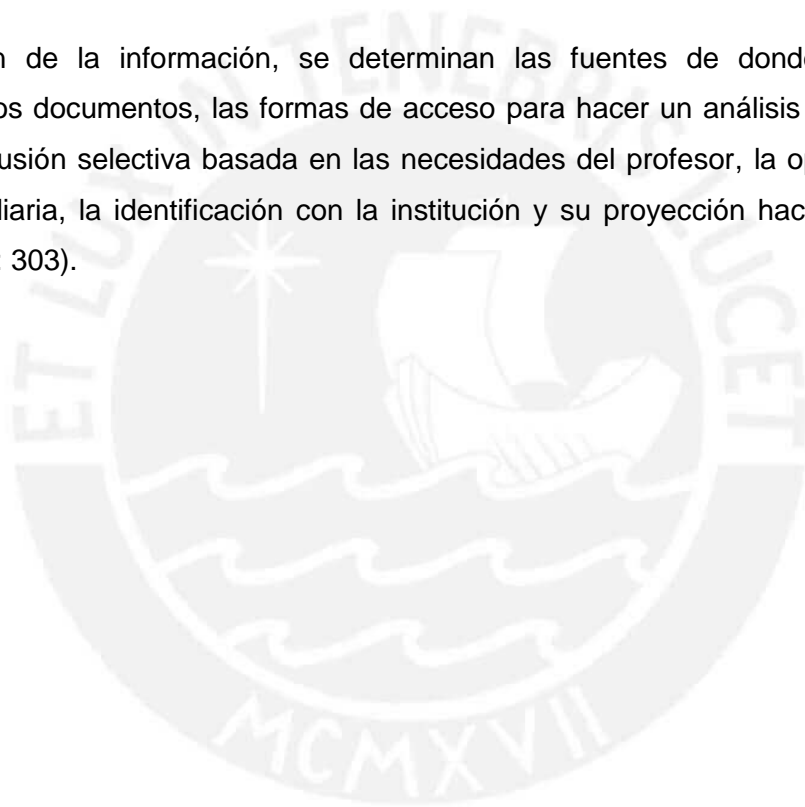
Por eso la importancia de la gestión de la información, pues facilita el conocimiento de la institución, de sus procesos, de lo que se espera en la práctica profesional y sobre todo de lo que podemos aportar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, con esto hacemos más viable y positivo el impacto en el entorno.

Se dice que un trabajador bien informado toma mejores decisiones frente a obstáculos que se le pueda presentar, reduce el tiempo de espera y facilita su desempeño. Según Bel (2005: 63), en las organizaciones se requieren buenos sistemas de recogida de información para acertar en las decisiones. Además, es el mejor agente de proyección de

la imagen institucional de una organización porque es quien la vive y la produce, y se convierte en su responsabilidad llevarla bien (Bel 2005, Oviedo 2002, Vahos 2013, Costa 1999).

Pero la gestión de la información no se trata solo de sistematizar la información, sino de hacer posible que esta llegue a la persona indicada en el formato preciso, esto conlleva a una evaluación previa de quién lo va a recibir, su nivel de necesidad y cómo lo va a recibir, con lo cual se necesita evaluar la elaboración de diagramas de flujo por cada instancia que participa, de manera tal que este proceso se vuelva permanente (Arévalo 2007).

En la gestión de la información, se determinan las fuentes de donde proviene la información, los documentos, las formas de acceso para hacer un análisis que ayude en la correcta difusión selectiva basada en las necesidades del profesor, la optimización de su actividad diaria, la identificación con la institución y su proyección hacia la sociedad (Losada 2004: 303).





## **2.- Proceso de inducción en la PUCP**

La Pontificia Universidad Católica del Perú cuenta con más de 2,000 docentes, cuya dedicatoria se reparte en tres perfiles incorporados por la Política de carrera profesoral: Profesor, Profesor-investigador y Profesor-gestor. Es así que cada semestre recibe a un promedio de 150 profesores nuevos que pasan por los procesos que se detallan a continuación desde el primer contacto con la institución.

### **2.1.- A nivel institucional**

En el marco de la gestión de los profesores, se desarrollan los siguientes procesos:

#### **2.1.1.- Proceso de contratación en la PUCP**

Cada semestre, las facultades, según la carga académica correspondiente, inician un proceso de requerimiento de personal docente a los diferentes departamentos académicos con los cuales se vinculan para la formación de sus alumnos. Los departamentos académicos convocan a los docentes y arman la nómina de provisión docente.

Para dicha convocatoria, el elemento central en la contratación de un profesor es el coordinador, quien presenta la lista al jefe del departamento y con su visado se procede a la contratación. El profesor seleccionado puede ser una persona que ha sido identificada en el escenario laboral con ciertas competencias y se necesita un perfil así para un determinado curso, su dedicación no es exclusiva hacia la Universidad, sino que es compartida con otra institución del mismo rubro o diferente. También contamos con aquellos profesores que iniciaron su carrera profesoral como jefes de práctica, y fueron ascendiendo de acuerdo con la experiencia y dedicación.

La contratación es gestionada por la Dirección Académica del Profesorado, que cuenta con personal de recursos humanos para la elaboración de la documentación laboral de ley y documentos institucionales. En ese sentido, brinda el siguiente tipo de información:

1. Información y firma de su contrato ficha de datos

2. Declaración Jurada de Código de Ética.
3. Declaración Jurada de Sistema de Pensiones, si fuera el caso.
4. Declaración Jurada de Rentas de Quinta Categoría, si fuera el caso.

### **2.1.2.- Bienvenida al profesor PUCP**

La bienvenida marca un hito institucional en la incorporación del nuevo profesor, debido a que se presentan las principales autoridades del quehacer académico universitario, el vicerrector académico, la directora de la Dirección Académica del Profesorado y el director del Instituto de Docencia Universitaria para brindar información de su competencia.

Ingresan en promedio 150 profesores al semestre, de los cuales asiste el 80%. Esta ceremonia es convocada de forma personalizada a través de una invitación firmada por el vicerrector académico, que les llega a su domicilio y, posteriormente, mediante una comunicación electrónica y telefónica para la confirmación de su participación.

El vicerrector académico brinda un enfoque institucional, un mensaje desde la Universidad hacia los profesores, los aspectos que caracterizan la enseñanza en la Universidad y lo que se espera de ellos como grupo humano.

Por su parte, la directora de la Dirección Académica del Profesorado informa sobre lo que la Universidad les ofrece como espacio de crecimiento, la ruta profesional que tienen a su alcance, y las normas y políticas que rigen su gestión.

Finalmente, el director del Instituto de Docencia Universitaria desarrolla las líneas de apoyo y capacitación que apoyan y promueven las buenas prácticas en docencia universitaria, y la reflexión teórica sobre el aprendizaje y la docencia universitaria.

Asimismo, presenta el Programa de Acogida a Nuevos Docentes dentro del marco de la política de formación docente de la PUCP, este ofrece los recursos básicos de formación relacionados con la planificación de sesiones de aprendizaje y de evaluación, así como las principales herramientas que el entorno Paideia ofrece. Las inscripciones a este programa no son obligatorias y se realizan al final de la ceremonia.

Además, se presenta también el Plan de Formación Continua, que ofrece a todos los profesores de la PUCP (profesores y jefes de práctica) cursos introductorios o de especialización (de acuerdo con las necesidades de los profesores y las unidades que lo

requieran) en temas y habilidades vinculados con su quehacer diario y un sistema de apoyo a las buenas prácticas docentes, que consiste en un Programa de Acompañamiento para observar, identificar y reforzar las buenas prácticas docentes y asesorías personales.

Al inicio de la ceremonia se les entrega una carpeta que tiene el siguiente material:

1. Política de Carrera Docente
2. Folleto sobre Propiedad Intelectual
3. Separador de libro
4. Libreta con información de los servicios del Sistema de Bibliotecas
5. Ficha de inscripción al Programa de Acogida a Nuevos Docentes
6. USB con el Plan Estratégico, el Modelo Educativo y la Política de Carrera Docente

### **2.1.3.- Programa de acogida a nuevos docentes PUCP**

De acuerdo con la información que se registra en la página web del Instituto de Docencia Universitaria, este programa se describe como parte de esta política, la PUCP considera importante que los profesionales que se incorporan a la docencia cuenten con un proceso de acogida que los ayude a situarse en su nuevo rol acorde con lo establecido en el Modelo Educativo PUCP.

El Programa de Acogida está dirigido a todos aquellos que dictaron por primera vez en la PUCP en el año 2016 o a aquellos profesores que se reincorporaron al dictado en nuestra Universidad después de varios años.

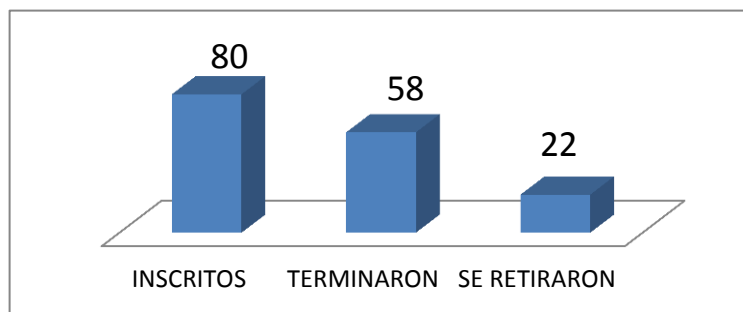
El presente Programa de Acogida se desarrolla bajo la modalidad presencial y tiene carácter teórico-práctico. Su propósito es asegurar que los profesionales que se incorporan a la docencia cuenten con la información y orientación necesarias para un desempeño en aula acorde con lo propuesto en el Modelo Educativo PUCP. En el programa, se pondrán en común las ideas principales sobre la buena docencia en la PUCP. Asimismo, se abordarán la definición e importancia de la enseñanza y la evaluación para el aprendizaje.

El programa se desarrollará a partir de exposiciones dialogadas, discusión en parejas y grupos pequeños, donde se promoverá la participación de los docentes con el fin de que compartan sus experiencias y expectativas con respecto a la enseñanza universitaria.

### Cifras de asistencia de los tres últimos años al programa de acogida

De acuerdo con la información proporcionada por el Instituto de Docencia Universitaria, tenemos las siguientes cifras:

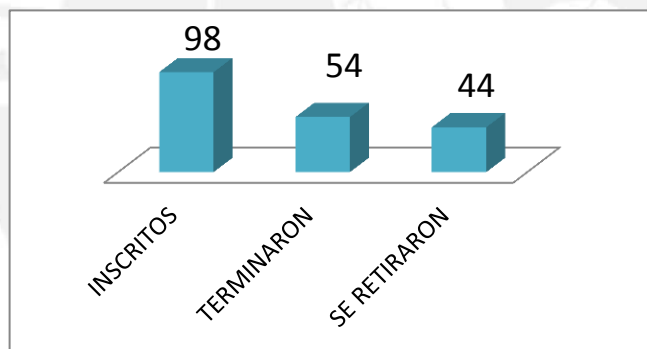
**Gráfico 1. Número de Contratados al 2013: 310 profesores contratados**



Fuente: Datos proporcionados por el Instituto de Docencia Universitaria

En el 2013, la modalidad fue presencial, más del 50% de inscribió y menos del 50% terminó el curso.

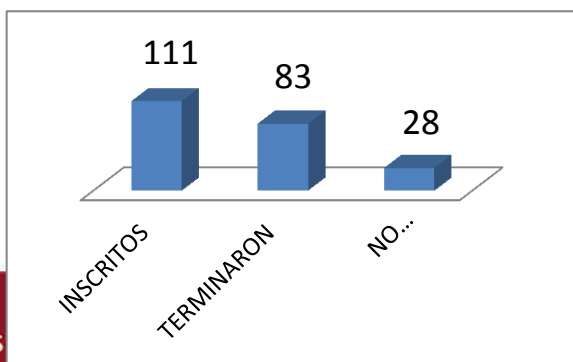
**Gráfico 2. Número de contratados al 2014: 286 profesores contratados**



Fuente: Datos proporcionados por el Instituto de Docencia Universitaria

En el 2014, la modalidad fue presencial, menos del 50% de inscribió y más del 50% terminó el curso.

**Gráfico 3. Número de contratados al 2015: 280 profesores contratados**



Fuente: Datos proporcionados por el Instituto de Docencia Universitaria

En el 2015 se incorporó la modalidad virtual, la cual duplicó la matrícula de modalidad presencial en el segundo semestre e incrementó en un 13% la inscripción del año pasado. De acuerdo con las cifras, más del 50% de los inscritos terminó el curso.

## **2.2 A nivel de unidades vinculadas al quehacer del profesor**

El profesor una vez que es contratado e inicia sus labores en el semestre, y luego de asistir a la ceremonia de bienvenida al docente nuevo, se incorpora a una dinámica en la que tiene que vincularse con una serie de unidades, en especial, los departamentos y facultades para su quehacer académico y con el área de recursos humanos para su información laboral.

En este sentido, en la mayoría de los departamentos, la comunicación entre los jefes de departamentos y los nuevos docentes se realiza vía electrónica y se dirige a todos los miembros del departamento. En el caso de las convocatorias a reuniones, si bien realizan reuniones con los docentes de planta y los recién incorporados, estas no son muy frecuentes.

El contacto principal se realiza sus coordinadores, quienes los contactaron y promovieron su contratación. Un aspecto significativo en la comunicación son las secretarías de los departamentos, quienes asisten a los docentes en las preguntas particulares. Algunos departamentos promueven, con mayor frecuencia, las reuniones personales con los docentes nuevos, quienes son convocados de manera particular a reuniones con el jefe del departamento y con sus coordinadores, además reciben un acompañamiento durante el primer año de desempeño. Este tipo de acciones generan acogida y bienestar en los recién incorporados. Las actividades específicas para este grupo de docentes nuevos dependen de la política de actuación de las autoridades de turno para fomentar o no esta vinculación.

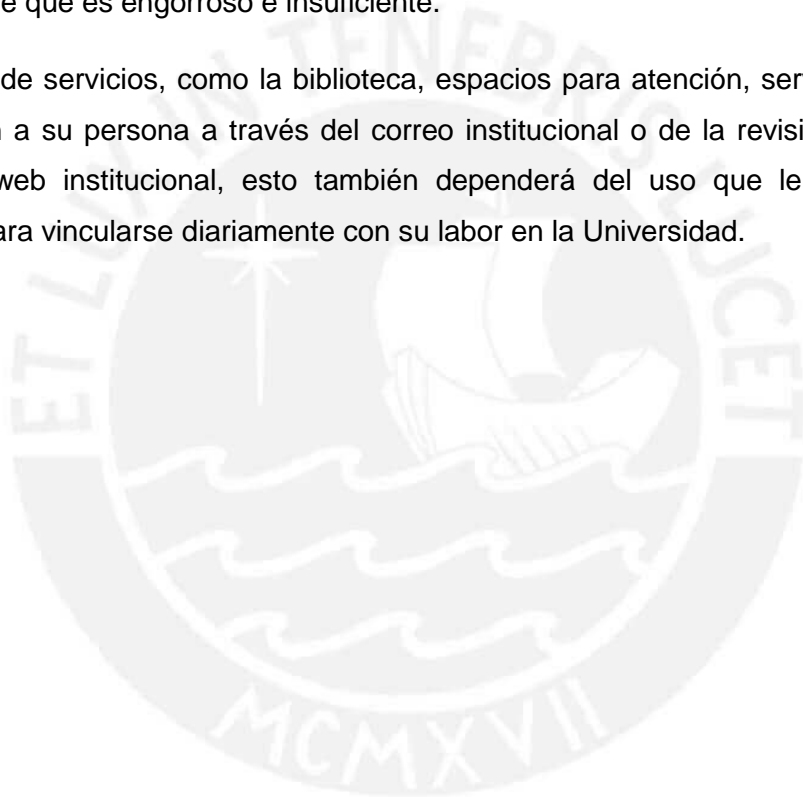
Respecto a la información del día a día, es decir, en lo referido a la información académica, como las horas de dictado, indicadores de curso, aulas, materiales, registro de notas y más, esta se encuentra sistematizada por las facultades y es enviada como parte del procedimiento regular vía correo electrónico o en formato impreso. Al ser una comunicación masiva, se asume la responsabilidad del profesor en contar con esta información antes del inicio del semestre. Algunas facultades cuentan con sistemas

establecidos de apoyo al docente, de esta forma, hacen un seguimiento de sus necesidades y facilitan su labor con la orientación brindada.

La adaptación a la vida universitaria es un tema principal de los departamentos, por ello, las facultades se enfocan en evaluar su desempeño en el aspecto metodológico.

La ampliación inicial sobre su situación laboral la pueden obtener en la administración central, un espacio no muy conocido ni frecuentado por los docentes, y cuya información, muchas veces, es particular y difícil de canalizar. Al inicio de su contrato, cuenta con una persona que los orienta personalmente en los temas laborales, aunque también se debe destacar la voluntad y el interés que el profesor nuevo le ponga al tema para que no tenga la sensación de que es engorroso e insuficiente.

Las unidades de servicios, como la biblioteca, espacios para atención, servicio médico y otras, llegarán a su persona a través del correo institucional o de la revisión que pueda hacer en la web institucional, esto también dependerá del uso que le dé al correo institucional para vincularse diariamente con su labor en la Universidad.



### **3.- Diagnóstico de las necesidades de información del proceso de inducción al profesor novel en la PUCP**

Se realizaron entrevistas a las autoridades involucradas en el proceso de inducción del profesor novel para contribuir con el diagnóstico del proceso de inducción actual. Las entrevistas se basaron en el análisis de las acciones dirigidas a los profesores noveles desde el punto de vista de la entrega de información institucional, la oportunidad y la forma de hacerlo.

A partir de la información recogida sobre las acciones que la Universidad realiza para los profesores noveles y las entrevistas a los involucrados, se generan los siguientes enunciados:

#### **3.1.- Consideraciones institucionales**

A nivel institucional, la Universidad incorporó a las ceremonias de bienvenida un programa de acogida para profesores noveles como parte de su preocupación por el desarrollo de su carrera profesoral.

Si bien existe un compromiso de la gestión central de la Universidad por brindar información a los nuevos profesores, se brinda de forma generalizada en un momento determinado; luego de este, los nuevos profesores no cuentan con información oportuna y sistematizada respecto a temas organizacionales, académicos, posibilidades de servicios, comunicación con otras unidades, infraestructura, entre otros. “En la ceremonia de bienvenida les damos información general sobre el funcionamiento de la Universidad, lo que se espera de ellos, los servicios con los que cuenta y la capacitación que pueden adquirir” (Martínez 2016d).

Las autoridades, al sentir que la Universidad tiene formas de organización diferencial al de una empresa, le dan mayor peso y valor a la capacitación metodológica y menos espacio a la vinculación institucional, lo consideran irrelevante a pesar de que reconocen que necesitan, en varios momentos, el compromiso de los docentes con la institución. “El programa de acogida al docente está orientado íntegramente a fortalecer la metodología docente, solo incluimos un pequeño espacio para los servicios de biblioteca” (Martínez 2016c).

La promoción de la investigación por parte de la gestión universitaria hace que los profesores que se dedican solo a la docencia se sientan en desventaja frente a su crecimiento profesional, por tanto no les genera mucho interés participar en los programas de acogida. “Hay varios factores que afectan la fidelización del profesorado como es el tema económico, además de la desventaja en la que se encuentra frente al docente investigador, pues no siente que tenga más oportunidades si solo se dedica a la docencia” (Martínez 2016b).

Las actividades de las unidades que se vinculan con los profesores deberían ser comunicadas de forma integral para promover la identidad institucional: “Lo que siento es que falta la mirada colectiva de la Universidad, está ganando el trabajo individual. Lo que se siente es que hay demasiados procesos lentos generando un malestar” (Martínez 2016e).

Se considera en general difícil trabajar con ellos, pues es un grupo heterogéneo, tanto en edad como en especialidad, y por su condición de dedicación a tiempo parcial, estas dos condiciones dificultan el proceso de fidelización.

### **3.2.- Participación de autoridades**

El proceso de inducción a profesores noveles no es obligatorio a pesar de tener lineamientos institucionales que sí lo indican, es decir, se deja a la voluntad del profesor novel el participar, y a la voluntad de los jefes de departamento y decanos promover su participación. Esto no ayuda a darle el carácter de necesario e indispensable para su incorporación. “La asistencia a la ceremonia de bienvenida del docente no es obligatoria y se pierde una tercera parte de asistencia al programa de acogida” (Martínez 2016c).

Algunos departamentos asumen la necesidad de este primer proceso para el trabajo de sus docentes y promueven una serie de reuniones a diversos niveles: “Yo los recibo a cada uno e indico a los coordinadores que se reúnan con ellos para explicarles sus funciones y responsabilidades dentro del departamento y realizamos un año de seguimiento a su desempeño” (Martínez 2016e).

Desde el punto de vista de las facultades, se justifica el poco involucramiento con los profesores noveles manifestando que es un tema que corresponde a los departamentos y que ellos se enfocan en incorporar mejoras al perfil de los alumnos. “Nuestra principal



preocupación son los alumnos, el tema docente es encargo de los departamentos” (Martínez 2016b).

La mayoría de los jefes de departamento y decanos no incorpora a su gestión actividades orientadas a este grupo de profesores noveles y se comunica con estos como lo hace con los profesores antiguos.

### **3.3.- Fuentes de información**

Una vez que el docente es incorporado a la nómina laboral de la Universidad va recibiendo información de las diferentes dependencias con las que durante el semestre necesitará coordinar, como la Dirección Académica del Profesorado, que tiene personal exclusivo de recursos humanos para orientar al profesor novel en temas laborales; el Instituto de Docencia Universitaria, que los invita a participar en la Bienvenida al docente y al Programa de Acogida; las facultades, que envían lo referido al dictado y servicios con los que puede contar; entre otros. Sin embargo, nadie oficializa los canales y procesos de comunicación.

Las actividades de inducción no cuentan con información sistematizada de canales de consulta y/o referencia específica para la orientación del profesor novel, como recursos humanos, biblioteca, anexos de la facultad u otros, sino que se asume que en el devenir de la labor lo irá conociendo.

Los canales de comunicación de los profesores noveles terminan siendo la secretaría del departamento o de la facultad y estas no cuentan con información suficiente de los procesos que puedan ayudar a facilitar la labor de los profesores. “Lo que está faltando es que los puntos de contacto que tienen los profesores tengan información sistematizada de los servicios” (Martínez 2016d).

La información sobre la gestión institucional, de servicios y beneficios se aprende de manera informal y no necesariamente al inicio del semestre, probablemente fuera de tiempo, lo que genera conflictos en su desarrollo académico: “Les es complicado conseguir la información, el tema de recursos humanos les es un misterio” (Martínez 2016e).

### **3.4.- Contenido**

Las actividades de inducción no incluyen descripción organizacional, servicios y/o espacios estratégicos donde los profesores puedan hacer uso de un mapa de las áreas para que puedan ubicarse. “La dimensión administrativa no está presente y no tenemos la logística para atender la variedad de información que debemos brindar y/o requieren utilizar” (Martínez 2016c).

La información laboral se brinda de forma limitada y puntual para que inicien sus labores en la Universidad. “Para temas específicos sobre seguros de salud (afiliación a Essalud, EPS o algún otro seguro particular), consultas mayores sobre sistema de pensiones e impuesto a la renta, deben acercarse a la administración central” (Martínez 2016a).

La información laboral y de normas que se les brinda representa un problema para los docentes porque no terminan de comprender los tiempos y procedimientos. “Se les complica entender los tiempos y procesos de la carrera profesoral” (Martínez 2016e)

La información sobre servicios, como la biblioteca, servicios de salud, espacios para reunirse con sus alumnos y más, le va llegando a lo largo del semestre a través del correo electrónico, que no necesariamente lo revisan con mucha frecuencia pues son profesionales que no tienen una dedicación exclusiva y manejan diariamente más de una cuenta.

### **3.5.- Oportunidad**

Al ser un grupo que no tiene una dedicación a tiempo completo en la Universidad, que comparte su tiempo y concentración con otros espacios diferentes, los únicos momentos en los que se les tiene cautivos es cuando firman contrato, la ceremonia de bienvenida y el Programa de Acogida a nuevos docentes. Sin embargo, estos espacios dan solo información general y no de utilidad inmediata.

Los docentes noveles reclaman más oportunidades de contacto y/o información sistematizada que les permita aclarar sus dudas rápidamente y ejercer su docencia sin dificultades. “Nosotros recibimos múltiples consultas respecto a la gestión de sus procesos, los docentes están perdidos, no conocen sus departamentos, no distinguen entre departamento y facultad. Les encantaría que haya un momento solamente con su departamento que les diga qué deben hacer por primera vez y no solo recibir un paquete

de información, sino algo más personal y útil para su primera semana de trabajo” (Martínez 2016c).

De esta manera, la Universidad da el primer acercamiento al nuevo docente con actividades generales y deja la información particular como responsabilidad del quehacer diario de cada profesor.



## **4.- Propuesta de estrategia para incorporar la gestión de la información institucional al proceso de inducción del profesor novel a la PUCP**

### **4.1.- Objetivo de la propuesta**

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar una propuesta que permita identificar todos los elementos necesarios para integrar la información institucional al proceso de inducción del profesorado novel y facilitar su proceso de incorporación.

### **4.2.- Contexto**

El punto de partida para elaborar una propuesta es la revisión de los lineamientos que la institución tiene frente al objeto de análisis, en este caso, son los lineamientos que la Universidad contempla respecto a su plana docente y qué tipo de consideraciones tiene sobre la importancia de la identidad institucional. En ese sentido, la Universidad cuenta con un marco general de lineamientos institucionales referidos a la práctica docente y, en especial, lo que respecta a su identificación con la institución. Conocer dichos lineamientos permitirá plantear una propuesta que sume al logro de los objetivos requeridos.

#### **4.2.1 Lineamientos institucionales de la PUCP**

Los lineamientos institucionales se encuentran en documentos que marcan la pauta de la gestión de los docentes, es así que el Plan Estratégico, en el marco de la formación, tiene líneas específicas orientadas hacia lo que se espera del docente, al mismo tiempo, la política de carrera profesoral y el modelo educativo marcan la pauta de su quehacer docente y su vínculo con la institución. A continuación, los extractos de los documentos referidos que refuerzan la dimensión de identificación institucional de los profesores.

En ese sentido, el Plan Estratégico Institucional dice lo siguiente:

“Formación

2° Fomentar el desarrollo de los docentes de la PUCP

Una formación de excelencia es posible gracias a la participación de profesores comprometidos con la propuesta, desde la concepción misma hasta su aplicación y mejoramiento. Por ello, se busca contar con los procesos que garanticen la incorporación de profesionales jóvenes con alto potencial para la docencia y la investigación, a la vez,

contar con una línea de carrera profesoral que defina, diferencie y potencie los roles de profesor docente, profesor docente-investigador y profesor docente-gestor” (PUCP 2011: 13).

La Política de la Carrera Profesional menciona:

“El perfil está organizado en torno a cuatro áreas de desempeño y una dimensión general denominada “Identificación con la Institución” que incluye el desarrollo de actitudes de compromiso del profesor PUCP con el desarrollo de la misión de la institución, y de interacción como miembro de la comunidad universitaria, en el marco de los principios y valores institucionales. Las características esperadas en la dimensión general de “Identificación con la Institución” se desarrollan en los niveles personal e institucional. A escala personal se espera un compromiso con la misión y los valores de la institución, así como capacidades comunicativas para escuchar y dialogar en distintas instancias y contextos. En el ámbito institucional se espera que el profesor pueda desempeñarse en distintos grupos, se muestre permeable al cambio, manifieste actitudes de respeto, tolerancia y reconocimiento a la diversidad, y contribuya con su labor a la consolidación de la autonomía y excelencia de la institución” (PUCP 2012: 11).

Por su parte, el Modelo educativo indica:

“Alta capacidad académica y profesional, junto con honestidad intelectual y compromiso con los valores institucionales, son las principales características de los docentes de la PUCP. Nuestros profesores buscan permanentemente enriquecer sus conocimientos e implementar formas eficaces de enseñanza que aseguren los aprendizajes de nuestros estudiantes. En tanto miembros del claustro universitario, diseñan y conducen las actividades de enseñanza-aprendizaje e investigación, además de hacerse cargo de las mayores responsabilidades del gobierno universitario. Esta multiplicidad de responsabilidades forma parte de la carrera profesoral, la que permite el desempeño óptimo, el desarrollo permanente de las capacidades y el reconocimiento de los logros y méritos de nuestros profesores.

En este contexto, se busca incorporar permanentemente a académicos y profesionales altamente calificados y comprometidos con la labor y valores de la PUCP, con cualidades humanas y éticas y capacidades para desempeñar labores de docencia, investigación y gestión” (PUCP 2016:33).

Los documentos institucionales contemplan una serie de características orientadas a la fidelización de sus profesores, a la vinculación con los valores institucionales y a promover el compromiso con la institución, con la finalidad de sumar las acciones vinculadas al logro de los objetivos estratégicos referidos a la mejora de la calidad de la enseñanza. Este aspecto está estrechamente vinculado a la gestión y a las acciones que se implementan desde el primer contacto con la institución.

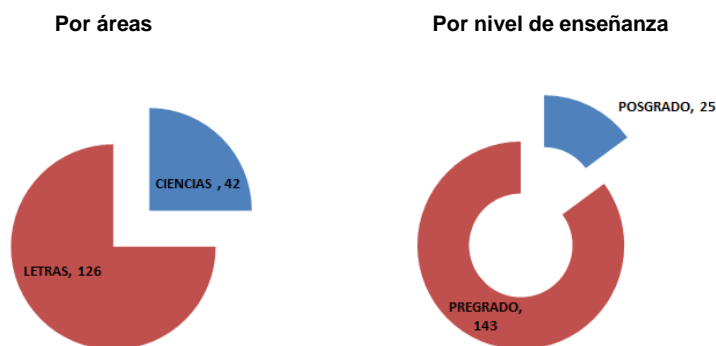
Una buena gestión de la información, los procesos definidos y a tiempo, las facilidades de acceder en tiempo y espacio a la información, y las actitudes que se muestran desde el inicio son algunas de las acciones que permiten una apertura y buena disposición hacia la institución, y se consideran como pilares para mejorar el desempeño profesional y laboral.

Los docentes son la extensión directa de la institución, por eso es importante trabajar su fidelización, pues transmiten directamente los valores institucionales hacia el gran grupo de estudiantes.

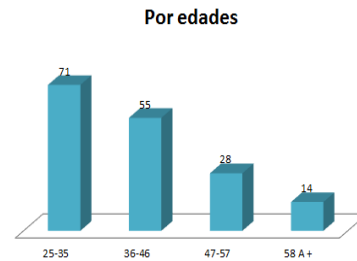
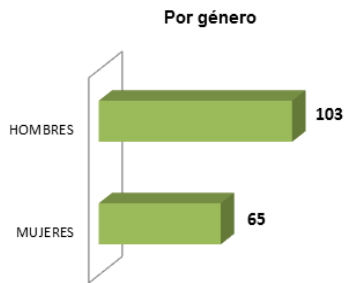
#### 4.2.2.- Características del profesor novel en la PUCP en 2013, 2014 y 2015

Con la finalidad de tener una descripción de las características del usuario al cual se dirigen las acciones de inducción institucionales, se clasificó la información por semestre con la finalidad de poder obtener algunas características particulares que nos permitan evaluar las acciones ejecutadas, las posibles recomendaciones y las probabilidades del éxito o no de las acciones propuestas. Para ello, la Dirección Académica del Profesorado proporcionó información de este aspecto para el periodo que va desde el 2013 al 2015. A continuación, la clasificación del perfil la hemos hecho por áreas de estudio, edad, género y nivel de enseñanza.

**Gráfico 4. Semestre 2013-1: 168 profesores**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

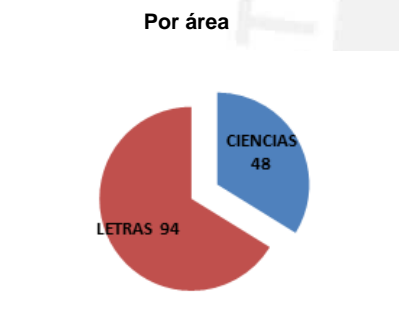


Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

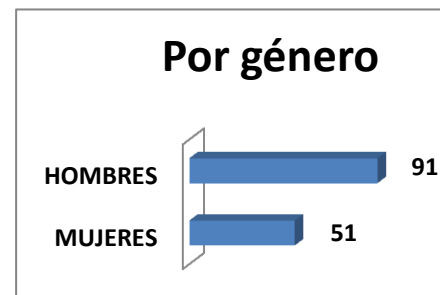
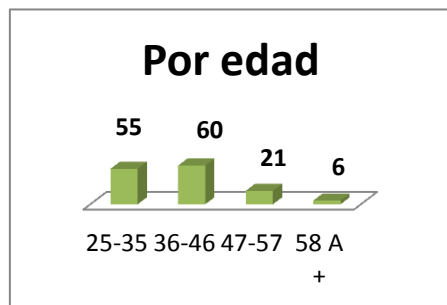
Las características en este semestre son:

1. 75% son de las áreas de letras y 25 % del área de ciencias e ingeniería
2. 85% dictan en pregrado y 15% en posgrado
3. 38% son mujeres y 72% son hombres
4. 42% están entre 25 y 35 años, que, sumados al grupo entre 36 y 46 años, representan un público mayoritariamente joven

**Gráfico 5. Semestre 2013-2: 142 profesores**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

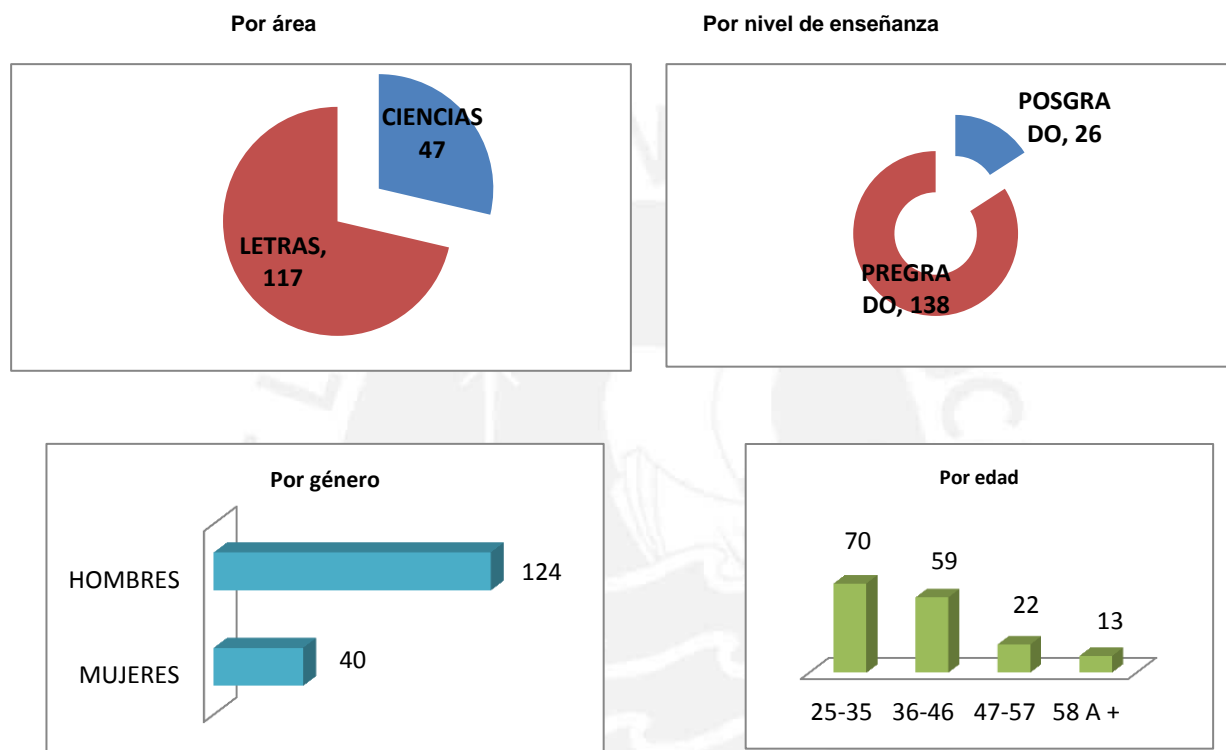


Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

Las características en este semestre son:

1. 66% son de las áreas de letras y 34 % del área de ciencias e ingeniería
2. 82% dictan en pregrado y 18% en posgrado
3. 36% son mujeres y 64% son hombres
4. 42% están entre 36 y 46 años, que, sumados al grupo entre 25 y 35 años, representan un público mayoritariamente joven

**Gráfico 6. Semestre 2014-1: 164 profesores**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

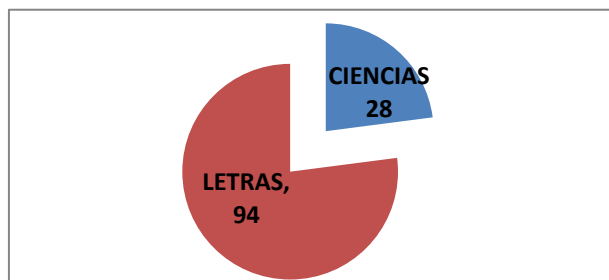
Las características en este semestre son:

1. 71% son de las áreas de letras y 29% del área de ciencias e ingeniería
2. 84% dictan en pregrado y 16% en posgrado
3. 24% son mujeres y 76% son hombres
4. 43% están entre 25 y 35 años, que, sumados al grupo entre 36 y 46 años, representan un público mayoritariamente joven

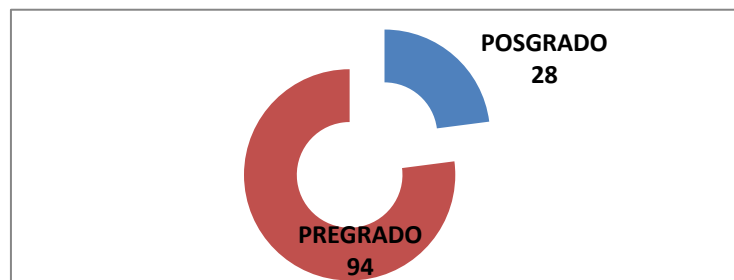


### Gráfico 7. Semestre 2014-2: 122 profesores

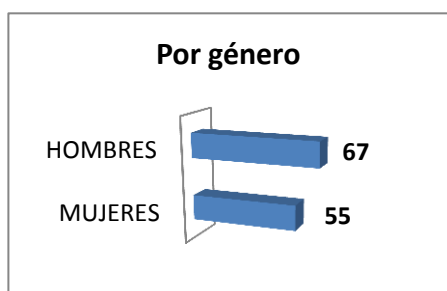
Por áreas



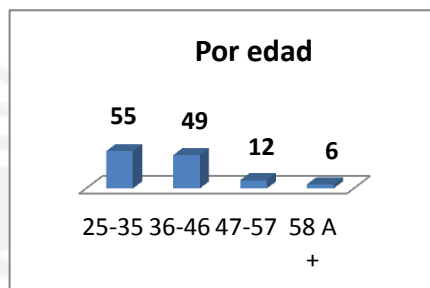
Por nivel de enseñanza



Por género



Por edad



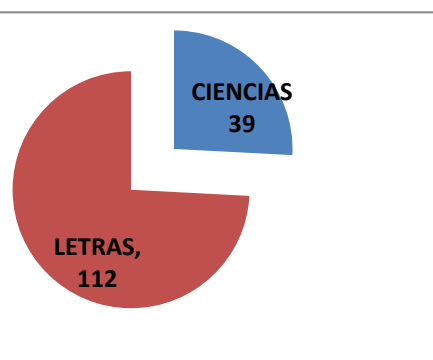
Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

Las características en este semestre son:

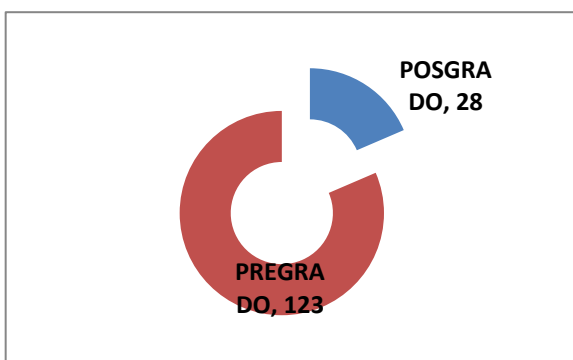
1. 77% son de las áreas de letras y 23 % del área de ciencias e ingeniería
2. 77% dictan en pregrado y 23% en posgrado
3. 45% son mujeres y 55% son hombres
4. 45% están entre 25 y 35 años, que, sumados al grupo entre 36 y 46 años, representan un público mayoritariamente joven

### Gráfico 8. Semestre 2015-1: 151 profesores

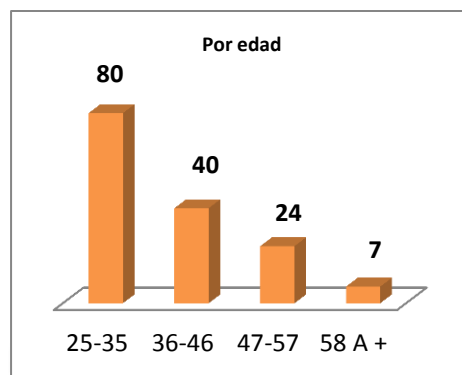
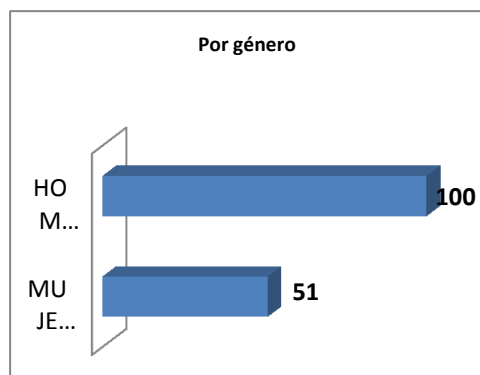
Por área



Por nivel de enseñanza



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado



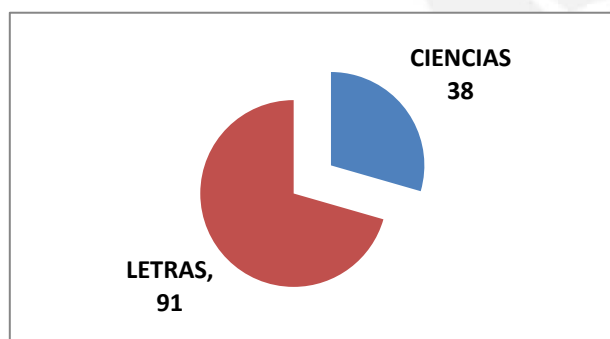
Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

Las características en este semestre son:

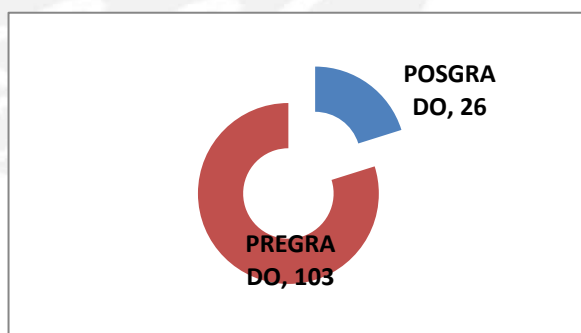
1. 75% son de las áreas de letras y 25 % del área de ciencias e ingeniería
2. 85% dictan en pregrado y 15% en posgrado
3. 38% son mujeres y 72% son hombres
4. 42% están entre 25 y 35 años, que, sumados al grupo entre 36 y 46 años, representan un público mayoritariamente joven

**Gráfico 9. Semestre 2015-2: 129 profesores**

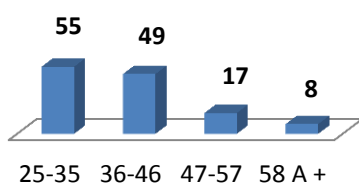
Por área



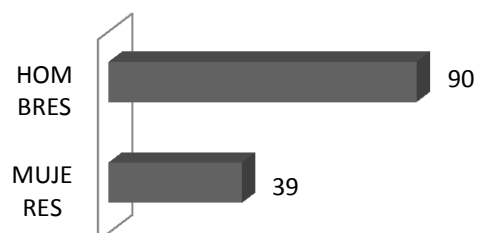
Por nivel de enseñanza



**Por edad**



**Por género**



Fuente: Datos proporcionados por la Dirección Académica del Profesorado

Las características en este semestre son:

71% son de las áreas de letras y 29 % del área de ciencias e ingeniería

80% dictan en pregrado y 20% dictan en posgrado

30% son mujeres y 70% son hombres

43% están entre 25 y 35 años, que, sumados al grupo entre 36 y 46 años, representan un público mayoritariamente joven

De acuerdo con las características presentadas en los cuadros, podemos observar lo siguiente:

1. La edad promedio del profesor novel que se incorpora a la Universidad por primera vez se encuentra entre 25 y 45 años, lo que representa un grupo mayoritariamente joven y que probablemente pueda, en el futuro, dedicarse a la docencia de forma permanente.
2. Debido a que es una población joven, es comprensible la gran acogida que tuvo el curso de acogida en modalidad virtual en el 2015 (en el segundo semestre).
3. Más del 50% son del género masculino.
4. Más del 50% se incorpora al pregrado y se enfrenta a un grupo de estudiantes más numeroso que los profesores de posgrado.
5. Más de la mitad va a áreas de Letras y son hombres.

#### **4.3.- Desarrollo de la propuesta**

En el contexto del marco teórico, los aportes desde la gestión y la academia, el conocimiento de las características del profesor novel y de la propia cultura organizacional, se plantea establecer una propuesta de estrategias adaptadas a nuestra realidad, las cuales permitirán que la gestión central integre acciones e información institucional al proceso de inducción del profesor nuevo, de esta forma, será parte del proceso de formación de los profesores de la Universidad.

##### **4.3.1 Consideraciones institucionales**

La institucionalización de las condiciones orientadas a cualquiera de los grupos que forman parte de la comunidad universitaria parte de una decisión de los líderes que gestionan la institución. Es gracias a ellos que los demás miembros desarrollarán

actividades para promover diferentes acciones. En ese sentido, se proponen las siguientes acciones:

1. Solicitar, desde la gestión central, la consideración de la participación activa de jefes de departamento y decanos de facultad en el involucramiento en el proceso de acogida a nuevos profesores con la finalidad de facilitar el proceso de incorporación a la cultura organizacional y a sus propias unidades, tanto desde el punto de vista de la gestión como de la metodología.
2. Al tratarse de una participación voluntaria, el nivel de participación se reduce a 30%. En ese sentido, se debería considerar tener incentivos de participación, por ejemplo, se puede proponer la participación del docente como indicador para la evaluación que se realizará para su contratación, de esta forma, se le da un valor agregado.
3. Considerar que luego de un año podría iniciarse el trabajo de refuerzo con aquellos docentes que mostraron interés por la vocación docente y desarrollar algunos espacios de diálogo para sostener, en el tiempo, la identificación con la institución.

#### **4.3.2 Participación de autoridades**

Es importante señalar que si bien la iniciativa institucional es destacable a nivel de organización, los decanos y jefes de departamento deben jugar un rol más activo en el proceso de fidelización docente.

Por lo general, estos líderes dejan a la organización la responsabilidad de la inducción y no se involucran en dichos procesos y solo se vinculan a nivel académico en los formatos ya establecidos, como comunicaciones electrónicas masivas y/o reuniones semestrales para rendir informes. La primera parte se cubre con las actividades ya establecidas pero que no son suficientes para lograr fidelizar a los nuevos profesores y cerrar el círculo de acogida.

En este proceso de fidelización, las autoridades son ejes principales y fundamentales para que el mensaje fluya y se posicione en el profesor. Son los pilares en los que el nuevo profesor debería encontrar la identificación con la institución.

En ese sentido, los jefes de departamento deberían incorporar, dentro de sus procesos de gestión, una reunión durante el primer mes de inicio de cada semestre para informar al profesor novel cuál es su papel dentro de la institución y del departamento; dar a conocer la dinámica de su unidad, los medios de comunicación, su relación con el coordinador o jefe de sección, posibles espacios de socialización; y comunicarle lo que se espera de él en la construcción de su ser docente.

En el caso de las facultades, los decanos deberían tener también una reunión durante el primer mes de inicio del semestre para informar al profesor novel la dinámica de su unidad, los procesos de evaluación, su vinculación con el perfil de egreso y lo que se espera de ellos en relación con el alumno.

De esta forma, la primera socialización le abrirá las puertas al conocimiento intrínseco de la cultura de su entorno y de su rol en la institución.

#### **4.3.3 Fuentes de información**

Se propone potenciar el uso del Perfil del Profesorado, espacio web institucional que reúne la mayor cantidad de información referida a la carrera docente y su entorno para el mejor desempeño de sus labores.

Asimismo, se debe incorporar el mapa digital al Portal del Profesorado para tener la facilidad de ubicar las unidades con las cuales se relacionará, así el profesor nuevo que no pudo asistir podrá tener a la mano, desde donde se encuentre, información geográfica de la institución en un entorno orientado a su perfil. Para eso, se puede entregar el Mapa de la PUCP a la firma del contrato y/o durante la bienvenida al docente para que ubique la unidad académica en la que dictará y el departamento al que pertenece, así como los diversos espacios en los que podrá desenvolverse.

Por otro lado, se debe elaborar una cartilla impresa y/o digital de las preguntas frecuentes, servicios y medios de consulta de los que dispone el profesor en los diferentes ámbitos en los que se desarrolla (bibliotecas, servicio de salud, aulas multiusos, imprentas, impresora 3D, VEO, servicios informáticos y otros), además se debe incluir un glosario de las siglas y/o términos que necesitarán dominar en el transcurso de su trabajo y entregarlo a la firma del contrato y/o en las actividades de acogida al nuevo profesor.

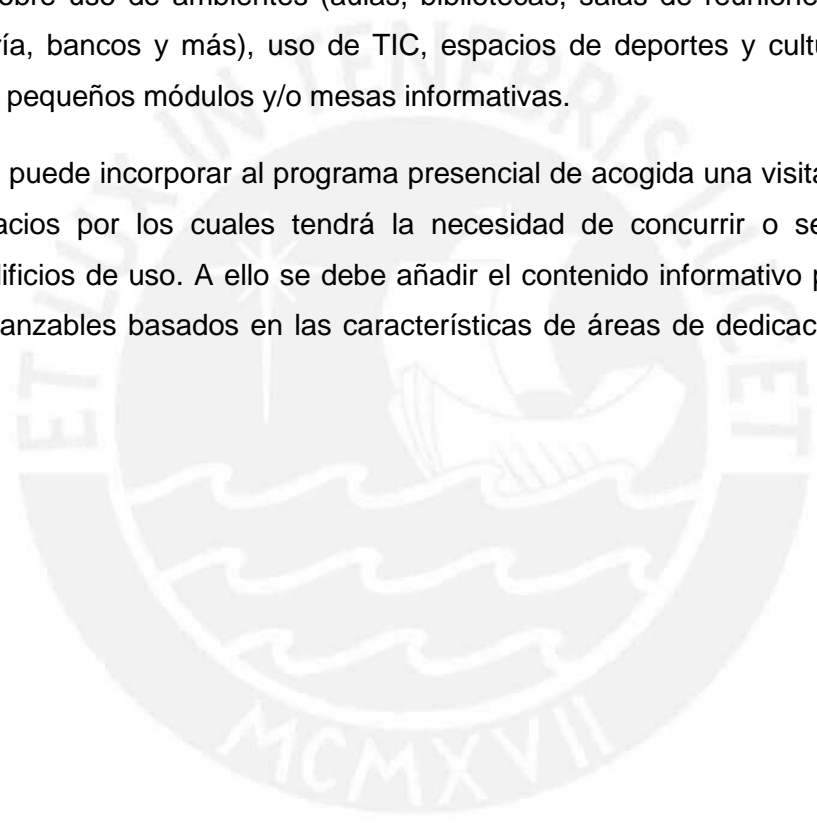
También son indispensables la cartilla impresa y/o digital con información sobre procesos académico-administrativos vinculados directamente con su gestión (ingreso del syllabus, registro de asistencia, registro de notas, resultados de encuesta de opinión).

Por último, para el caso de los temas laborales, se debe implementar un flujo de información sistematizada de los beneficios y asesoría laboral que afecte al profesor como miembro de la Universidad, con procedimientos claros y medios de consulta específicos.

#### **4.3.4 Oportunidad**

Asimismo, se puede utilizar los espacios de descanso del programa de acogida para dar información sobre uso de ambientes (aulas, bibliotecas, salas de reuniones, servicio de salud, tesorería, bancos y más), uso de TIC, espacios de deportes y culturales, con la instalación de pequeños módulos y/o mesas informativas.

Por último, se puede incorporar al programa presencial de acogida una visita guiada a los diversos espacios por los cuales tendrá la necesidad de concurrir o seleccionar los principales edificios de uso. A ello se debe añadir el contenido informativo potencial y de beneficios alcanzables basados en las características de áreas de dedicación, edades y niveles.



## 5.- Conclusiones

El trabajo con profesores noveles es el punto de partida para configurar la dimensión institucional como parte de la construcción de su propia identidad docente y como vínculo indispensable para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Por esa razón, es necesaria la participación de varios actores en este proceso de incorporación y que se refleje en una serie de acciones articuladas que permita cubrir todas las necesidades de los profesores noveles.

También es importante dar cuenta, desde el momento en que firman un contrato, la responsabilidad que recae sobre los nuevos profesores. De esta forma, se espera que use los canales institucionales para recibir información y los canales particulares de las unidades dispuestas a facilitarles su quehacer.

Los procesos de inducción, actualmente, están orientados al apoyo metodológico; sin embargo, debe buscarse un mecanismo que incorpore la dimensión institucional que apunte a formar vínculos para la retención de los mejores profesores.

Dado el particular perfil de los profesores, es necesario buscar mecanismos que los integren no solo como gremio sino también como institución, es decir, se debe lograr que se incorporen una actitud asertiva hacia los procesos de gestión. Esto solo se logrará en la medida que la propia gestión facilite el acceso y los procesos informativos.

Si bien la multidisciplinariedad hace difícil la unificación en el marco de una cultura corporativa, es importante presentar, en diferentes instancias, el concepto de dimensión institucional, lo que a su vez requiere el logro de objetivos institucionales.

Por ese motivo, la dimensión institucional debe estar incorporada no solo en quienes gestionen la Universidad sino también en todos miembros, en especial, los docentes que son la fuente de la formación, son los pilares de la institución, pues cuanto más comprometidos estén, más fácil será incorporar mejoras.

Las diversos perfiles del profesor novel, sea por su dedicación, especialidad y candición deben considerarse a la hora de configurar el plan de acogida, el cual debería dejar de ser centralizado y pasar a una etapa de descentralización en el que se consideren las necesidades de la institución y de los profesores.

## 6.- Referencias

ALLES, Martha

2009 *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

ARBAIZA FERMINI, Lydia

2016 *Dirección de Recursos Humanos. El factor humano*. Lima: Universidad ESAN.

ARÉVALO, Julio

2007 *Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento*. Salamanca. Consulta: 1 de octubre de 2016.

[http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas\\_GRUPO\\_SIOU.pdf](http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas_GRUPO_SIOU.pdf)

BEL MALLÉN, José Ignacio

2005 *Comunicar para crear valor*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.

BOZU, Zoia

2010 “El profesorado universitario novel: estudio teórico de su proceso de inducción o socialización profesional”. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*. Andalucía, número 3, pp. 55-72. Consulta: 10 de agosto de 2016.

<http://www.ujaen.es/revista/reid/revista/n3/REID3art3.pdf>

CHIAVENATO, Idalerto

2002 *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.

COLMENÁREZ, Lidia

2008 “Proceso de inducción del personal docente en el decanato de administración y contaduría de UCLA”. *Compedium, Revista de investigación científica*. Barquisimeto, número 20, pp. 5- 22. Consulta: 5 de agosto del 2016.



[http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista20/investigacion\\_lidia.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista20/investigacion_lidia.pdf)

FEIXAS, Mónica

2016 “El profesorado novel: Estudio de su problemática en la Universitat Autònoma de Barcelona”. *Revista de docencia universitaria*. Barcelona, volumen 2, número 1. Consulta: 17 de agosto del 2016.

<http://revistas.um.es/redu/article/view/11821/11401>

FONDÓN, Irene, MADERO, María y Auxiliadora SARMIENTO

2010 “Principales Problemas de los Profesores Principiantes en la Enseñanza Universitaria”. *Formación Universitaria*. Sevilla, volumen 3, número 2, pp. 21- 28. Consulta: 22 de agosto de 2016.

<http://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v3n2/art04.pdf>

GARCÍA SOLARTE, Mónica

2009 “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”. *Pensamiento y gestión*. Barranquilla, número 27, pp. 162- 200. Consulta: 4 de septiembre de 2016.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>

HERRERA TORRES, Lucía, FERNÁNDEZ BARTOLOMÉ, Ana María, CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia y Juan Manuel TRUJILLO TORRES

2011 “Competencias docentes del profesorado novel participante en un proyecto de mentorización. Implicaciones para el desarrollo profesional universitario”. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*. Granada, volumen 15, número 3, pp. 213- 241. Consulta: 12 de septiembre de 2016.

<http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL2.pdf>

IMBERNÓN, Francisco

2014 *Calidad de la enseñanza y formación del profesorado*. Barcelona: Ediciones Octaedro.

1998 *La formación y el desarrollo profesional del profesorado: hacia una nueva cultura profesional.* Barcelona: Editorial Graó.

KNIGHT, Peter T.

2005 *El profesorado de Educación Superior, formación para la excelencia.* Madrid: Narcea, S.A.

LOSADA DÍAZ, José Carlos

2004 *Gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicación interna, corporativa y de marketing.* Barcelona: Ariel.

MARTÍN-GUTIÉRREZ, Ángela, CONDE-JIMÉNEZ, Jesús y Cristina MAYOR-RUIZ

2014 “La identidad profesional docente del profesorado novel universitario”. *Revista de docencia universitaria.* Volumen 12, número 4, pp. 141- 160.

MARTÍNEZ, Jessica

2016a “Entrevista a Guillermo Tejeda, asistente administrativo”. 20 de octubre.

2016b “Entrevista a Carlos Pizarro, decano de los Estudios Generales Ciencias”. 4 de noviembre.

2016c “Entrevista a Julio del Valle, director del Instituto de Docencia Universitaria”. 8 de noviembre.

2016d “Entrevista a Efraín Gonzales de Olarte, vicerrector académico de la PUCP”. 24 de noviembre.

2016e “Entrevista a Carlos Garatea, jefe del Departamento de Humanidades”. 29 de noviembre.

MAS-TORELLÓ, Óscar y José TEJADA FERNÁNDEZ

2013 *Funciones y competencias en la docencia universitaria.* Madrid: Editorial Síntesis S.A.

MAYOR RUIZ, Cristina

2009 “Nuevos retos para una Universidad en proceso de cambio: ¿pueden ser los profesores principiantes los protagonistas? *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado.* Volumen 13, número 1. Consulta: 14 de septiembre de 2016.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711733005>

MEDINA RIVILLA, Antonio, DOMÍNGUEZ GARRIDO, Ma. Concepción y Fernando RIBEIRO GONÇALVES

2011 "Formación del profesorado universitario en las competencias docentes". *Revista de historia de educación latinoamericana*. Volumen 13, número 17, pp. 119- 138. Consulta: 1de septiembre de 2016.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86922615006>

MINDREAU, Eduardo

2014 *La universidad desde adentro*. Lima: Universidad del Pacífico.

OVIEDO V., Carlos

2002 *Las esferas de la comunicación en las organizaciones, hacia una gerencia de la percepción*. Lima: Campodónico.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (PUCP)

2016 *Modelo Educativo*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú

2012 *Política de Carrera Profesoral*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú

2011 *Plan Estratégico Institucional*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú

ROBBINS, Stephen P. y David DE CENZO

2009 *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. Neucalpan de Juárez: Pearson Educacion.

RUMBOS, Marvis

2009 "Propuesta de un modelo de inducción pedagógica para los profesores de la UNELLEZ-Barinas". *Laurus, Revista de Educación*. Caracas, pp.254-272. Consulta: 2 de octubre de 2016.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76120642012>

SÁNCHEZ MORENO, Marita y Cristina MAYOR RUIZ

2006 “Los jóvenes profesores universitarios y su formación pedagógica. Claves y controversias”. *Revista de Educación*. Madrid, 339, pp. 923- 946. Consulta: 5 de septiembre de 2016.

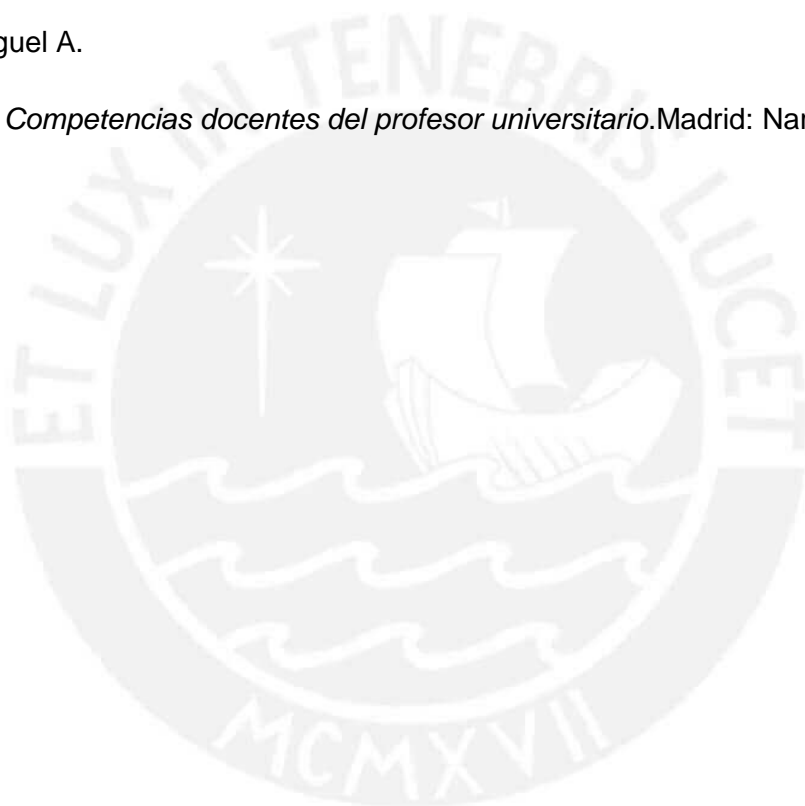
<http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339a40.pdf>

VAHOS MONTOYA, José Luis

2013 *Imagen Corporativa: modelos de gestión*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

ZABALZA, Miguel A.

2009 *Competencias docentes del profesor universitario*. Madrid: Narcea, S.A.



## ANEXO

### ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (TRANSCRIPCIONES)

Se realizaron entrevistas a las autoridades involucradas en el proceso de inducción y se les formuló las siguientes preguntas:

**PREGUNTA 1: ¿Cómo percibe el proceso de inducción en la Universidad?**

**PREGUNTA 2: ¿Qué acciones se realizan desde su unidad hacia los docentes nuevos?**

**PREGUNTA 3: ¿Considera suficiente la información institucional que se les proporciona?**

**PREGUNTA 4: ¿Qué acciones considera que se pueden incorporar para lograr el objetivo de identificación con la institución?**

**ENTREVISTADO: EFRAÍN GONZALES DE OLARTE, vicerrector académico**

#### **PREGUNTA 1**

En la ceremonia se les introduce de manera general diciéndoles lo que se espera de ellos, información sobre la carrera profesoral, cómo deben orientar sus cursos y se les ofrece todas las facilidades y qué se espera de ellos en los cursos.

Sin embargo, uno de los principales problemas es que es un grupo muy heterogéneo, muy jóvenes y muy mayores interesados en dictar en la Universidad, pero no necesariamente en quedarse como docentes. Los mejores se quedan.

#### **PREGUNTA 2**

Nosotros participamos en la ceremonia de bienvenida con la finalidad de darles información que les ayude a comprender a la Universidad inicialmente y además el fomento de la dimensión institucional está considerado en los diferentes documentos institucionales.

### **PREGUNTA 3**

Lo que está faltando es que los puntos de contacto que tienen los profesores tengan información sistematizada de los servicios.

### **PREGUNTA 4**

Lo que debería implementarse es un mecanismo de atención a los profesores, con información más general que pueda orientar mejor a los profesores.

Considero que el proceso de fidelización podría estar más arraigado en aquellos que ya pasaron un año de dictado y que se manifiesta en un interés real, es decir, la vocación se manifiesta y es percibida también por los alumnos. Crear alguna actividad de reconocimiento, talleres, etc.

**ENTREVISTADO: CARLOS GARATEA, jefe del departamento de Humanidades**

### **PREGUNTA 1**

Lo que queda un poco flojo es el tema subjetivo, más emocional con la institución.

### **PREGUNTA 2**

Yo los recibo a todos los nuevos, a cada uno, pero también pido a los coordinadores que se reúnan con ellos para que les expliquen las distintas funciones y las responsabilidades que tienen dentro del departamento. Tratamos de incorporarlos y motivarlos a participar en las actividades del departamento y de las unidades donde dictan.

El problema que tengo es tener que asumir otro tipo de información, como son sus procesos del día a día y los temas laborales.

### **PREGUNTA 3**

En el proceso de adaptación les es difícil porque los sistemas de comunicación no SON muy amables, porque encuentran formatos únicos, una serie de normas que no son tan fáciles de entender y que, para hacerla, puede pasar un año. Les es insuficiente la información sobre su situación laboral, les es un misterio, tienen problemas con las convocatorias de recursos humanos y la información de carrera profesoral no les queda muy clara.

#### **PREGUNTA 4**

Se deben incorporar mecanismos de atención sobre el tema laboral. La información sobre los servicios debería estar sistematizada, orientada a su beneficio, ya que es muy amplia la variedad de servicios y se pierde en esta gama de información.

Lo que falta incorporar es un poco de mística, mirar la Universidad como un todo y tratar que lo individual no sobrepase la mirada colectiva.

**ENTREVISTADO: JULIO DEL VALLE, director del Instituto de Docencia Universitaria**

#### **PREGUNTA 1**

El proceso es general y orientado al aspecto metodológico, al descubrimiento de su ser docente y no hace énfasis en su vínculo con la Universidad. Al no ser un proceso obligatorio, lamentablemente, no llegamos al 100% de los recién incorporados. Toda la dimensión desde el punto de vista administrativo no está presente.

#### **PREGUNTA 2**

Su vínculo real con la Universidad es el departamento que lo contrata, tanto en su página web o la persona que ha mediado su contratación, es decir, su coordinador. Nosotros administramos dos actividades orientadas directamente al profesor novel: la ceremonia de bienvenida y el programa de acogida.

La asistencia a la ceremonia de bienvenida del docente no es obligatoria y se pierde una tercera parte de asistencia al programa de acogida.

#### **PREGUNTA 3**

No es suficiente, ya que nosotros recibimos múltiples consultas respecto a la gestión de sus procesos, los docentes están perdidos, no conocen sus departamentos, no distinguen entre departamento y facultad, les encantaría que haya un momento solamente con su departamento que les diga qué deben hacer por primera vez y no solo recibir un paquete de información, sino lo más personal y útil para su primera semana de trabajo.

La dimensión administrativa no está presente y no tenemos la logística para atender la variedad de información que debemos brindar y/o requieren utilizar. La única que está presente es el servicio de biblioteca.

#### **PREGUNTA 4**

Necesitamos mejorar en la articulación con los jefes de departamento para establecer una mejor relación con los docentes.

Se deberían incorporar algunas actividades que generen espacios de diálogo con sus autoridades y una capacitación específica del día a día, de esa manera asegurar que cuenta con todos los elementos para desarrollar mejor su docencia.

El docente espera que la Universidad lo acoja de manera de integral, sería recomendable sistematizar la información y hacerlo extensivo a sus coordinadores, quienes son su contacto directo.

Aprovechar los espacios en los que los tenemos juntos para darle la información de la institución.

**ENTREVISTADO: CARLOS PIZARRO ORTIZ, decano de Estudios Generales Ciencias**

#### **PREGUNTA 1**

Nuestra principal preocupación son los alumnos, el tema docente es encargo de los departamentos, nosotros solicitamos docentes cuyo primer contacto es con el departamento, ellos los orientan ampliamente. Entiendo que el departamento tiene un presupuesto para acciones de capacitación a los nuevos docentes, pero es más importante el asesoramiento con sus pares.

#### **PREGUNTA 2**

Aquí la adaptación al sistema de enseñanza no es compleja porque mantenemos un mismo *syllabus*, las prácticas y exámenes son los mismos, los docentes deben avanzar en bloque. Nos reunimos con el docente para informarle sobre el funcionamiento de la unidad, pero la asistencia no es muy óptima; luego se hace un seguimiento durante el dictado para sugerirle ciertas recomendaciones.

He tenido la oportunidad de entregar toda mi presentación a un docente nuevo para que desarrolle su propia clase, el aprendizaje sobre la institución se hace a partir del contacto con sus pares. Es importante el asesoramiento de sus pares o ir al IDU, en el que se inscriben libremente.



### **PREGUNTA 3**

Sí recibimos información institucional, pero muchas veces los profesores no prestan interés en la información institucional, porque no consideran que este tema impacte sobre su trabajo. La vinculación más que con la Universidad en general es con su unidad, donde realizan reuniones permanentes.

Hay varios factores que afectan la fidelización del profesorado, como es el tema económico, además de la desventaja en la que se encuentra frente al docente investigador, no siente que tenga más oportunidades si solo se dedica a la docencia.

### **PREGUNTA 4**

Debería ponerse más valor al docente dedicado íntegramente a la docencia, muy buenos docentes se van por el factor económico. Orientar más sobre el modelo educativo que la Universidad quiere tener, queremos un profesor no solo por su excelente conocimiento sino también por su formación en valores.

Aquí en la facultad nosotros tenemos un sistema de seguimiento al docente para que no tenga ninguna dificultad respecto a la información que necesite para el desempeño de sus funciones, se utilizan diferentes soportes para este trabajo. Otras unidades nos han pedido asesoría para implementar la misma atención.

### **ENTREVISTADO: GUILLERMO TEJEDA, asistente administrativo de la Dirección Académica del Profesorado**

1.- ¿Cuáles son los temas laborales que se le explican al docente?

Se les explica el tipo de contrato que suscriben, el cual para los docentes TPA es un contrato a tiempo parcial de término indefinido (no plazo fijo). La principal característica de este tipo de contratación es que los docentes carecen del derecho a pago de CTS e indemnización por despido arbitrario.

Para los docentes a tiempo completo, se les informa que suscriben un contrato sujeto a modalidad, el cual tiene fecha de inicio y de culminación y además accede a los beneficios legales, como CTS, Pago de Vacaciones y Gratificación.

2.- ¿Qué procedimiento gestionan a través de tu persona?

Todo procedimiento relacionado con su contrato de trabajo, datos para la elaboración del mismo y para ser considerados en la planilla de pagos (cuenta bancaria y sistema de pensiones), además de registro y/o modificación de datos personales (dirección, teléfonos, correos y más) y registro de datos de familiares directos (derechohabientes).

3.- ¿Me podrías indicar la relación de documentos que se les entrega?

Los documentos que le envié en el correo anterior [a usted] son todos los que llenan los docentes (ficha de datos, Declaración Jurada de Código de Ética, Declaración Jurada de Sistema de Pensiones, si fuera el caso, y Declaración Jurada de Rentas de Quinta Categoría, si fuera el caso).

4.- ¿Qué tipo de preguntas o temas tienes que derivar a la administración central de recursos humanos?

Temas específicos sobre seguros de salud (afiliación a Essalud, EPS o algún otro seguro particular), consultas mayores sobre sistema de pensiones e impuesto a la renta.

