



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**EL PAPEL DE LA INDUCCIÓN EN EL PROCESO DE  
SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN PERSONAL  
DE NUEVO INGRESO DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PRIVADA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A N:**

**MARÍA FERNANDA HEREDIA ALARCÓN  
MARIANA DE JESÚS VACA FILIO**

**DIRECTORA: LIC. ROSA PACHECO LAPIEDRA  
REVISORA: DRA. ERIKA ROSALIA VILLAVICENCIO AYUB**

**CDMX JUNIO DEL 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# AGRADECIMIENTOS

A la *Universidad Nacional Autónoma de México* por todo el apoyo durante nuestra formación académica, a través de sus diversas instancias y personal académico.

A la *Facultad de Psicología* por los conocimientos, y en general por la formación académica que nos brindó.

A nuestra tutora, *Lic. Rosa Pacheco Lapiedra*, por las oportunidades y la confianza en nosotras. Por sus valiosos consejos y aportaciones para el desarrollo de la tesis.

A nuestra revisora, *Dra. Erika Rosalía Villavicencio Ayub*, por su apoyo, paciencia, y conocimiento brindados para el desarrollo de este trabajo.

Al *colegio* que nos abrió las puertas de sus instalaciones para poder realizar nuestro proyecto.

A la *directora Amparo*, por brindarnos la oportunidad, la confianza y todas las facilidades para poder llevar a cabo la implementación de un nuevo procedimiento.

A la *Lic. Cecilia*, por toda la información, consejos, apoyo y comprensión para el desarrollo del proyecto.

# MARIANA

## Dedicatorias:

Para mi mamá,  
Por ser la mujer de mi vida, por estar siempre para mí.  
Gracias por todo el amor y comprensión que me das,  
Gracias por creer en mí cada día, por no permitir  
Que me dé por vencida en ningún momento.  
Gracias por las palabras, los abrazos, el aliento,  
La paciencia y la fuerza que me das.  
Este logro es tan tuyo como mío. Gracias por ser mi motor,  
Y mi más grande inspiración de la vida.

**María del Carmen Filio García**

Para mi papá,  
Por ser mi guía, por todas la enseñanzas que me regalas.  
Gracias por dejarme claro que hay dos caminos en la vida,  
Y que cuando realmente quieres algo  
Vas a hacer todo para alcanzarlo, sin importar los obstáculos.  
Gracias por ayudarme a ver qué es lo quiero para mí.

**Gerardo Vaca Meza**

Para mi hermano,  
Por ser mi mejor amigo, por estar siempre ahí.  
Gracias por escucharme, por creer en mí.  
Gracias por cada sonrisa y recuerdo que me regalas día con día.  
Gracias por estar a mi lado en los momentos buenos y no tan buenos,  
Por compartir conmigo la bondad y la luz que posees.

**Luis Gerardo Vaca Filio**

Para mi compañero,  
Por ser mi más grande apoyo, por ser mi persona favorita.  
Gracias por estar junto a mí cada segundo, por creer en mí cuando  
Nadie más lo hizo. Gracias por cada palabra y abrazo de amor.  
Gracias por cada momento vivido a tu lado.  
Gracias por enseñarme a ser más valiente, por alentarme a  
Seguir luchando y alcanzar mis sueños. Por hacerme mejor persona.

**Rodrigo Uri García Jiménez**

**¡Gracias por compartir este logro conmigo!**

# FERNANDA

## Dedicatorias:

Para mi mamá:

Porque sin ti nada de esto sería posible,  
Gracias por ser mi compañera de vida,  
Por tener un consejo siempre para mí,  
Por levantarme de cada una de mis caídas,  
Gracias por tu apoyo, tu cariño y  
Por darme lo mejor que tengo (Majo).  
"Sabes que mis logros son tuyos"

**Blanca Alarcón**

Para mi papá:

Por todo el esfuerzo que haces día con día,  
Por enseñarme a empezar y terminar lo que realizó,  
Gracias por todo el apoyo que me brindas y  
Por ser cómplice de cada una de mis locuras.  
"Gracias por ser mi coach dentro y fuera de la cancha "

**Genaro Heredia**

Para mi tía:

Por ser mi gran ejemplo que seguir,  
Gracias por todo cariño que me das,  
Por motivarme a seguir creciendo día con día y  
Por todos los momentos juntas, las enseñanzas y los consejos.  
"Cuando sea grande quiero ser como tú"

**Anna Alarcón (mi mi)**

Para mi tío:

Por ser un gran ejemplo para mí,  
Gracias por ser mi compañero de desvelos y juegos,  
Por enseñarme a perseverar y a lograr todo lo que me propongo y  
Por todos los momentos que pasamos juntos y el apoyo que me brindas

**Iván Alarcón**



Para mi abuelita:  
Por todas las enseñanzas,  
Por ser un modelo por seguir,  
Por toda la fortaleza que transmites,  
Gracias por siempre tener un momento para mí y brindarme un consejo y  
Gracias por consentirme tanto, por reconfortarme, por enseñarme a nunca rendirme.

**Blanca Jiménez**

Para mi abuelito:  
Por todos los consejos de vida,  
Por consentirme y brindarme apoyo y  
Gracias por las canciones y todos los momentos contigo.

**Emilio Alarcón**

Para você, meu amor:  
Por acompañarme en esta etapa,  
Por reconfortarme y ayudarme a ser una mejor persona,  
Por el amor, alegría, confianza y paciencia que me tienes,  
Gracias por confiar en mí y ayudarme a alcanzar mis metas,  
Gracias por estar conmigo disfrutando los buenos momentos y malos momentos.

**Eder Zuñiga**

**¡Gracias por compartir este logro conmigo!**

## ÍNDICE

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>III</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>III</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>IV</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>V</b>
<b>Capítulo Integración de Recursos Humanos</b> .....	<b>1</b>
1.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	1
1.2 Inducción de personal .....	7
1.2.1 Concepto de inducción .....	7
1.2.2 Antecedentes de inducción .....	9
1.2.3 Beneficios de la inducción .....	10
1.2.4 Participantes de la inducción .....	15
1.2.5 Elementos de un programa de inducción .....	17
1.2.6 Medios de un programa de inducción .....	18
1.2.7 Tipos de inducción .....	20
<b>Capítulo II. Socialización organizacional</b> .....	<b>24</b>
2.1 Concepto de socialización organizacional .....	24
2.2 Elementos de la socialización organizacional .....	26
2.2.1 Etapas de la socialización organizacional .....	26
2.2.2 Medios de socialización organizacional .....	27
2.3 Modelo de socialización según Taormina .....	29
2.4 OnBoarding .....	30
<b>Capítulo III. Contexto de la Institución Educativa en la Ciudad de México</b> .....	<b>33</b>
3.1 Historia y antecedentes .....	33
3.2 Misión .....	34
3.3 Visión .....	35
3.4 Valores .....	35
3.5 Filosofía y Objetivos .....	37
3.6 Estructura organizacional .....	38
<b>Capítulo IV. Método</b> .....	<b>39</b>
4.1 Planteamiento y justificación del problema .....	39
4.2 Objetivo general .....	41

4.3 Objetivos específicos .....	41
4.4 Pregunta de investigación .....	41
4.5 Hipótesis .....	41
4.6 Variables .....	42
4.7 Tipo de estudio .....	42
4.8 Participantes .....	42
4.9 Escenario .....	43
4.10 Instrumentos y materiales .....	43
4.11 Procedimiento .....	45
<b>Capítulo V. Resultados .....</b>	<b>49</b>
5.1 Evaluación pre-test.....	49
5.2 Evaluación post-test .....	50
5.3 t de Wilcoxon .....	52
5.4 Evaluación reactiva .....	53
5.5 Propuesta de implementación de socialización organizacional.....	53
5.6 Evaluación de desempeño .....	55
<b>Capítulo VI. Discusión y conclusiones .....</b>	<b>56</b>
6.1 Discusión.....	56
6.2 Conclusión .....	58
6.3 Limitaciones y sugerencias .....	60
<b>Referencias .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Dimensiones y reactivos del OSI .....	44
Tabla 2 Tabla normativa del OSI para población mexicana .....	44
Tabla 3 Aspectos de evaluación de desempeño .....	48
Tabla 4 Niveles de socialización organizacional .....	49
Tabla 5. Medias y valores de la evaluación pre-test por dimensión .....	50
Tabla 6. Medias y valores de la evaluación post-test. ....	51
Tabla 7 Significancia de la prueba t de Wilcoxon .....	52

## **Índice de figuras**

Figura 5.2.1. Diferencia por medias antes y después del curso de inducción .....	52
Figura 5.4.1 Resultados de la Evaluación reactiva por sección.....	53
Figura 5.6.1 Resultados de la evaluación de desempeño .....	55

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue elaborar e implementar un programa de inducción que permitiera a los nuevos empleados de una Institución Educativa incorporarse de manera idónea y oportuna a su lugar de trabajo, incrementando así el nivel de socialización organizacional. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica mediante la cual se obtuvieron los elementos y la información más relevante que debe contener un programa de inducción para cumplir su propósito. El programa de inducción se impartió a todo el personal de nuevo ingreso perteneciente al ciclo escolar 2017-2018 una semana antes del inicio de sus actividades. Para obtener el nivel de socialización organizacional se realizó una medición pretest-postest utilizando el Inventario de Socialización Organizacional (OSI) adaptado para población mexicana por Villavicencio (2015). Los resultados muestran que el nivel de socialización organizacional sí incrementa al incluir un programa de inducción, generando a su vez una buena adaptación, desempeño y permanencia del personal hasta el primer trimestre de su ingreso.

**Palabras clave:** *inducción de personal, socialización organizacional, institución educativa, adaptación y recursos humanos.*

## INTRODUCCIÓN

Tener recursos es necesario, pero no basta. El simple hecho de poseer recursos ya no es suficiente. Las organizaciones modernas ya no admiten el desperdicio ni el mal uso de los recursos. Saber usarlos de forma correcta y productiva es lo que produce la competitividad de una organización. Esto significa competencia organizacional. Dado que el mundo y la tecnología están en constante cambio, el nuevo paradigma de la competitividad en los mercados globales requiere la habilidad para cambiar e innovar con rapidez para así aprovechar las oportunidades. Esto implica la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas (Chiavenato, 2009).

Dado que el principal recurso de las organizaciones es el humano, resulta indispensable que la administración de los mismos sea la correcta. El proveer a la empresa de individuos no es una tarea fácil, sino el resultado de un continuo y detallado proceso que comienza definiendo el puesto que ocupará, las funciones que desempeñará, las habilidades y conocimientos que deberá poseer. Una vez definido cada aspecto del puesto y del perfil del candidato, la organización se encarga de dar a conocer el puesto que se pretende ocupar a través de los medios y las técnicas que se ajusten a sus necesidades. Al contar con una determinada cantidad de individuos que inicialmente cumplen con el perfil, se continúa a buscar y seleccionar al más óptimo. Finalmente, la organización contrata a la persona elegida y comienza así una relación laboral.

En los últimos años se han dado a conocer diversas mejoras en dicho proceso; el reclutamiento ha sido encabezado por el internet, las redes sociales y distintas páginas web especializadas. Mientras que en la selección de personal se han implementado nuevas técnicas como lo son los Assessment Center o las entrevistas por competencias. Sin embargo, en esta lucha por mejorar la calidad del trabajo de las personas y de la organización hay un aspecto fundamental que muchas veces se deja en el olvido, la socialización organizacional.

En el período de tiempo transcurrido desde el momento inmediatamente anterior al ingreso del empleado a la organización y hasta unos meses después, suceden fuertes cambios y procesos de ajuste entre el individuo y la organización en la que éste se incorpora, que incidirán en el desempeño y en el ajuste al trabajo y a la organización (Cooper-Thomas y Anderson, 2005, citado en Lisbona, Morales y Palaci, 2009). En otras palabras, cuando una persona se integra a una nueva empresa desconocida para ella, se da un proceso llamado "socialización organizacional" entre el nuevo empleado y la organización.

La socialización organizacional, también conocida como *Onboarding* se refiere al proceso mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y las conductas necesarias para poder llevar a cabo sus funciones de manera eficiente. Es decir, la socialización organizacional es un proceso de aprendizaje para saber cómo trabajar en una determinada empresa, para entender y adaptarse a la manera más adecuada de comportarse en ella (Taormina, 1994, 1997, 2004).

El nuevo empleado se enfrenta a una serie de situaciones desconocidas como lo son el tener un nuevo trabajo, un jefe nuevo, compañeros distintos, instalaciones, prestaciones, derechos y obligaciones nuevas. Además, la misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura organizacional representan un contexto complicado y ajeno que le genera incertidumbre y tensión. Por lo tanto, resulta evidente que en la actualidad se requiera que toda empresa sin importar su tamaño ni giro al que va dirigido, proporcione al empleado de nuevo ingreso una inducción antes de empezar a laborar, en la que se ofrezca información relevante de la organización, sus derechos y obligaciones como trabajadores, así como de las actividades en las que participará.

Hasta hace unos años, incorporarse al nuevo lugar o puesto de trabajo era algo sumamente temible y estresante. Poco a poco las organizaciones han ido definiendo procedimientos para facilitar los ingresos. Las empresas se han dado cuenta que una de las causas del fracaso en nuevas contrataciones se encuentra

en el abandono inicial y han comenzado a desarrollar procesos de integración. Entre estos procesos de integración se encuentra la inducción de personal.

La inducción es una orientación que se le proporciona al nuevo empleado en la empresa y su ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca el ambiente físico y social en el que se desempeñará, que comprenda y acepte los valores, las normas y las convicciones de la organización; generando con ello que se reduzca el tiempo de aprendizaje del trabajo, se eleve la producción, se incremente la permanencia de las personas y se reduzcan los gastos y la angustia inicial del personal.

Dentro de la incorporación del nuevo personal al lugar de trabajo el proceso de inducción es fundamental, ya que este acorta la adaptación de los nuevos integrantes al entorno, a los compañeros y sobre todo a las actividades y funciones que desempeñarán. Por el contrario, cuando este proceso se omite se pueden generar problemas para ambas partes entre los que se pueden mencionar, el aumento en la rotación, gastos innecesarios, conflictos laborales, falta de compromiso y lealtad e inseguridad, entre otros. Estos aspectos sugieren y remarcan la importancia de una inducción adecuada.

Debido a que a pesar de su importancia en muchas organizaciones se omite este proceso de adaptación y existen pocas investigaciones al respecto, el presente trabajo tuvo como objetivo diseñar e implementar un programa de inducción a personal de nuevo ingreso de una Institución Educativa Privada ubicada en la Ciudad de México, identificada como Institución Educativa con el objeto de cuidar el anonimato de la misma.

En el Capítulo I se hace una revisión teórica del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, y la importancia del mismo en la integración de los empleados. Se mencionan los antecedentes de la inducción, las principales definiciones entorno a esta variable. Además, se hace mención de los tipos de inducción existentes, los beneficios que se obtienen con ella y los elementos, participantes y las técnicas que se deben incluir para que esta sea exitosa y por lo tanto, cumpla con su objetivo.

En el Capítulo II se define la socialización organizacional como un proceso, sus principales etapas y los medios más comunes que se emplean, así como el modelo más utilizado y su actual equivalencia en el mundo laboral, el Onboarding.

En el Capítulo III se incluye en contexto laboral de la Institución Educativa Privada en la que se llevó a cabo el programa de inducción. La estructura de este capítulo menciona los antecedentes, la misión, la visión, los objetivos, la filosofía, el programa educativo, los valores y la composición de la institución. Al final de este capítulo se incluye paso a paso el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la misma.

En el Capítulo IV se define el objetivo del trabajo, los participantes, los materiales e instrumentos empleados y el procedimiento que se siguió para llevar a cabo el programa de inducción.

En el Capítulo V se hace mención de los resultados obtenidos en la implementación del programa en la Institución Educativa Privada. Los resultados se dividen en cinco secciones en función de las evaluaciones realizadas: evaluación pre-test, evaluación post-test, evaluación reactiva y evaluación del desempeño. Además se incluye una propuesta de implementación de socialización organizacional creada para la Institución.

Finalmente, en el Capítulo VI se mencionan las conclusiones del presente trabajo, así como las limitaciones y sugerencias para posteriores investigaciones del tema.

## **CAPÍTULO I. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1.1 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal**

El desempeño de un empleado resulta influido en gran medida por la relación que tenga con la organización. La primera impresión que tiene el trabajador de la empresa es fundamental en dicha relación. Los primeros recuerdos son los que generalmente permanecen por más tiempo y estos, marcan las actividades y en general, la estancia en el lugar de trabajo. Por ende, resulta indispensable que la primera impresión sea positiva (Rodríguez, E., Mauro, 1991, citado en Grados, 2013).

En muchos casos se cree que el primer acercamiento que tiene una persona a una organización es en el momento en el que el individuo comienza a trabajar de manera formal. Es común escuchar que la relación laboral entre ambas partes tiene lugar en el instante en el que se firma el contrato, sin embargo, tanto el primer acercamiento como el inicio de la relación comienza mucho antes.

Desde el momento en el que la organización decide dar a conocer una vacante al mercado laboral y el candidato tiene noción de esta, se da el primer acercamiento entre ambas. El candidato crea una impresión de la organización que se va aclarando conforme avanza el proceso, y a su vez la organización le transmite a la persona información acerca de sí misma (qué tipo de empresa es, lo que la diferencia de las demás, los beneficios de trabajar en ella, etc.).

Posteriormente, durante la selección el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en la organización, los compañeros de trabajo, las principales actividades que se realizan, el estilo de administración que existe, entre otras cosas. El proceso de selección le permite al individuo obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas dentro de ella (Chiavenato, 2009).

La socialización organizacional inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que un candidato va por primera vez a la organización a solicitar empleo (Grados, 2013). Por lo tanto, no sería apropiado considerar a la inducción como un proceso aparte, así como no lo es abordar el proceso de selección

sin tomar en cuenta la existencia del reclutamiento. La inducción de personal es un proceso entrelazado con el reclutamiento, la selección y la contratación de una persona (Meighan, 1992), por lo que en primer lugar recapitularemos estos tres conceptos.

### *Reclutamiento de personal*

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos requiere de una serie de recursos de distinta naturaleza u origen; y entre estos recursos existen unos de especial importancia, los humanos. Los recursos humanos pueden considerarse los de mayor relevancia ya que proporcionan dinámica, desarrollo y funcionalidad a los demás recursos. Pero ¿cómo estos recursos llegan a las organizaciones?

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas atraen individuos y obtienen información acerca de ellos para decidir si los aceptan o no (Porter, Lawler III y Hackamn, 1975, citado en Chiavenato, 2011).

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011). En esencia, el reclutamiento es un sistema cuyo principal objetivo es proveer de recursos humanos a la organización para su funcionamiento. El reclutamiento resulta sumamente eficaz cuando atrae un gran número de candidatos, ya que entre más candidatos que cuenten con las características necesarias y adecuadas para el puesto, más oportunidad se tendrá de cubrir la vacante. Por consiguiente, si el reclutamiento se realiza de la manera adecuada el proceso de selección también.

Es importante mencionar que el reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2011) el proceso de reclutamiento tiene tres etapas que implican una planeación: la investigación interna de las necesidades, la investigación externa del mercado y la definición de las técnicas de reclutamiento.

En la mayoría de los casos, las necesidades inmediatas de la organización se ven reflejadas de manera administrativa en un documento llamado *requisición de personal*, la cual según Zepeda (1999, citado en Llanos, 2013), se define como un documento de solicitud que el responsable del área interna correspondiente presenta al departamento de personal para solicitar la autorización y ocupación de una vacante, misma que puede ser por promoción, nueva creación o baja. Este escrito permite llevar un control de las vacantes cubiertas, las faltantes de cubrir y del tiempo para reclutar, seleccionar e incorporar al personal.

Una vez especificada la vacante a cubrir es tarea del reclutador saber en dónde y cómo encontrará los recursos humanos adecuados teniendo así que recurrir a lugares específicos denominados fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (Chiavenato, 2011). En cada tipo de reclutamiento se hace uso de las fuentes de reclutamiento adecuadas que permitan atraer a los recursos humanos necesarios.

Llevada a cabo la selección del tipo y de las fuentes de reclutamiento se prosigue a seleccionar al candidato más apto para cubrir la vacante. Esto es, una vez que el proceso de reclutamiento ha cumplido el objetivo de proveer a la organización de candidatos, es momento de seleccionar al individuo que cumpla con todos los requisitos para ocupar el puesto de manera satisfactoria.

### *Selección de personal*

El proceso de selección es de vital importancia dentro de la organización, es un proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado, en el momento indicado y con el salario indicado para desempeñar un puesto específico (Alles, 2002).

La finalidad de este proceso es identificar al candidato que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades propias de un puesto de manera eficiente en congruencia con su perfil de forma que se asegure su permanencia en la empresa, desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía (Llanos, 2013). La selección está encaminada a elegir a los candidatos adecuados tanto para el puesto como para la organización y a determinar la calidad de los recursos humanos que se incorporarán.

Chiavenato (2009) añade que además de que la selección sea un proceso de elección o decisión, es también un proceso de comparación y esta comparación se lleva a cabo entre dos variables: los requisitos del puesto vacante (requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

Estas técnicas permiten evaluar y descubrir aquellas características personales, psicológicas y cognitivas con las cuales se examinan otras, como motivaciones, capacidades, autoestima o nivel de inteligencia; además permiten determinar si el candidato es una persona estable emocional y laboralmente porque resulta inconveniente contratar trabajadores que abandonen en un breve periodo el trabajo, y como consecuencia se invierta inútilmente el tiempo y se gaste dinero (Llanos, 2013).

El número de pasos en el proceso de selección varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito

con sólo una entrevista, en tanto que pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de pruebas e investigaciones (Chruden y Sherman, 2002).

Al contar con la información en relación con la vacante se prosigue a elegir las técnicas de selección más adecuadas para poder elegir al o a los candidatos correctos. Estas técnicas serán capaces de proporcionar información relacionadas con los puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos (Chiavenato, 2009). Entre las principales técnicas utilizadas se encuentran (Grados, 2013):

- Revisión de solicitud y/o currículum
- Entrevista
- Evaluación técnica o de conocimientos
- Evaluación psicológica
- Estudio socioeconómico
- Examen médico

Una vez recabada toda la información necesaria en las diversas fases del proceso de selección se procede a comparar los requisitos del puesto con las características del o de los candidatos. La toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos se basa en elegir a quien mejor calificó y al mejor perfil en cuanto a atributos, competencias y compatibilidad con el puesto. No es una decisión lineal ni es fácil de asegurar que quien mejor calificó con relación a nuestro perfil se desenvolverá con éxito en el puesto. La selección final no le corresponde al seleccionador, esta debe tomarla el jefe inmediato. El seleccionador solo propone y presenta una terna compuesta por tres buenos prospectos, pero asesora con base en la evaluación, la toma de decisión. Esta debe notificarse al director o gerente de recursos, ya que este es el responsable de los trámites administrativos y de la documentación para proceder ante el seguro social, integrar el expediente y en general hacer todos los trámites para formalizar la contratación (Llanos, 2013). En caso de que el candidato no haya cumplido con las expectativas se le notifica mediante una llamada telefónica o un correo electrónico (Bohlander y Snell, 2008).

### *Contratación de personal*

La contratación es la culminación de la función de selección de personal y es responsabilidad del gerente de recursos humanos o del área de personal de la empresa (Llanos, 2013). Con ella se formaliza la aceptación y la incorporación del nuevo trabajador. De acuerdo con el Art. 35 de la Ley Federal del Trabajo (1970, DOF 12-06-2015) existen distintos tipos de relaciones laborales:

- Por obra determinada
- Por tiempo determinado
- Por tiempo indeterminado
- Por periodo de prueba
- Por capacitación inicial
- Por temporada

Para poder llevar a cabo la contratación de los nuevos trabajadores es necesario proporcionar una serie de documentos que permitan integrar el expediente laboral. Estos documentos suelen variar y depender de las necesidades de la organización (Grados, 2013). Entre los más comunes se encuentran:

- Acta de nacimiento
- Acta de matrimonio
- Comprobante de estudios
- Afiliación al IMSS
- Cartilla militar SMP (pre-cartilla y liberación)
- Cartas de recomendación recientes
- Constancia de percepciones y retenciones
- Constancia de AFORE
- Comprobante de domicilio
- Clave Única de Registro de Población (CURP)
- Registro Federal de Contribuyentes (RFC)

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente, lo que permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización (Arias, 2006).

## **1.2 Inducción de personal**

El ingreso de un nuevo trabajador a la organización implica trámites administrativos, que como ya se mencionó están ampliamente relacionados a la contratación del mismo. Sin embargo, este ingreso también trae consigo la incorporación del nuevo empleado, y con ello, un plan de recibimiento que le permita integrarse satisfactoriamente a su nuevo lugar de trabajo.

Ya que los nuevos empleados fueron reclutados, seleccionados y contratados, el siguiente paso es brindarles una orientación para su adecuada incorporación en sus respectivas actividades, dejar claro sus funciones y objetivos, mostrarles la situación en la que se encuentran y hacia dónde deben dirigirse. A este paso se la llama inducción de personal.

### **1.2.1 Concepto de inducción**

Dessler (2009) define la inducción como el procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica, información que requieren para trabajar en la organización. La inducción es un componente del proceso de socialización, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización.

Según Chiavenato (2009) los programas de inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa.

Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamientos deseados.

Para Llanos (2013) la inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado con la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento, por ello es importante transmitir desde el principio las “reglas del juego”. Los objetivos principales que un programa de inducción pretende alcanzar son:

- Coadyuvar para que el nuevo empleado comience a identificar la personalidad de la empresa.
- Establecer las condiciones necesarias para incorporar al empleado al clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices.
- Adaptar eficazmente al nuevo trabajador.
- Prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto de funciones, jerarquías, conflictos, etc.
- Fomentar la eficiencia y la eficacia de las labores y responsabilidades del nuevo empleado, por medio del completo suministro de información relativa.
- Generar actitudes positivas entre quienes laboran en la organización y el nuevo individuo, para estimular el sentido de aceptación y pertenencia.
- Informar acerca de políticas, normas, valores, reglas y demás elementos que puedan guiar el comportamiento y desempeño del nuevo trabajador.
- Motivar y conducir al empleado hacia su superación y desarrollo, en beneficio de él mismo y de la empresa.

Cabe mencionar que en la mayoría de los casos se le da poca importancia a este primer contacto con la organización. La inducción no se debe considerar aisladamente, sólo para aclimatar al recién llegado a la organización. La inducción se debe considerar como parte de un sistema entrelazado que se inicia con el reclutamiento. Este se debe vincular con la inducción y esta a su vez se debe revisar en la evaluación de personal. La inducción es más un proceso que un curso (Meighan, 1992).

### **1.2.2 Antecedentes de inducción**

La aparición de la inducción de personal no tiene una fecha exacta, sino que su evolución ha venido dándose de manera secuencial y progresiva a lo largo del tiempo. Su origen puede remontarse al momento en que el hombre se organizó por primera vez en grupos bajo el mando de un jefe y normas bien establecidas.

Cortes (2007) menciona que la Revolución Industrial, a finales del siglo XVII, fue el periodo en el que la inducción tomó una especial importancia ya que, al surgir la Organización Industrial, se creó junto con ella una necesidad de administrar de forma adecuada los recursos humanos, saber su procedencia, la manera de elegir al más adecuado, el procedimiento de adiestramiento y desarrollo, pero sobre todo la forma de mantenerlos ligados a la organización y satisfechos individual y grupalmente. Durante la Revolución Industrial se formaron macrosistemas caracterizados por una relación trabajo-utilidad, esto es, que los márgenes de utilidad estaban en función del trabajo que realizaban las personas. A partir de ello surgieron un conjunto de reglas iniciales que se debían seguir en todas las organizaciones, haciendo referencia a la inducción de personal.

Más tarde, diversas empresas comenzaron a llevar a cabo programas de orientación para su personal. En 1936, Western Electric Company of Chicago fue la primera empresa en utilizar la expresión “orientación de personal”, aplicándolo a los servicios de orientación que prestaba a sus trabajadores (Keith, 1991, citado en Granado y Hernández, 2005).

Debido a la aparición y crecimiento de las organizaciones e instituciones, y junto con ello, los cambios organizacionales que se han dado hasta el día de hoy han llevado a un especial interés por mantener una eficiencia adecuada y un buen desempeño. La inducción nace con el propósito de generarle bienestar al nuevo empleado, permitir que este se sienta identificado con su nuevo lugar de trabajo, proporcionarle una integración rápida y efectiva con sus compañeros, minimizar el grado de ansiedad con el que llega y hacerlo sentir parte de la organización. La inducción surge del entendimiento de que el personal es fundamental para la organización, de que su bienestar juega un papel

indispensable para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, permitiendo así, que el proceso de ingreso a la organización de un nuevo empleado sea más humano.

### **1.2.3 Beneficios de la inducción**

La manera de gestionar una incorporación a la organización puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en una nueva contratación. La importancia de la inducción de personal no debe subestimarse ya que la información que esta abarca no sólo resulta imprescindible para los nuevos trabajadores sino también para la organización. La literatura menciona que la inducción trae consigo diversos beneficios a corto y largo plazo para las dos partes de la relación laboral.

Según Meighan (1992) hay cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción para personal nuevo:

- **Reducir costos de selección (beneficios financieros).**

El nivel al cual se selecciona personal, determinará la cantidad de dinero que se gasta en el reclutamiento. Esto es, mientras más alta sea la tasa de rotación más alto será el presupuesto para la selección. La rotación de personal con frecuencia ocurre porque las personas están desilusionadas o decepcionadas, mal manejadas, desinformadas de la empresa o de sus actividades en ella, o bien, porque el empleado no fue sometido a una inducción apropiada que cubriera sus necesidades y lo comprometiera más con la organización. Una manera de averiguar hasta qué punto los que se van lo hacen porque no se cumplieron sus aspiraciones iniciales, es a través de una entrevista de salida. Si las entrevistas de salida se vinculan con un programa inicial de inducción, se podrá determinar hasta qué punto la organización no cumplió con el individuo.

- **Puede ser un factor de motivación para el personal nuevo (beneficios motivacionales).**

Existen varias escuelas teóricas en este campo y cada una tiene que ver con lo que se piensa acerca de la gente en general. Esto influye en el hecho de querer preocuparse por la inducción. Lo importante de estas teorías es que si desea que un futuro empleado crezca y se desarrolle, asuma responsabilidad y actúe con iniciativa, se tiene que mostrar

desde una etapa temprana que la empresa los va a apoyar en el proceso. El sitio adecuado para iniciar este apoyo está en un programa de inducción. En él se permite que los recién llegados vean cómo la organización trata y responde al personal, sin embargo, es importante que en este programa no se hagan promesas que no se van a cumplir o se enfatice en lo “maravillosa” que es la empresa ya que muchas veces se puede tener una opinión diferente.

Algunas de las teorías sobre motivación más conocidas y aplicadas en el entorno empresarial son:

### *Teorías X y Y de Douglas McGregor*

Douglas McGregor, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), un científico organizacional muy conocido, tenía una teoría sobre la forma como trataban a la gente en las organizaciones: el gerente X y el gerente Y. De acuerdo con esta teoría:

El gerente X cree que:

- La gente intrínsecamente está contra el trabajo y lo evitará a toda costa.
- Es necesario empujar a la gente y obligarla para lograr la productividad.
- Los seres humanos evitan la responsabilidad.
- Los seres humanos no son ambiciosos.

El gerente Y cree que:

- Los seres humanos por naturaleza deseamos trabajar.
- Nos sentimos satisfechos con las recompensas y no con el castigo.
- Somos ambiciosos, creativos y buscamos responsabilidad y control.

Según Meighan (1992) los gerentes Y son los que dan mejores resultados puesto que sacan el mejor provecho de la gente, permitiendo que esta crezca, obteniendo como consecuencia su respeto.

Si desde la inducción de personal se deja en claro cuál es la forma de trabajo de la organización, los ideales, las personas con las que convivirán (en este caso superiores) y la importancia o el lugar que ocupan los empleados, es más probable que

estos se sientan motivados a trabajar y cumplir con las expectativas que tiene la organización. Es importante que los empleados conozcan desde su comienzo el lugar en donde trabajaran y se sientan identificados en todo momento.

### *Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg*

Frederick Herzberg decía que en el trabajo hay varias cosas que nos hacen desdichados y varias que nos motivan. Las cosas que nos hacen desdichados las denominaba factores de *higiene* y son aquellas cosas como salarios, condiciones, supervisión y la gente con la cual trabajamos. Herzberg (1968) dice que, al mejorar las condiciones y los salarios, podemos hacer que la gente se sienta más satisfecha. No obstante, esto no significa que van a estar motivados para trabajar. La motivación llega a través de los *motivadores* tales como el trabajo que se está realizando, la responsabilidad y el reconocimiento.

Básicamente, si los empleados al ingresar reciben un programa de inducción detallado, organizado y bien elaborado sentirán que ocupan un lugar importante en la organización sin importar el origen de su puesto. El hacerlos sentir parte de un equipo de trabajo, el asignarles responsabilidades y darles a conocer el objetivo principal de su trabajo contribuye a que se sientan motivados al realizar sus actividades, teniendo un impacto en su desempeño y productividad.

### *Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow*

Abraham Maslow produjo una jerarquía o escalera de necesidades. Él decía que el ser humano subía esta jerarquía; y cuando quedan satisfechas las necesidades del nivel inferior, aspiramos a las necesidades del nivel superior. Las necesidades de nivel superior, tales como la actualización (alcanzar potencial, tomar decisiones y enfrentar riesgos, aceptar y usar autoridad y responsabilidad), solamente pueden tener efecto después de haberse satisfecho las necesidades de orden inferior.

De igual forma, esta teoría muestra la preocupación y el interés de entender la importancia que tiene la motivación de los empleados en el trabajo. Y al entender esto, se tiene la posibilidad de diseñar o rediseñar el trabajo, para asegurar empleados más motivados y más productivos.

- **Se puede utilizar como una introducción a los cursos/programas de capacitación y desarrollo.**

La capacitación y el desarrollo del personal son y deben ser una parte integral de la operación de cualquier organización de éxito. Es de suma importancia que todo el personal tome parte en cualquier entrenamiento que se ofrezca. Si los empleados no se sienten satisfechos con cualquier curso o programa ofrecido por la empresa, eso influirá en la actitud hacia el personal de capacitación, la unidad de entrenamiento o el entrenamiento en general. En consecuencia, si se pretende que el personal nuevo tome afecto a la capacitación y al desarrollo, se tiene que garantizar que se realice adecuadamente desde el principio. De esta manera, el personal nuevo y los aprendices deben quedar satisfechos con el contenido de su primera experiencia en la organización, siendo esta el programa de inducción.

- **La organización puede aprender del personal nuevo.**

Un método de investigar y responder al cambio es tomar en consideración los puntos de vista, la experiencia y las actitudes de la gente nueva en la organización. Si el papel de la inducción consiste simplemente en aclimatar a los nuevos empleados y hacer que se acostumbren a la nueva organización, a la larga se está causando un perjuicio. La inducción debe ser un proceso de doble vía y asegurar que los puntos de vista, las aspiraciones y los intereses de todos los empleados nuevos sean un factor en la toma de decisiones sobre el cambio organizacional, si se requiere.

- **La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo.**

Según Meighan (1992) hay evidencias de que ofrecer inducción para el personal nuevo puede tener un efecto positivo sobre el personal antiguo. Esto puede ocurrir en varias formas. Primero, se puede saber cosas acerca de los competidores, a través de la información que el personal nuevo trae consigo. Además, cuando se le pide al personal que diseñe entrenamiento para inducción, puede tener el efecto de hacerlo recapacitar sobre su propia organización. Si están preparando materiales, generalmente eso significa analizar la organización con el fin de obtener una visión general completa.

Por otro lado, Grados (2013) agrega otras ventajas de una buena inducción en cuanto a la empresa y en cuanto al puesto, y estas son:

Para la empresa:

- Detecta necesidades de capacitación.
- Proporciona una primera evaluación del desempeño.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- El empleado nuevo sienta pertenencia al grupo.
- Acelera la integración al grupo, subgrupos y al ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- El empleado nuevo se compromete moralmente con la organización (lealtad).
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación.
- El empleado nuevo cumplirá con las reglas.
- Permite la afinación de perfiles.
- Permite verificar aspectos de seguridad e higiene.

Para el puesto:

- Permite que el empleado nuevo realice con facilidad y seguridad sus labores.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, generando sentimientos favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información.
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad y cantidad de producción.
- Disminuye porcentajes de accidentes.
- Incrementa aceptación de las normas de seguridad.

Finalmente, Saigar (1991), añade beneficios enfocados en el nuevo empleado como:

- Reduce sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad del empleado.

- Propicia expectativas realistas de su puesto.
- Mejor rendimiento y menos probabilidades de abandonar su empleo.
- Reduce la atención por parte de su jefe y compañeros de trabajo.

Estos beneficios nos indican claramente que es primordial para cualquier organización contar con un programa de inducción adecuado, ya que este contribuye en gran medida al alcance de sus objetivos y los de su personal. Se recomienda que la inducción sea durante el primer mes, como proceso seguido a la contratación. Así se tendrá tiempo para observar la conducta de la persona (Grados, 2013).

#### **1.2.4 Participantes de la inducción**

De acuerdo con Meighan (1992) la inducción de personal eficiente y exitosa incluye diferentes personas y departamentos de la organización, estos son:

##### *Novato/ empleado nuevo*

La inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a organizaciones nuevas, desempeñando nuevos cargos o iniciando nuevas carreras. Todos los programas de inducción se deben basar en necesidades individuales, pero han de tener en cuenta las necesidades de grupos particulares. La inducción también es importante para la gente que asume nuevos cargos dentro de una organización o cuando se introducen en nuevos desarrollos.

##### *Área de recursos humanos*

El primer contacto que tiene un nuevo miembro del personal con una organización es con las secciones de personal y es allí donde se reciben las primeras impresiones. Como una función central, el área de recursos humanos comienza con el proceso de inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones y las vacaciones (Dessler, 2009). Entre las tareas de esta área están colocar anuncios sobre empleos y organizar entrevistas. Estos anuncios y entrevistas deben reflejar adecuadamente el cargo y todo lo que esté implícito. Es de suma importancia que haya un entendimiento común entre el nuevo personal y aquellos que lo seleccionan y quienes lo manejan diariamente.

Para el psicólogo, la inducción incluye la planeación de un programa para introducir al nuevo empleado a su empresa y a destinarlo a sus funciones (Crawford, 1978, citado en Cortés, 2007).

### *Gerentes y supervisores*

Los gerentes y supervisores de cualquier nivel tienen una de las funciones más importantes en la inducción del nuevo personal, esto debido a que después del acercamiento con el área de recursos humanos, el supervisor o gerente continúa la inducción explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir la presión (Dessler, 2009).

En muchos casos los gerentes y supervisores no reciben instrucciones sobre los nuevos empleados ni están entrenados en los procesos de inducción. Es fundamental que se estimule en ellos actitudes positivas hacia el entrenamiento en general y el de nuevos empleados en particular. De igual forma, se les debe de dar información y capacitación sobre la forma de desarrollar el proceso de inducción y de relacionarlo con los demás en el mismo proceso. Lo más importante es que los gerentes y supervisores deben convencerse de la necesidad de realizar programas de inducción sistemáticos y completos para su nuevo personal y estimular al otro personal para que participe en el proceso.

Es importante mencionar que, aunque el personal de capacitación puede ser bastante experimentado y estar bien informado, es recomendable la existencia de personal específico encargado de la inducción que cuente con la preparación y los materiales necesarios para poder llevarla a cabo (Meighan, 1992).

En general, los programas de inducción deben desarrollarlos aquellas personas que:

- Tengan mejores capacidades para diseñar entrenamiento de gran calidad.
- Tengan más probabilidades de dedicarse y motivar.
- Puedan ayudar a los participantes a disfrutar de los cursos de entrenamiento.
- Sean instructores competentes y experimentados.

### **1.2.5 Elementos de un programa de inducción**

Para llevar a cabo la inducción, además de contar con los participantes antes mencionados, es fundamental que esta posea una buena estructura. Muchos programas de inducción no contienen el diseño o la estructura correcta y muchas veces este es el motivo por el cual la inducción falla y no cumple con las expectativas. Por lo que resulta fundamental incluir en el diseño del programa que es lo que se pretende lograr.

#### *Metas y objetivos*

Si no se sabe a dónde se dirige tampoco se sabrá cómo llegar allá. Cada curso de entrenamiento que diseña un instructor o, en realidad, cada presentación que hace un entrenador o gerente, debe tener metas y objetivos. Las metas son exposiciones sobre las intenciones generales de cualquier curso de entrenamiento y no resultados específicos (Llanos, 2013).

Una vez considerando que las metas son blancos generales, los resultados específicos generalmente se llaman objetivos, lo que los participantes van a poder hacer o saber al final del curso. Por su propia naturaleza, un programa de inducción es un proceso para despertar conciencia; por tanto, los objetivos que se incluyan tendrán que establecer lo que los participantes tienen que hacer para mostrar que entendieron, están al tanto o saben de qué se trata (Meighan, 1992).

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona que los principales aspectos que debe contener un programa de inducción son:

#### *Asuntos organizacionales*

- Misión, visión y objetivos básicos de la organización.
- Políticas: medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos.
- Cómo se organiza y se estructura la empresa/ qué hace cada área.
- Productos y servicios ofrecidos por la organización.
- Distribución física del área que utilizará el nuevo miembro.
- Principales servicios de la institución.

- Normas y reglamentos internos.
- Procedimientos de seguridad en el trabajo.

#### *Condiciones de trabajo*

- Horario de trabajo.
- Horario de descanso y de comida.
- Días de pago y anticipos salariales.
- Beneficios sociales ofrecidos por la empresa.

#### *Presentación/ Relaciones*

- Presentación con los superiores y compañeros de trabajo.

#### *Deber del cargo*

- Responsabilidades básicas confiadas al empleado de reciente ingreso.
- Tareas del cargo.
- Objetivos del cargo.
- Visión general del cargo.
- Metas y resultados que se deben alcanzar.

### **1.2.6 Medios de un programa inducción**

Al contar con la información sistematizada, esta debe reunirse, estructurarse y elaborarse para ser presentada. Los medios más utilizados, de acuerdo con la literatura, para llevar a cabo los programas de inducción son:

#### *Folleto de bienvenida*

En él se presenta la información resumida del programa como la visión, la misión, los valores, prestaciones, beneficios, etc.

El folleto debe ser amistoso y lo más gráfico posible, se sugiere que esté dividido en secciones para una mejor interacción y no se pierda el interés. Además, es recomendable usar un tipo de letra moderno y claro, poseer fotografías o dibujos, ser de un tamaño manuable, de una buena calidad y un contacto donde el empleado pueda solicitar más información. Es importante recalcar que, este folleto no debe contener

promesas que no se cumplirán ni tampoco debe ser un sustituto de la inducción, sino sólo un auxiliar (Reyes, 1971).

### *Manual*

El manual es el medio más utilizado ya que permite la presentación de mayor información. En él se hace mención de los aspectos más importantes dentro de la empresa y pueden ir acompañados por fotografías, cuadros y gráficas. La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinados por cada organización. Llanos (2013) menciona que la composición típica de dicho manual es:

- Palabras de bienvenida.
- Historia y antecedentes de la empresa.
- Evaluación del desempeño y sistema de incentivos.
- Prevención de accidentes.
- Descripción del giro, productos y servicios que se ofrecen.
- Organización de la empresa (organigrama).
- Horarios y días de pago.
- Misión, visión, valores, reglamento, filosofía y objetivos de la empresa.
- Número de personas que laboran en ella.
- Reglamento interior.
- Políticas de la empresa.
- Prestaciones y beneficios (becas, caja de ahorro, plan de jubilación, etc.).
- Servicios (comedor, baños, asistencia médica, etc.).
- Plano de las instalaciones.
- Especificación de días festivos.
- Actividades socioculturales.
- Entrenamiento, desarrollo y plan de carrera.

### *Taller*

Un taller consiste en una serie de actividades prácticas para que los participantes adquieran conocimientos, habilidades y destrezas de un tema en específico. Durante un

taller se deberá orientar y acompañar a los participantes (Reyes, 1971 citado en Suárez, 2015).

### *Vídeos*

Meighan (1992) menciona la existencia de video-programas o vídeos. Muchas veces el video no está siempre dentro de los recursos de algunas organizaciones, no obstante, es un método muy útil para presentar gran cantidad de información. Los vídeos pueden ser más efectivos si los produce o en ellos participan el personal involucrado dentro de la organización.

La comunicación es un recurso del cual debe hacerse uso para proyectar imagen, lograr posicionamiento, agregar valor y prestigio. Uno de los objetivos más importantes de la dirección es crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel externo como interno (Llanos, 2013). Así bien, el programa de inducción pretende mostrarle al nuevo empleado cuál es la identidad corporativa, qué es lo que los diferencia, qué es lo que los hace únicos; con la finalidad de que el nuevo trabajador se sienta parte de la misma, que se sienta identificado o bien, que la adopte. Esta identidad corporativa está integrada por elementos (como la personalidad, símbolos, colores distintivos, logotipos, slogan, siglas, entre otros), que son retomados y unificados en el video corporativo.

Los nuevos trabajadores deben recibir, por lo menos, el manual para empleados, impresos o por Internet, que cubran temas como los mencionados. Cada vez más patronos usan la tecnología para impartir la inducción. Algunos proporcionan asistentes personales digitales que contienen información necesaria para adaptarse a su nuevo puesto. Otros, suben a Internet una parte o toda su información de inducción e imágenes digitales que son de gran ayuda (Dessler, 2009).

#### **1.2.7 Tipos de inducción**

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad de la dirección de Recursos Humanos y del inmediato superior del nuevo integrante. Este enfoque dual es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías (Dossier, 1991 citado en Grados, 2013):

### ***Inducción general o a la empresa***

Se imparte a través de conferencias, curso, taller o plática y consiste en dar información general acerca de la empresa. La inducción general la imparte una persona del área de recursos humanos, aunque en ocasiones puede ser dada por el jefe inmediato del nuevo empleado, bajo la asesoría de la Dirección de Recursos Humanos.

Cabe mencionar que la inducción puede llevarse a cabo aprovechando los sistemas de la red de cómputo locales o incluso por Internet. Con la tecnología adecuada, se pueden crear salas virtuales con sonido, animación, video, fotografías de las instalaciones o de ejecutivos que acompañen el título del puesto en los organigramas, textos con la visión, misión, historia o mapas de ubicación geográfica de la empresa.

Entre los puntos que se abordan en la inducción general son (Reyes, 1971):

- Idea de la empresa en que se va a trabajar (historia, productos o servicios, integrantes).
- Políticas generales (qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar este de la empresa).
- Reglas generales sobre disciplina (lo que debe hacer y lo que debe evitar).
- Beneficios/prestaciones (cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.).
- De ser posible, conviene siempre hacerle visitar las instalaciones de la organización.

Grados (2013) menciona que además se deben incluir los siguientes aspectos:

- Bienvenida
- Historia de la compañía
- Misión, visión y valores
- Filosofía
- Distribución geográfica
- Organización de la empresa
- Reglas de seguridad
- Plan de sugerencias

- Calendario (días laborales y no laborales)

Este tipo de inducción puede durar de uno a cinco días dependiendo del tamaño, de las condiciones y de los recursos de la empresa u organización; y como se mencionaba, el departamento de RH realiza la primera parte, proporcionando información básica.

### ***Inducción específica o al puesto***

Una vez que la persona finalizó su curso de inducción a la empresa, deberá presentarse en su área específica de trabajo en donde su nuevo supervisor continuará con la segunda parte, la inducción al puesto. Esta inducción debe incluir:

- Presentación con el jefe inmediato.
- Presentación del organigrama del área.
- Presentación con compañeros y compañeras, y áreas relacionadas con sus labores.
- Explicación de los objetivos del puesto.
- Especificación de funciones.
- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, materiales y equipos.

Además, conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y lo apoye en los posibles problemas o dudas que pudieran surgir durante los primeros días.

Como se pudo ver en el presente capítulo, la integración de los recursos humanos inicia desde el momento en el que se busca cubrir una vacante, teniendo que pasar así por el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo empleado.

Sin embargo, a lo largo de este proceso de ingreso no se les dan las herramientas necesarias al o a los nuevos trabajadores para que estos puedan incorporarse y adaptarse al nuevo lugar de trabajo. Es importante incluir en su ingreso un plan de recibimiento que les permita integrarse satisfactoriamente a la organización y a su puesto.

La inducción es y debe recordarse en todo momento como el proceso subsecuente de la contratación de una persona a una organización, ya que esta le

permite conocer y tener un mayor acercamiento a su nuevo lugar de trabajo. El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal no son suficientes para que una persona comience a laborar de manera inmediata, sobre todo si se pretende que su desempeño sea bueno.

La inducción de personal brinda las herramientas iniciales para que el nuevo empleado sepa en dónde está y qué es lo que va a hacer, generando a su vez resultados positivos como la creación de una identidad, un sentimiento de inclusión/pertenencia, mayor seguridad, disminución de ansiedad, motivación, una adaptación óptima y por lo tanto, un correcto desempeño de las funciones.

La inducción cubre un aspecto importante en el ingreso de un nuevo trabajador, que evidentemente no es tarea del reclutamiento, la selección ni de la contratación; el aspecto social. Haciendo referencia a lo social no sólo como la relación con otras personas sino como la adaptación de una persona a un sistema bien establecido y todo lo que esto implica. Este aspecto será abordado de manera más específica en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL**

Como se mencionaba anteriormente, una vez que el nuevo empleado ingresa a la organización es necesario que este se adapte lo más rápida y eficazmente que sea posible a su nuevo ambiente. La socialización organizacional es el proceso que ayuda en gran medida a que este acercamiento e integración sea lo más satisfactoria posible.

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organización tratará de envolver a las personas para adaptarlas a ese contexto (Chiavenato, 2011); por lo que al ser aceptadas, y antes de ser empleadas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional a las prácticas y filosofías predominantes; ayudándolas, al mismo tiempo, a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema para que se comporten de la manera adecuada a las expectativas de la organización (Chiavenato, 2009).

### **2.1 Concepto de socialización organizacional**

La socialización organizacional es definida como el proceso de inserción y adaptación del individuo a la organización, el proceso de aprendizaje que reciben los nuevos empleados para conocer lo que es importante en una organización o alguna área de la misma (Schein, 1988). O bien, como el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización ayuda a provocar la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo (Kolb, 1987 citado en Cortés, 2007).

Según Jiménez (2008) la socialización organizacional es un proceso de aprendizaje ya que permite entender la adaptación de los individuos considerando que aprenderán lo que se espera de ellos (según su puesto), de manera dinámica, frenando su comportamiento a través de normas, políticas y reglamentos tomando en cuenta el

refuerzo de conductas que las organizaciones propiciarán a través de sus programas y el cuidado del ambiente laboral.

Van Maanen y Schein (1979) añaden que la socialización organizacional es un proceso por el cual las personas adquieren las actitudes, los comportamientos y el conocimiento indispensables para participar como miembros plenos y desempeñarse de forma efectiva en la vida de sus organizaciones. Este proceso ofrece los mecanismos a través de los cuales las personas aprenden los aspectos internos de una organización, como son: la misión, la visión, los valores, las reglas, los procedimientos y normas. Así mismo permite fomentar las relaciones sociales y desarrollar competencias necesarias para llevar a cabo el nuevo trabajo.

A partir de la premisa que señala que el principal recurso con que cuentan las organizaciones para su desarrollo es el trabajador, se requiere por ende una adecuada integración del colaborador desde el principio de su relación laboral (Villavicencio, 2015). La socialización organizacional es quizás la etapa de iniciación más importante para crear una buena relación entre el trabajador y la organización. Una buena adaptación y aceptación de la cultura del nuevo lugar de trabajo conllevará a un buen desempeño y a la satisfacción de ambas partes.

La principal función de la socialización organizacional es crear un compromiso recíproco, entre la persona y la organización, un acoplamiento. Cuando esta socialización se realiza de manera correcta, permite el establecimiento de un contrato psicológico entre el nuevo empleado y la organización. El contrato psicológico se define como el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo, siendo crítico para la integración de la persona en la organización, para la satisfacción de sus necesidades y para su salud mental (Levinson *et al.* 1962 citado en Dunahee y Wangler, 1974).

La organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que debe dar y obtener de la otra parte en la relación laboral. La socialización organizacional permite ampliar la convergencia existente entre los objetivos y valores de la compañía, así como los de sus integrantes, ayudando a crear condiciones en las cuales el individuo y la institución se integran para su beneficio mutuo.

## **2.2 Elementos de la socialización organizacional**

### **2.2.1 Etapas de la socialización organizacional**

A lo largo de la investigación de la variable socialización organizacional se han propuesto distintos modelos de etapas con la finalidad de explicar la secuencia y el tiempo de los cambios a través de los cuales los nuevos empleados se convierten en miembros de la organización. Sin embargo, estos modelos se han enfocado en la secuencia en que ocurre la socialización (Bauer, 1998 citado en Torres y Enríquez, 2015).

Según Donnely, Gibson e Ivancevich (2006) y Torres y Enríquez (2015) estos modelos sugieren tres etapas en el proceso de socialización que ocurren de manera continua y simultánea:

#### *Socialización Anticipatoria*

Esta etapa se refiere a todas aquellas actividades que realiza el individuo antes de ingresar a la organización o en su caso, cuando toma un puesto diferente. Su propósito es adquirir nueva información acerca de la organización o el puesto.

En primera instancia el individuo quiere saber realmente lo que se trabaja en la organización como un intento de evaluar la cultura, y en segundo lugar quiere saber si es adecuado para el puesto de trabajo.

En esta etapa el individuo se forma impresiones acerca del puesto de manera informal. Por lo tanto, es sumamente importante que se describa la información del puesto con claridad y precisión, habiendo dos condiciones para ello: 1) el realismo en el cual el individuo y la organización deben tratarse, y 2) la congruencia que se presenta cuando las habilidades y capacidades del individuo se utilizan por completo en el puesto (Donnely, Gibson e Ivancevich, 2006).

### *Socialización de adaptación*

Esta etapa ocurre cuando el individuo ya forma parte de la organización. Una vez que el empleado ocupa el puesto observa a la organización y al puesto como realmente son. Este periodo suele ser estresante para el trabajador debido a la ansiedad que se genera ante cualquier situación nueva o diferente. Son cuatro actividades las que constituyen esta etapa (Donnelly, et al. 2006):

- Establecimiento de nuevas relaciones interpersonales
- Aprendizaje de nuevas tareas
- Clarificación del papel que desempeñara en la organización
- Evaluación del progreso que se hace para satisfacer las demandas y funciones del puesto

### *Socialización de administración de función*

Esta etapa se caracteriza por el surgimiento de conflictos. En primer lugar, surge un conflicto entre la vida laboral y personal del individuo, en donde el empleado debe dividir tiempo y energía en el trabajo y con su familia. Posteriormente, se crea un segundo conflicto entre el trabajo del individuo y otros grupos de trabajo (Donnelly, et al. 2006).

El proceso de socialización enfatiza en el ajuste entre el nuevo empleado y la organización, y aunque la socialización toma mayor importancia cuando el individuo se integra a un empleo, es importante mencionar que el proceso ocurre a lo largo de la carrera profesional.

## **2.2.2 Medios de socialización organizacional**

La socialización organizacional implica tanto a las personas que se incorporan al nuevo ambiente de trabajo como a las organizaciones, puesto que las acciones que llevan a cabo las organizaciones para facilitar la integración de sus nuevos miembros y las que ejecutan directamente estos novatos son interdependientes (Topa y Moriano, 2012).

Los actos y las conductas son resultado del proceso socializador, sin embargo, es la organización la que socializa directamente a sus miembros mediante sus propias

consignas. Son diversos los medios con que las organizaciones fomentan la socialización en sus miembros nuevos. De acuerdo con Chiavenato (2009) entre estos medios se encuentran:

- *El proceso de selección:* El proceso de selección le permite al nuevo miembro obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización, la cultura que predomina, los compañeros de trabajo, las actividades, etc.
- *Contenido del puesto:* El nuevo colaborador debe recibir tareas lo bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, como para que después reciba tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores. Así, los empleados principiantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas positivas dadas las recompensas que se derivan de un desempeño excelente. Cuando se coloca a los nuevos empleados en tareas fáciles no tienen la ocasión de experimentar el éxito ni la motivación.
- *El supervisor como tutor:* El nuevo integrante puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarlo a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa, por lo que es común que el supervisor tome el papel del tutor. El tutor debe cuidar a los nuevos trabajadores, acompañar y orientar durante el periodo inicial en la organización, transmitir información técnica y una dirección clara de las tareas y brindar la retroalimentación adecuada.
- *Equipo de trabajo:* El equipo de trabajo puede desarrollar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo empleado se puede atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales, además estos equipos ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto a la organización y la forma en que se deben comportar.

- *Programas de inducción*: Son programas formales e intensivos de entrenamiento inicial que tienen como objetivo familiarizar a los nuevos empleados con la cultura organizacional. Es el principal medio para adoctrinar a los nuevos trabajadores en las prácticas de la organización.

Para fines de este trabajo se enfatizará en los programas de inducción. Con estos programas se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con “la camiseta puesta”. Su objetivo es conseguir que aprendan y absorban los valores, normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño (Chiavenato, 2009).

### **2.3 Modelo de socialización según Taormina**

Taormina (1994, 1997, 2004) enfatiza la idea de que la socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, así como aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización. De tal manera que una evaluación de la socialización deberá evidenciar si los empleados aceptan las distintas características de la organización (Lisbona, Morales y Palaci, 2009).

El modelo de Taormina (1997) distingue cuatro dominios de aprendizaje (entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro). Estos cuatro dominios no son totalmente independientes ni excluyentes, sino que están intercalados unos con otros. De acuerdo con Taormina cada dominio puede entenderse como una esfera de influencia o de actividad, como un campo conceptual que incluye tanto elementos de estructura como de proceso. Además, de interaccionar entre ellos, y la razón de presentarlos de manera separada es solamente para aclarar los conceptos (Lisbona, Morales y Palaci, 2009). Este modelo propone que aunque los cuatro procesos ocurren de manera continua y simultánea, tienen una diferencia en los niveles y/o grado para los diferentes empleados y varían con el tiempo.

De acuerdo con Taormina (1997) y Villavicencio (2015) las descripciones de las cuatro dimensiones son:

- **Entrenamiento:** Se refiere al proceso mediante el cual el trabajador aprende las habilidades necesarias para ejercer su puesto de trabajo. Por lo tanto, este proceso permite mejorar en gran medida el desempeño.
- **Comprensión:** Se refiere al conocimiento que las personas requieren para realizar su trabajo de manera adecuada, es decir, saber qué se hace, cómo se hace y por qué se hace. A su vez, hay elementos que facilitan esta comprensión (claridad de rol, adaptación a las políticas, retroalimentación, adaptación cultural, comprensión de las funciones, del equipo y de la organización).
- **Apoyo a compañeros:** Se refiere al soporte socioemocional que dan los otros empleados. Esta dimensión, igual que la de entrenamiento, conlleva a un mejor desempeño, ya que las buenas relaciones interpersonales ayudan a lograr resultados positivos.
- **Perspectivas de futuro:** Se refiere a las expectativas de los empleados acerca de la continuidad, oportunidades de crecimiento, beneficios económicos y permanencia en la organización.

## 2.4 OnBoarding

Actualmente, la socialización organizacional es conocida en algunas empresas como *Onboarding*. La palabra Onboarding puede traducirse como “a bordo”, “incorporarse” o “integrarse”, sin embargo, se define como un proceso diseñado para ayudar a los nuevos colaboradores a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, permitiéndole tomar conciencia de su rol desde el primer día, conocer la empresa, su cultura, sus responsabilidades, sus nuevos compañeros y las herramientas con las que contará, acelerando así el proceso de adaptación e integración del nuevo empleado (Kanahuati, 2013).

De acuerdo con Bauer (2010) el Onboarding ayuda a los nuevos empleados a ajustarse a su trabajo, estableciendo mejores relaciones sociales, incrementando la satisfacción, clarificando expectativas y objetivos de forma rápida y sin problemas. Además de permitir incrementar su funcionamiento proporcionándoles herramientas que reduzcan las probabilidades de abandonar el nuevo empleo.

Este proceso de integración se realiza en tres grandes ámbitos: el primero atiende al conocimiento profundo de la empresa; el segundo tiene que ver con la cultura de la empresa y la manera de operar; y el último atiende a los procedimientos asociados al puesto y las herramientas que se utilizarán (Kanahuati, 2013).

Por otro lado, Bauer (2010) menciona cuatro componentes básicos de este proceso:

- Cumplimiento: Es el nivel que incluye la enseñanza a los empleados sobre las bases legales y las reglas relacionadas con la política.
- Aclaraciones: Se refiere a garantizar que los empleados entienden sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas con el mismo.
- Cultura: Incluye proporcionar a los nuevos empleados un sentido de normas organizacionales tanto formales como informales.
- Conexión: Se refiere a la vital relación interpersonal y redes de información que los nuevos empleados deben establecer.

El Onboarding se considera continuo en un colaborador y puede completarse en un plazo que oscila de una semana a tres o seis meses. El tiempo depende de las características de la organización, que tan bien estructurado esté el programa, la cultura organizacional, etc., y concluye cuando el colaborador está adaptado a su puesto y a la organización; cuando ha entendido y asimilado de manera óptima las reglas de la misma (Villavicencio, 2015).

A manera de resumen, se puede decir que la socialización organizacional es un proceso fundamental por el que todo empleado de nuevo ingreso debe pasar simplemente por el hecho de que una organización es un sistema estructurado y bien establecido, compuesto por distintos elementos que lo caracterizan y que por lo tanto, resultan ajenos y nuevos para el trabajador. El proceso de socialización organizacional tiene la finalidad de que los nuevos empleados conozcan este nuevo sistema, que aprendan a ver el mundo de la organización como sus otros integrantes, que se adapten a la nueva cultura laboral y que se hagan miembros de la organización.

Uno de los objetivos principales de la Psicología Organizacional es el propiciar un ajuste adecuado entre la persona y la organización, dicho ajuste comienza desde que la persona ingresa por primera vez. Resulta lógico que, si un nuevo empleado recibe las herramientas necesarias para poder integrarse, este se adaptará correctamente al lugar de trabajo generando beneficios tanto para la misma persona como para la organización.

La socialización organizacional resulta más eficaz cuando se crea una fuerte conexión, relación o compromiso entre el empleado y la organización, obteniendo así un éxito a largo plazo en el equipo, impulsando la productividad y mejorando en gran medida la permanencia de los recursos humanos. Como se había comentado en el capítulo anterior, este compromiso o identidad entre el empleado y la organización es abordado en mayor medida por la inducción de personal, por lo que la inducción resulta uno de los principales medios de socialización organizacional.

## **CAPÍTULO III. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

En el presente capítulo se describirán algunos aspectos organizacionales de la Institución Educativa Privada en donde se realizó el diseño y la implementación del programa de inducción, con la finalidad de mostrar un breve contexto y los elementos con los que cuenta dicha institución.

### **3.1 Historia y antecedentes**

En los años 50's la educación privada empezaba a desarrollarse en la Ciudad de México y un grupo de padres de familia cuyos hijos asistían a la escuela primaria, preocupados e interesados por la educación de sus hijos decidió reunirse y buscar un plan de estudios alternativo. Fue en 1953 que fundaron la sección secundaria, creando una institución pionera en la educación en nuestro país. Pocos años después, a petición de los padres de familia, se continuó con la sección preparatoria (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

Siete años más tarde, a mediados de los años 60, ya se contaba con los cuatro primeros niveles educativos al abrir el jardín de niños y primaria. En 1970 se fundó un nuevo plantel en Cuajimalpa, y en 1995 se unificó el nombre de los dos planteles (Plantel Polanco y Plantel Contadero) (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

A 64 años de su fundación y debido a su constante evolución para mantenerse a la vanguardia educativa, el colegio ha logrado siempre responder a las necesidades académicas de cada generación.

A lo largo de su historia, la institución educativa ha implementado una ideología liberal y una filosofía pedagógica propia basada principalmente en las propuestas educativas más trascendentes en todos los tiempos (la tradición humanista y en la filosofía constructivista) con el fin de edificar el desarrollo cognitivo y emocional de los alumnos, llevando así a que estos establezcan un criterio propio y un interés por todos los aspectos que implica la vida.

Para lograr que la educación que se brinda a los alumnos sea continua e ininterrumpida en todas las etapas, la institución educativa ha implementado un proyecto de verticalidad en sus programas educativos, reforzado por los maestros quienes son mediadores en la construcción de aprendizajes significativos.

Se prepara a los alumnos en el completo dominio del inglés y el español, como herramientas de comunicación oral y escrita, así como en el uso de la tecnología de vanguardia. La evaluación es una actividad continua que proporciona información necesaria sobre el progreso de cada alumno, determinando tanto logros como necesidades y actuar en consecuencia (Colegio, 2017).

Como institución mexicana, el colegio se rige por las disposiciones oficiales de la Secretaría de Educación Pública en los primeros tres niveles: kínder, primaria y secundaria. La sección preparatoria está incorporada al programa de la Universidad Nacional Autónoma de México. Además, el colegio es una institución internacional al contar con la certificación en los tres programas de la Organización de Bachillerato Internacional (OBI) (Manual de introducción para padres de familia, 2009). Los alumnos, desde sus primeros años, van desarrollando un perfil de estudiante con mentalidad abierta, solidario, íntegro, equilibrado, pensador y reflexivo frente a su circunstancia y la de los demás; informado y en constante indagación, buen comunicador de sus ideas y audaz frente a los retos (International Baccalaureate, 2017).

Al concluir los tres programas, los alumnos se gradúan con dos certificaciones: la nacional que les otorga la UNAM y la internacional que les otorga la OBI y con la cual pueden inscribirse a cualquier universidad del mundo; tanto por la documentación como por el perfil y el nivel académico adquiridos (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

### **3.2 Misión**

La misión de la institución se enuncia de la siguiente manera: *“Crear una comunidad de seres humanos que participen en la construcción de un mundo mejor”* (Colegio, 2017).

El objetivo es formar a los alumnos en líderes con valores humanos, capaces de adaptarse y enfrentar con éxito los cambios de un mundo en constante transformación. Por ello, se trabaja en una educación integral que les cree conciencia de hombres y mujeres exitosos, comprometidos consigo mismos y con su país.

### **3.3 Visión**

La visión de la institución es: *“En un ambiente plural y multicultural, formar alumnos con identidad y personalidad propia e independiente; con una educación de clase mundial, sustentada en el respeto, la tolerancia y con las herramientas necesarias para enfrentar todo tipo de retos”* (Colegio, 2017).

La visión institucional se sustenta en la convicción y compromiso por formar seres libres que adquieran el valor del estudio, la reflexión, el pensamiento crítico, el diálogo respetuoso y el servicio a la comunidad; todo como parte integral en su desarrollo personal (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

### **3.4 Valores**

El principio sobre el cual está fundado la Institución Educativa, es la Excelencia Académica. La forma de tratar a los alumnos es la base del Proyecto Educativo. El maestro crea un ambiente de confianza, alegría y seguridad, dentro y fuera de clase que permite establecer una comprensión recíproca entre maestro-alumno y compañeros (Colegio, 2017).

Este ambiente debe:

- Respetar el ritmo de desarrollo individual del alumno.
- Favorecer su integración a la vida social.
- Ser base para una actitud positiva ante el estudio.

Para el colegio, es importante formar una relación estrecha entre alumnos, docentes y padres de familia, basada en la comunicación, formando así una comunidad diversa comprometida con la formación de los estudiantes. El colegio fundamenta su filosofía educativa en el principio que promulga que todos los seres humanos nacen libres

e iguales en dignidad y derechos por lo tanto se enfatizan valores universales (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

### *Creatividad, acción y servicio*

Creatividad, Acción y Servicio (CAS) son los valores primarios del Proyecto Educativo. El objetivo del CAS es que el estudiante conozca los beneficios de estos valores y que potencialice su desarrollo personal e interpersonal a través del aprendizaje basado en experiencias (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

Las tres áreas que lo componen se caracterizan de la siguiente manera:

**Creatividad:** la creatividad consiste en las artes y otras experiencias que implican pensamiento creativo.

**Acción:** involucra las actividades que implican un esfuerzo o desafío físico y que contribuyen a un estilo de vida sano.

**Servicio:** el servicio es un intercambio voluntario y no remunerado que significa un aprendizaje para el alumno y en el que se respetan los derechos, la dignidad y la autonomía de todas las personas involucradas.

Los principios rectores de esta Institución Educativa son *respeto a sí mismos, a los demás y al entorno; respeto a la diversidad, la libertad de culto e ideas políticas*, así como *tolerancia* hacia las ideas de cualquier miembro de la comunidad. La *dignidad de la humanidad, el respeto a la diversidad cultural, el respeto y conservación de la naturaleza, la libertad, la equidad y el respeto por la salud de su cuerpo y mente*, son algunos de los valores que el Colegio promueve.

Sustentando el hecho de que el respeto es uno de los valores principales, el colegio adoptó un programa internacional para prevenir y combatir el bullying:

### **Programa KiVa**

Este programa se lanzó en 2007 y fue desarrollado por la Universidad de Turku (Finlandia). *KiVa* es el acrónimo de *Kiusaamista Vastaan* (Contra el acoso escolar), o bien, plan para prevenir y neutralizar el acoso escolar o *bullying*.

El Programa KiVa se basa en el cambio de actitudes y actuación de los “by-standers” (los alumnos que no son ni víctimas ni bullies) que apoyan a la víctima, en lugar de fomentar el acoso. Los estudiantes son asistidos en tres etapas de su vida escolar: a los 7 años, a los 10 años y a los 13 años. Estos alumnos asisten a una serie de clases en las que aprenden a reconocer el acoso y donde realizan ejercicios para mejorar la convivencia (Instituto Iberoamericano de Finlandia, 2015). KiVa no sólo es un conjunto de sesiones, es un proceso, por lo que incluye actividades, materiales de enseñanza digitales y estrategias para que los alumnos empaticen con las víctimas de bullying.

Además, hay un equipo de profesores que son los que actúan cuando se denuncia un caso de acoso. Los docentes se entrevistan con el o los acosadores, la víctima y a cuantos alumnos creen conveniente citar, analizando en qué momento es mejor comunicar la situación a los padres y hacer un seguimiento del caso. En la mayoría de los casos, los adultos no están usualmente presentes cuando el acoso escolar sucede, por lo que también se les enseña a los niños cómo reaccionar cuando presencian situaciones de esta índole (Instituto Iberoamericano de Finlandia, 2015). Así que profesores y alumnos aprenden qué hacer, cuándo hacer y cómo hacer.

Por otro lado, el colegio posee un segundo programa encaminado a su proyecto y filosofía educativa, en el que se mencionan tres valores indispensables para su funcionamiento:

### **3.5 Filosofía y Objetivos**

La filosofía que rige a la Institución Educativa se basa en la afirmación de que todos somos seres humanos dotados de razón y de conciencia, nacemos libres e iguales en dignidad y derechos (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

El colegio es mixto, ya que concibe la educación como el instrumento ideal para promover el respeto y la comprensión entre los seres humanos, cualquiera que sea su género.

La enseñanza es laica, respetando todas las creencias y cultos. La institución ha elegido la enseñanza de un segundo idioma como instrumento intelectual y cultural, así

como vehículo para interrelacionarse con otros seres humanos. Ha optado por la enseñanza del idioma inglés por su carácter universal y las facilidades que su manejo proporciona al desarrollo y futuro ejercicio profesional de los alumnos (Colegio, 2017).

El objetivo primordial consiste en que los estudiantes desarrollen y fortalezcan los valores universales que les sirvan de guía en su vida y que los lleven a ser personas responsables y comprometidas con su comunidad y con el mundo.

### **3.6 Estructura organizacional**

La Institución Educativa se divide en dos partes: la académica y la administrativa. La sección académica corresponde al Plantel, en donde se encuentran los salones, los docentes y todo lo necesario para la impartición de clases. La sección administrativa se localiza a una cuadra del Plantel en donde se encuentra la dirección corporativa y se llevan a cabo la mayor parte de las actividades administrativas relacionadas principalmente a nóminas, recursos humanos, tesorería y compras (Manual de introducción para padres de familia, 2009).

Tomando en cuenta la extensión del personal de la Institución se esquematizó ambas secciones aparte, incluyendo sólo el nombre del área o del puesto. La sección académica está integrada por una dirección general, de la que se desprenden cuatro direcciones y nueve coordinaciones. A su vez cada dirección está integrada por un grupo de maestros, un asistente y en el caso de Primaria y Secundaria, un prefecto.

Por otro lado, la sección administrativa se encuentra integrada por una dirección corporativa, un gerente general de donde se desprenden siete secciones; un contador general, el cual tiene a su cargo un encargado de caja y un auxiliar, tesorería a quien le reporta un auxiliar, un área de nómina, compras que tiene a su cargo un auxiliar, un área de recursos humanos, una coordinación de sistemas a la cual le reporta una sección de apoyo técnico en sistemas y por último la sección de After School de kínder y primaria.

Como se puede ver la Institución Educativa cuenta con distintos elementos que promueven la identidad de los alumnos y de los empleados, por lo tanto es importante que estos sean transmitidos a ambas partes.

## **CAPÍTULO IV. MÉTODO**

### **4.1 Planteamiento y justificación del problema**

El llegar a un nuevo lugar o sistema ya establecido implica un proceso de adaptación a las ideas, costumbres, creencias, reglas, hábitos, valores o métodos que estos tengan o compartan entre los integrantes. Todos estos aspectos generan un escenario complicado para los nuevos empleados, por lo que resulta imprescindible que la organización lleve a cabo acciones determinadas para integrarlos y envolverlos en este nuevo contexto, llevando así a un proceso de socialización organizacional. El proceso de socialización organizacional trae consigo beneficios clave para el desarrollo de la empresa entre los cuales están: lealtad del colaborador, su compromiso, productividad, permanencia en la empresa, incremento en el nivel de realizaciones y de satisfacción, así como un sano clima laboral (Villavicencio, 2015). Sin embargo, así como su inclusión trae consigo beneficios, su exclusión genera conflictos entre los principales, la rotación de personal, siendo este el caso de la Institución.

Siguiendo y haciendo un acercamiento al proceso de ingreso de recursos humanos de la Institución Educativa se pudo corroborar que el nuevo empleado es contratado y de manera inmediata comienza a laborar sin recibir algún tipo de introducción o familiarización con la Institución o con su puesto. Desde el momento en el que la persona es reclutada hasta el momento en el que es contratada e inicia a trabajar no se incluyen elementos que puedan contribuir de manera directa a la socialización organizacional, sino que este trayecto se caracteriza por ser administrativo, además de que es llevado a cabo por personas y en espacios distintos a los que se tendrán acceso cuando el empleado lleve a cabo sus actividades.

De igual forma, se dio cuenta que la Institución posee una filosofía particular que puede contribuir en gran medida a crear una identidad organizacional en los empleados. Sin embargo, esta filosofía no es transmitida en ningún momento de su ingreso.

Al identificar que la Institución Educativa no contaba con una inducción de personal se reconoció el principal problema causado por su omisión. La Institución Educativa indicó poseer un alto índice de rotación de personal, asociado principalmente a los primeros tres meses posteriores a la contratación de los empleados. Es decir, las personas renunciaban sin ningún motivo específico pocos meses después de haber ingresado a la Institución.

Según Meighan (1992) la rotación de personal en el periodo inicial del empleo ocurre porque las personas están desilusionadas o decepcionadas, mal manejadas, desinformadas de la empresa o de sus actividades en ella, o bien, porque el empleado no fue sometido a una inducción apropiada que cubriera sus necesidades y lo comprometiera más con la organización. Mucha gente suele abandonar el empleo durante el primer año debido a que no se sienten identificados, no se han cumplido sus expectativas, siguen sin saber en qué consiste su trabajo, no se sienten cómodos o la relación con su jefe o compañeros no ha sido la adecuada (Cortes, 2007).

Por tal motivo es que en el presente trabajo nos interesamos en mostrar el papel que juega la inducción dentro del proceso de socialización organizacional. A pesar de que se reconoce el peso que poseen las personas dentro de las organizaciones y de la relación que se establece entre ambas desde su primer acercamiento, existen muchas organizaciones que no llevan a cabo una inducción de personal o la cubren dotando a los nuevos integrantes de manuales fríos de procedimientos o normas, haciendo que los empleados se sientan desanimados, descuidados y excluidos, generando al mismo tiempo que las actitudes positivas con las que llegan se vuelvan negativas, y la relación entre el empleado y la organización se deteriore desde su comienzo.

La inducción le permite a los nuevos empleados conseguir una rápida y eficiente adaptación a la organización, dejando claro el papel que desempeñarán en ella, generando así la creación de un compromiso, una identificación, una identidad y una responsabilidad mutua. Lo que a su vez contribuirá de manera directa a la permanencia de los trabajadores.

## **4.2 Objetivo general**

El objetivo del presente trabajo es determinar si la implementación de un programa de inducción incrementa el nivel de socialización organizacional en el personal de nuevo ingreso en una Institución Educativa Privada.

## **4.3 Objetivos específicos**

- Determinar si la implementación de un programa de inducción facilita la adaptación del empleado al nuevo lugar de trabajo.
- Determinar si la implementación de un programa de inducción contribuye a la permanencia de los recursos humanos en la organización.
- Identificar si la adaptación al nuevo lugar de trabajo propicia un correcto desempeño de los nuevos empleados.
- Identificar las percepciones que tienen los empleados de nuevo ingreso respecto a su interacción y adaptación con la organización.

## **4.4 Pregunta de investigación**

¿La implementación de un programa de inducción genera una diferencia en el nivel de socialización organizacional en el personal de nuevo ingreso de una Institución Educativa Privada?

## **4.5 Hipótesis**

**Ho:** No existe diferencia en el nivel socialización de los empleados de nuevo ingreso después de recibir un programa de inducción.

**H1:** Existe diferencia en el nivel socialización de los empleados de nuevo ingreso después de recibir un programa de inducción.

## **4.6 Variables**

- **Socialización organizacional**

Definición conceptual:

La socialización organizacional es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, así como aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización (Taormina, 1994, 1997, 2004).

Definición operacional:

Puntuación obtenida en el Inventario de Socialización Organizacional adaptado para población mexicana (Villavicencio, 2015).

## **4.7 Tipo de estudio**

Se realizó un estudio descriptivo, donde se recolectaron datos del Inventario de Socialización Organizacional (OSI) en dos momentos distintos. El propósito de este estudio es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables (Hernández, 2002).

Es una investigación con diseño pre experimental pre test- post test, ya que se analiza una sola variable y no existe ningún tipo de manipulación y grupo control. Además, se efectúa una medición antes de introducir un estímulo o tratamiento, y otra después de su aplicación. Por lo general estas mediciones se obtienen a través de la aplicación de una prueba. En este diseño existe un punto de referencia inicial para ver qué nivel tenía el grupo antes del estímulo (Hernández, 2002).

## **4.8 Participantes**

Para esta investigación se trabajó con una muestra de 15 personas de nuevo ingreso a la institución educativa, todos ellos voluntarios.

El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. Los criterios de inclusión para la investigación fueron los siguientes: 1) debían ser contratados para el ciclo 2017-2018, 2) no estar trabajando en la institución.

El 40% de la muestra la conformaron hombres y el 60% fueron mujeres,  $\bar{x}31=$  años; todos ellos de la Ciudad De México. El 80% de la muestra se conformó por profesores mientras que el 20% se conformó por personal médico de la institución.

#### **4.9 Escenario**

El programa de inducción se aplicó en un aula de la institución educativa, ubicada en la colonia Polanco de la Ciudad de México. Las condiciones del lugar donde se llevó a cabo el curso de inducción fueron:

##### Instalaciones

- Aula para 20 personas.
- Aula amplia, cómoda, ventilada, limpia y con buena iluminación.
- Cortinas en las ventanas.
- Tres contactos con energía eléctrica.

##### Mobiliario

- 1 pantalla blanca para proyectar.
- Sillas individuales.
- 2 mesas de apoyo para el instructor.

#### **4.10 Instrumentos y materiales**

Para llevar a cabo el programa de inducción y cumplir el objetivo previamente mencionado se emplearon los siguientes materiales:

- Manual de inducción de personal para instructor (Ver Anexo 1).
- Manual de inducción de personal para participante (Ver Anexo 2).
- Vídeo institucional de bienvenida.
- Tríptico de inducción (Ver Anexo 3).

Para medir la socialización organizacional se utilizó el Inventario de Socialización Organizacional (OSI) elaborado por Taormina (1994) y adaptado por Villavicencio (2015) para población mexicana (Ver Anexo 4). El OSI evalúa las percepciones del empleado sobre la interacción dinámica entre el empleado y la organización, además de evaluar en

qué medida un trabajador percibe que su organización lo entrenó, si el trabajador comprende las políticas principales, si sus compañeros jugaron un papel importante en su ajuste a la organización y si tiene perspectivas para el desarrollo de un plan de vida o carrera en esta misma. Esta escala tiene una confiabilidad total de 0.94 y está compuesta por 17 reactivos con una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 es igual a Totalmente Falso y 5 es igual a Totalmente Verdadero. Los 17 reactivos que conforman el OSI están agrupados en las cuatro dimensiones originales (Véase Tabla 1), que se evalúan conforme a la tabla normativa del instrumento (Véase Tabla 2).

Tabla 1. Dimensiones y reactivos del OSI

Dimensiones	Reactivos
Entrenamiento	1, 2, 3, 4
Comprensión	5, 6, 7, 8
Apoyo de los compañeros	9, 10, 11, 12
Perspectivas a futuro	13, 14, 15, 16, 17

Tabla 2. Tabla normativa del OSI para población mexicana

Escala	Valores
OSI	Mínimo 0-56
	Bajo 57-65
	Medio 66-73
	Alto 74-85

Finalmente, para medir la calidad del programa de inducción a la institución educativa se llevó a cabo una evaluación reactiva. Para ello, se elaboró un cuestionario (Ver Anexo 5) integrado por 22 reactivos con una escala Likert de 4 puntos (1=Excelente, 2=Bueno, 3=Regular y 4=Malo). Todos los reactivos se redactaron con la finalidad de medir la percepción de los participantes entorno a los materiales empleados, el aula, el contenido del programa y la información proporcionada durante la inducción.

## **4.11 Procedimiento**

### **Etapa pre-experimental**

#### *Fase A. Acercamiento con la Institución Educativa*

En primera instancia, se localizó una institución que no contara con un programa de inducción de personal de nuevo ingreso y se contactó con ella. Una vez contactada se realizó una reunión con la directora de la institución, la encargada de Relaciones Públicas y personal relacionado con el Área Administrativa del plantel para saber cuáles eran los principales problemas o afectaciones para la institución derivados de que no hubiera una inducción de personal.

Posteriormente, se realizaron algunas entrevistas a diferente personal de la institución para profundizar acerca de la información que se les dio cuando ingresaron, la información que no se les brindó y consideraban importante para llevar a cabo sus funciones, y en general, cualquier contenido que hubiera sido de ayuda para su integración a la institución.

Al finalizar las entrevistas y hacer un análisis de lo recabado se establecieron los objetivos, el alcance, el contenido, la estructura, los materiales que se utilizarían durante y después del programa y las formas de evaluación del mismo.

La información recabada por las entrevistas contribuyó en gran medida a la elaboración del curso de inducción y al desarrollo de la propuesta que se mencionará más adelante.

#### *Fase B. Elaboración del material*

Al contar con la estructura de la inducción se trabajó en el desarrollo del material, en la redacción de políticas y reglamento para la institución y la elaboración del vídeo institucional.

Para ello se reunió la información necesaria (misión, visión, antecedentes, objetivos, filosofía, estructura organizacional, valores, prestaciones, instalaciones, etc.), esto a través de la página web de la Institución Educativa y del personal de la misma. Al dar cuenta que la Institución Educativa no contaba con un reglamento interno, se

prosiguió a la elaboración de este con base en lo proporcionado e indicado por la Institución.

Una vez que se reunió toda la información necesaria para el programa de inducción, se continuó a redactarla en los manuales y en el vídeo. Además, se hizo una solicitud a la Institución para poder tomar fotografías y vídeos que estuvieran en relación y representaran la información escrita.

Acto seguido, se mostró el prototipo del programa de inducción a la directora general de la Institución Educativa y a un comité de personal académico para realizar correcciones, posterior a ello se dio la autorización del curso y la fecha para impartir la inducción.

### **Etapas experimentales**

#### *Fase C. Aplicación del pre-test*

Una semana antes de la fecha asignada para la impartición de la inducción, se citó a los empleados de nuevo ingreso del ciclo 2017-2018, en un salón de la misma Institución en donde se les pidió que contestaran el Inventario de Socialización Organizacional (OSI). Se les garantizó absoluto anonimato y confidencialidad en el manejo de la información, y posteriormente se les pidió leer las instrucciones y contestar todos los reactivos de manera honesta, sin un límite de tiempo determinado.

Conforme los participantes iban terminando de contestar el OSI se les pidió que llevaran un celular o tablet con acceso a internet y con una aplicación de lectura de códigos Qr para ser utilizado durante el curso de inducción.

#### *Fase D. Curso de inducción*

El curso de inducción constó de cinco actividades (Ver Anexo 1). En primera instancia se les explicó cuál era el objetivo del curso y una vez que los participantes interactuaron como parte de la primera actividad, se mostraron sumamente interesados y participativos en el desarrollo de todo el curso.

Durante la inducción se proporcionó toda la información y materiales elaborados previamente. Los participantes dieron a conocer que no contaban con dicha información pero que les sería de gran utilidad durante su estancia en la Institución.

Al final del curso se les pidió que contestaran un cuestionario referente a su percepción del curso.

#### *Fase E. Aplicación del post-test*

Dos semanas después de que los participantes habían iniciado sus actividades y por lo tanto, se les citó de nueva cuenta en un salón de la Institución y se les entregó el Inventario de Socialización Organizacional. De igual forma, se les garantizó absoluto anonimato y confidencialidad en el manejo de la información, y se les pidió leer las instrucciones y contestar todos los reactivos de manera honesta, sin un límite de tiempo determinado.

#### *Fase F. Análisis de datos*

Una vez aplicado el pre-test y el post-test se capturaron los datos obtenidos y se sometieron a análisis. Para los datos sociodemográficos se obtuvieron frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central.

Las respuestas de los participantes se evaluaron mediante la tabla normativa de calificación para el instrumento OSI adaptado para población mexicana (Anexo 4). Siguiendo la evaluación se establecieron cuatro rangos; mínimo, bajo, medio y alto, mediante los cuales se obtuvieron los niveles de socialización según Taormina (1994).

Después de la obtención de los datos se realizó un análisis mediante el programa SPSS 25 para probar la significancia en los cambios observados antes y después del curso de inducción mediante la prueba t de Wilcoxon.

Con respecto al tercer cuestionario (Anexo 5) se realizó un análisis cuantitativo para obtener las puntuaciones de los participantes sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. La puntuación mínima de la evaluación reactiva se estableció en 17 puntos mientras que la calificación máxima en 88 puntos.

### *Fase G. Evaluación de desempeño*

Con la finalidad de hacer un seguimiento al problema planteado y comprobar que el programa de inducción proporcionara beneficios a la Institución Educativa se llevó a cabo una evaluación tras el primer trimestre de actividades de los nuevos empleados.

Con ayuda de la Directora General se establecieron los aspectos que serían evaluados y estos a su vez se agruparon en tres áreas (Véase Tabla 3). Al contar con los aspectos de evaluación se realizó una reunión con los jefes de cada área, se les explicó cada uno de los rubros que se debían cubrir, se les apoyó para formular las preguntas pertinentes a cada aspecto y se estableció una escala de respuesta tipo Likert de 4 puntos (1=Malo, 2=Regular, 3=Bueno y 4=Excelente).

Al contar con las preguntas los jefes de cada área llevaron a cabo la evaluación a cada uno de los nuevos empleados y posteriormente se nos entregaron los resultados. A partir de ello, se obtuvo la frecuencia y el porcentaje de cada aspecto evaluado.

Tabla 3. Aspectos de evaluación de desempeño

<b>Factores de evaluación</b>	<b>Aspectos específicos</b>
Grupo I. Desempeño objetivo	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo
Grupo II. Conocimiento y desempeño del puesto	Conocimiento del puesto Frecuencia Puntualidad Solución de problemas
Grupo III. Características del individuo	Iniciativa Adaptabilidad Actitud Juicio Liderazgo Desenvoltura Independencia Relación con otras personas

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

El objetivo del presente trabajo fue identificar si un programa de inducción permite que los nuevos empleados de una Institución Educativa se incorporen de manera idónea y oportuna a su lugar de trabajo, incrementando así el nivel de socialización organizacional. Por lo que en el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

Los resultados se clasificaron en 5 grupos: evaluación pre-test, evaluación post-test, evaluación de significancia, evaluación reactiva y evaluación de desempeño.

La evaluación pre-test y post-test se calificó según la tabla normativa del instrumento OSI para población mexicana (Villavicencio, 2015). La presencia o ausencia de la socialización organizacional se evaluó con base en cuatro niveles:

Tabla 4. Niveles de socialización organizacional

Nivel	Puntaje
1	< 56 mínimo
2	≥ 57 bajo
3	≥ 66 medio
4	≥ 74 alto

### 5.1 Evaluación pre-test

Como se puede observar en la tabla 5, el valor de la media general de la evaluación pre-test fue de 1.4, lo que indica que la mayoría de los sujetos se ubicaron en el nivel 1, mostrando un nivel mínimo de socialización organizacional antes de recibir el curso de inducción.

De igual forma, se realizó un análisis por dimensión a partir del cual se obtuvieron las medias de las cuatro dimensiones que integran el OSI con la finalidad de ver si existía alguna diferencia entre ellas. Además, se identificó el valor máximo y mínimo de las respuestas de los participantes, es decir, el valor mínimo representa la respuesta más

baja obtenida en cada dimensión, mientras que el valor máximo representa la calificación más alta que mostraron los participantes en cada dimensión (Ver tabla 5).

Tabla 5. Medias y valores de la evaluación pre-test por dimensión.

Dimensión	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media
<b>Entrenamiento</b>	1	2	1.11
<b>Comprensión</b>	1	2	1.08
<b>Apoyo de compañeros</b>	1	3	1.51
<b>Perspectivas a futuro</b>	1	1	1.00
<b>Media general Del pre-test</b>	<b>1.4</b>		

Al analizar los resultados del pre-test se observa que las dimensiones “entrenamiento”, “comprensión” y “perspectiva” tienen una media igual al nivel mínimo, mientras que la media de la dimensión “apoyo a compañeros” se encuentra en un nivel bajo. Como se puede ver en la Tabla 5 la dimensión “perspectiva” posee un valor constante en el nivel mínimo, mostrando así que el personal de nuevo ingreso no posee una visión a futuro sobre su desempeño en el colegio; mientras que la dimensión “apoyo a compañeros” es la única que se encuentra en un nivel por encima, esto quiere decir que existe disposición del personal antiguo para orientar y para ayudar al personal nuevo.

## 5.2 Evaluación post-test

En la evaluación post-test se obtuvo una media de 4.3 lo que indica que la mayoría de los sujetos se ubicaron en el nivel 4 (nivel alto de socialización organizacional), es decir, tras recibir el curso de inducción el nivel de socialización organizacional aumentó en gran medida, pasando de un nivel mínimo a un nivel alto. De igual forma se obtuvieron las medias y los valores mínimos y máximos por dimensión (Ver tabla 6).

Tabla 6. Medias y valores de la evaluación post-test.

Dimensión	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media
<b>Entrenamiento</b>	4	5	4.70
<b>Comprensión</b>	3	5	4.23
<b>Apoyo de compañeros</b>	4	5	4.75
<b>Perspectivas a futuro</b>	3	5	3.25
<b>Media general Del post-test</b>	<b>4.33</b>		

Como se puede observar en la Tabla 6 el valor de la media de las dimensiones de “entrenamiento” y “apoyo a compañeros” se colocaron en los niveles más altos, mientras que la para la dimensión “perspectiva” la media se encontró en un nivel medio, lo que indica que el curso de inducción aplicado elevó el conocimiento del personal respecto a la institución y su puesto, sin embargo, no fue significativo para las perspectivas del nuevo personal en la institución.

Al tener las medias generales y por dimensión del pre-test y el post-test, se llevó a cabo la comparación de las mismas. En primera instancia se hizo una comparación de las cuatro dimensiones del OSI antes y después de la implementación del curso de inducción. Cada una de las dimensiones del instrumento se evaluó conforme a la Tabla 4 en la que se muestran los niveles de socialización. En la Figura 5.2.1 se puede ver la diferencia entre las medias de cada dimensión obtenidas en el pre-test y en el post-test.

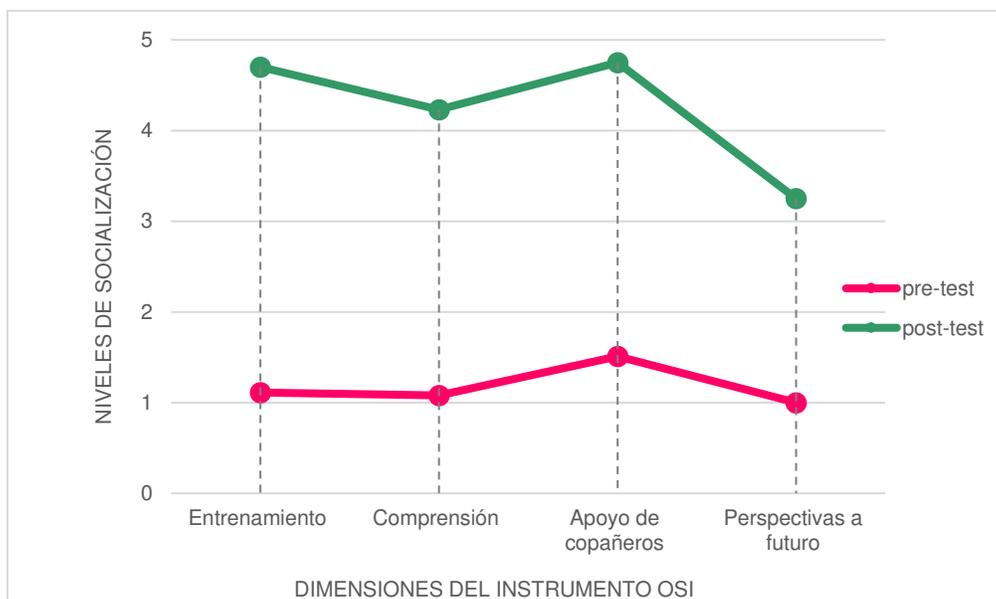


Figura 5.2.1. Diferencia por medias antes y después del curso de inducción

### 5.3 t de Wilcoxon

Finalmente, para comparar el rango medio del pre-test y el post-test y determinar si existe una diferencia entre ambas evaluaciones, y además ver si dicha diferencia es significativa se llevó acabo la prueba t de Wilcoxon que considera la magnitud relativa y la dirección de las diferencias antes y después. Para realizar esta prueba se retomaron las hipótesis, se determinó el nivel de significancia ( $p \leq .05$ ), se obtuvieron los rangos y posteriormente se interpretaron.

Como se puede observar en la Tabla 7, se obtuvo una significancia de 0.001, lo que nos indica que hay una diferencia significativa en el nivel de socialización de los empleados de nuevo ingreso antes y después de recibir el programa de inducción.

Tabla 7. Significancia de la prueba t de Wilcoxon

	Antes-Después
Z	-14.017
Sig. asintótica(bilateral)	.001

## 5.4 Evaluación reactiva

En la evaluación reactiva del curso los participantes obtuvieron una puntuación que se encontró en un rango de 76-88 puntos que indica que los participantes percibieron el curso como Excelente.

Para una mejor comprensión de los resultados de la evaluación se dividieron en secciones con el fin de identificar las percepciones de los participantes. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

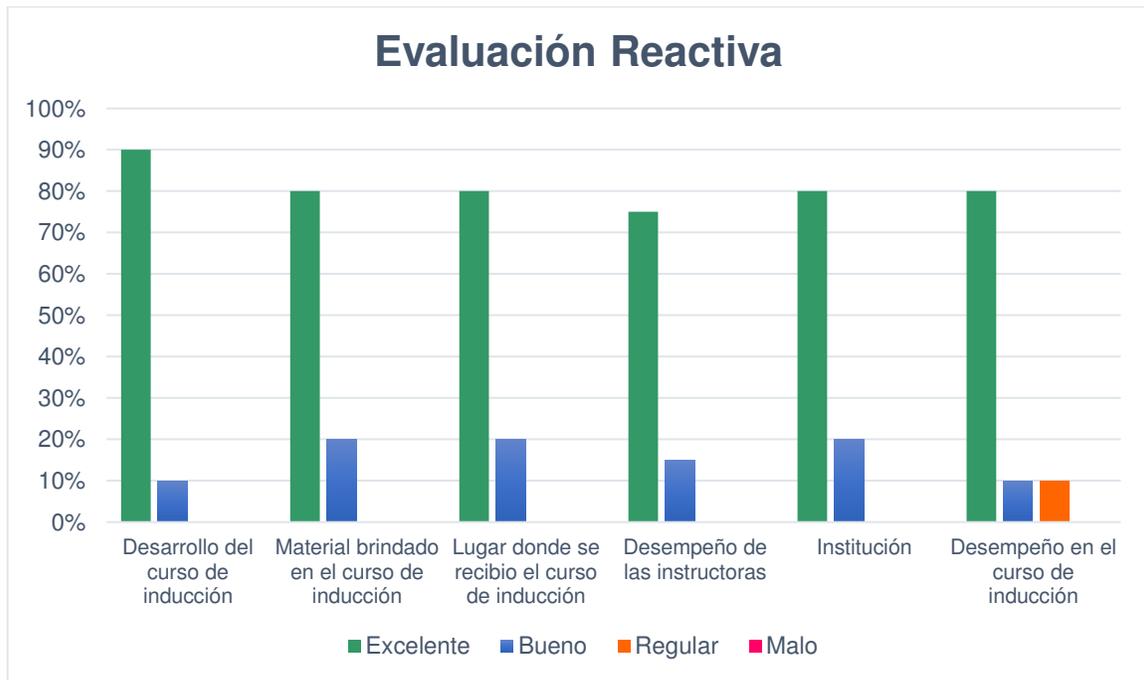


Figura 5.4.1 Resultados de la Evaluación reactiva por sección.

## 5.5 Propuesta de implementación de socialización organizacional

Aunado a la elaboración e implementación del programa de inducción se realizó una propuesta de plan de socialización organizacional (u Onboarding) que integrara los elementos que forman parte de la misma, con la finalidad de que el nivel de adaptación del personal de nuevo ingreso fuera satisfactorio.

La Institución Educativa contaba con elementos que facilitaban en cierto modo el proceso de socialización organizacional por lo que se tomaron en cuenta. Se reorganizaron estas actividades, asignándoles un periodo y un orden específico con la finalidad de que los nuevos empleados obtuvieran la información oportunamente. En el

plan de socialización organizacional propuesto se incluyó por primera vez el curso de inducción y la evaluación de desempeño después de 3 meses del ingreso del nuevo personal. A continuación, se muestra el plan de implementación de socialización organizacional, distinguiendo las diferentes fases, elementos o experiencias y el tiempo en el que cada una tiene lugar:

Fase 1: Entusiasmar	Fase 2: Aprender	Fase 3: Practicar	Fase 4: Comprometer	Fase 5: Desempeñar
1.5 días	1 día	1.5 días	.5 días	3 meses
<p><b>Carta Oferta</b> La institución proporciona este documento, en donde se redactan las condiciones de la vacante.</p> <p><b>Documentación y firma del contrato</b> El área de Recursos Humanos solicita al candidato la documentación necesaria y posteriormente se firma el contrato.</p> <p><b>Evento de Bienvenida</b> La encargada de Relaciones Públicas dirige el evento de Bienvenida, presenta al personal de nuevo ingreso y le proporciona una agenda personalizada.</p> <p><b>Curso de inducción</b>  <i>Se imparte el curso de inducción por primera vez con el apoyo de la directora del colegio y del área de Relaciones Públicas.</i></p>	<p><b>Asignación de lugar y área de trabajo.</b> El director de cada sección (kínder, primaria y secundaria) le asigna a cada uno de los empleados su lugar de trabajo y los materiales necesarios para desarrollar sus actividades de la mejor manera.</p>	<p><b>Capacitación</b> El director de cada sección (kínder, primaria y secundaria) se asegura que se le brinde al personal de nuevo ingreso una capacitación inicial.</p>	<p><b>Evento de cierre</b> La institución le entrega al personal de nuevo ingreso su credencial y registra su huella digital.</p>	<p><b>Evaluación de desempeño</b>  <i>Se realiza por primera vez una evaluación de desempeño para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.</i></p>

Propiedad de DSER organizacional, Consultoría en Recursos Humanos.

## 5.6 Evaluación de Desempeño

En la evaluación de desempeño llevada a cabo por la Institución Educativa tras los tres meses posteriores al ingreso del nuevo personal (Figura 5.6.1), se obtuvieron los siguientes resultados:

En el Grupo I Desempeño objetivo se mostró que el 66% de los participantes se encontraron en un rango bueno, lo cual indico que con frecuencia sobrepasaron las exigencias y que el personal es bastante cuidadoso en la calidad de su trabajo.

En el Grupo II Conocimiento y desempeño del puesto el 80% de los participantes se encontró en un rango óptimo el cual nos indica que conocen todo lo necesario respecto a su puesto, aumentan sus conocimientos, son puntuales y tienen una buena forma de solucionar los problemas que se presentan.

Por otra parte, el Grupo III Características del individuo el 66% de los participantes se encontraron en un rango óptimo debido a que tienen una buena capacidad de intuición y percepción, que casi siempre tiene buenas ideas y proyectos, que se adaptan fácilmente y sobre todo que tienen buenas relaciones con otras personas. El 14% respecto al rango bueno y regular se debido a la desenvoltura e independencia que mostraron los participantes, lo cual se atribuye a que tienen reglas en la institución educativa y siempre se rigen bajo las normas. Por último, el 6% obtuvo un nivel deficiente en esta categoría debido a la baja capacidad de liderazgo.

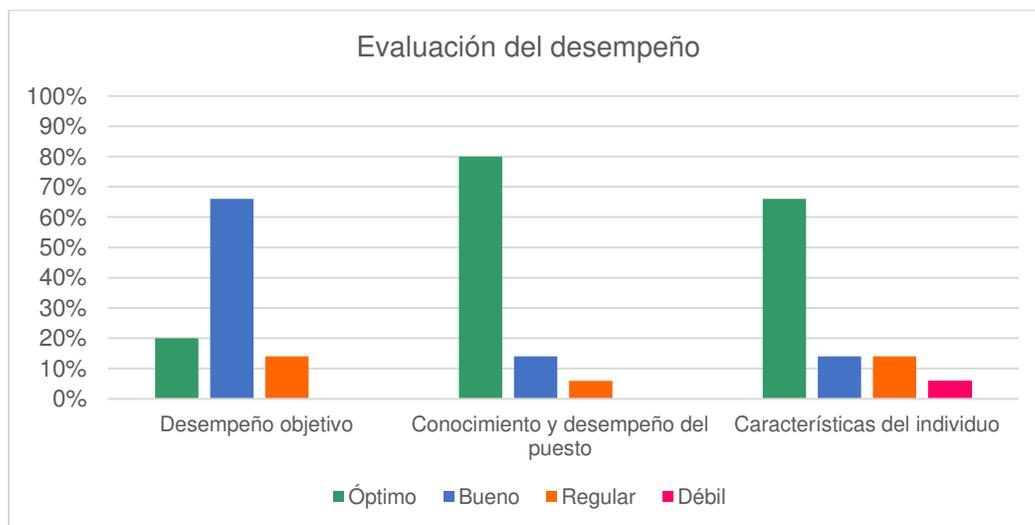


Figura 5.6.1 Resultados de la evaluación del desempeño

## CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 6.1 Discusión

De acuerdo con el objetivo planteado y después de los análisis realizados, la presente investigación encontró que existe una diferencia significativa en el nivel de socialización organizacional de los empleados de nuevo ingreso al incluir un programa de inducción. Los resultados obtenidos muestran que el nivel de socialización incrementó en gran medida, pasando de un nivel Mínimo-Bajo en el pre-test, a un nivel Medio-Alto en el post-test.

De igual forma, se pudo dar cuenta de una diferencia en las cuatro dimensiones que se distinguen en el proceso de socialización según el modelo de Taormina (1997): entrenamiento, comprensión, apoyo a compañeros y perspectivas de futuro.

En el dominio de *Entrenamiento* se encontró una gran diferencia en los participantes pasando de un nivel Mínimo a un nivel Alto. Este incremento puede estar asociado a que en el programa de inducción se incluyó información respecto a las funciones que desempeñarían y el papel que cada uno tendría en la organización, además de recibir una capacitación inicial a su puesto. En muchas ocasiones los empleados no conocen cuáles son las características que deben poseer para llevar a cabo su trabajo, no obstante, dicha información resulta benéfica tanto para la organización como para el nuevo empleado. Según estudios empíricos (Hontangas y Peiró, 1996) los trabajadores que disponen de las habilidades que les son exigidas presentan un mejor desempeño, de esta manera, aunque el desempeño es el efecto más inmediato, también existe evidencia que muestra que el ajuste de habilidades repercute sobre el bienestar personal. Es razonable esperar que, si la persona cuenta con las características, habilidades o conocimientos que requiere el nuevo lugar de trabajo, este podrá hacer frente a las demandas que se le exigen, generando un menor nivel de estrés y por consiguiente mayor satisfacción laboral y mejor bienestar personal en general.

En el dominio *Comprensión* se encontró que los participantes pasaron de un nivel Mínimo a un nivel Alto. La comprensión engloba las conductas que permiten al empleado conocer cómo es la organización, cómo actúa y por qué las cosas son de una

determinada forma (Chao et al., 1994). Por lo tanto, el incremento en dicha dimensión puede vincularse a que en el programa de inducción se incluyeron aspectos respecto a la misión, visión, los objetivos, la filosofía, el proyecto educativo y las políticas que tiene la Institución Educativa. Se profundizó en dar a conocer a la Institución, los elementos que la componen y que la diferencian con la finalidad de que los participantes obtuvieran la mayor información de su nuevo lugar de trabajo.

En el dominio *Apoyo a compañeros* se encontró de igual forma un incremento. El pre-test se localizó en los primeros tres niveles (mínimo, bajo y medio) mientras que en el post-test se estableció en el nivel Alto. Es decir, los empleados de nuevo ingreso percibieron o recibieron alguna clase de apoyo por parte de los compañeros y personal de la institución desde antes de iniciar sus actividades, sin embargo, esta percepción de apoyo fue mayor al recibir el curso de inducción, recibir los materiales necesarios para sus funciones, recibir la capacitación inicial y comenzar a laborar. Cabe señalar que en el programa de inducción se realizó una actividad integradora entre el personal de nuevo ingreso, pero no se llevó a cabo ninguna presentación o integración con los demás compañeros de trabajo. Por lo que queda abierta la sugerencia de la inclusión de dicho aspecto para futuras investigaciones.

Finalmente, el dominio *Perspectivas a Futuro* paso de los niveles Mínimo y Bajo a Medio y Alto. Se pudo ver que en tal dimensión los participantes se mostraron indecisos ante las perspectivas a futuro dentro de la Institución Educativa. De acuerdo con Taormina (1997) las perspectivas de futuro se refieren al grado en el cual los empleados anticipan las oportunidades de promoción y otros tipos de recompensas en su permanencia en la organización a la que se incorporan. A pesar de que el programa de inducción hizo mención de los distintos beneficios con los que cuentan los trabajadores, estos se caracterizaron por ser estables y económicos.

Se ha señalado que las perspectivas de futuro deben presentarse como un desajuste tolerable, y para que este desajuste sea percibido como un reto para la persona parece necesario que el nuevo empleado anticipe que si permanece en la organización podrá progresar en sus expectativas de desarrollo de carrera y percibir que podrá recibir más de lo que se le ofrece en la actualidad (Pinazo Gracia, y Carrero, 2000),

empero la Institución Educativa no cuenta con beneficios relacionados al crecimiento profesional debido principalmente al origen de la misma y de los puestos, por lo que esta podría ser la principal causa por la que los participantes se mostraron dudosos con respecto a la forma en que se desarrollará su carrera profesional en la organización, siendo este el reactivo con menor puntuación de la dimensión.

En las empresas, al igual que en cualquier institución es necesario crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo con la finalidad de que la llegada de los nuevos empleados no resulte impositiva y desagradable. La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para modelar una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización (Chiavenato, 2009).

En los últimos años, la investigación sobre socialización organizacional ha centrado su atención en el estudio de sus contenidos, recalando que es fundamentalmente un proceso de aprendizaje en el que el empleado adopta un papel activo (Lisboa, et al., 2009). Los resultados del presente trabajo son similares con otros realizados (Cooper-Thomas y Anderson, 2005; Lisbona, et al., 2009 Taormina, 1997), los cuales han mostrado que el aprendizaje acerca del nuevo lugar de trabajo y de las funciones de los nuevos empleados está asociado con la socialización organizacional.

Cabe señalar que el principal método para que se de dicho aprendizaje y con ello se integren los nuevos empleados, son los programas de inducción, ya que estos buscan lograr que el nuevo participante aprenda y asimile de manera intensiva y rápida la cultura organizacional del nuevo lugar de trabajo. Por lo que se puede decir que la implementación de un programa de inducción es fundamental para que se pueda dar el proceso de socialización.

## **6.2 Conclusiones**

De acuerdo a la literatura revisada y lo encontrado en la presente investigación se puede concluir que la inducción es un componente del proceso de socialización, que

proporciona la información necesaria a los nuevos trabajadores para que estos puedan adaptarse a la organización.

Conforme a la literatura un adecuado programa de inducción tiene que contar con los elementos necesarios como lo son la misión, visión, objetivos, políticas, estructura, servicios, beneficios, prestaciones y funciones generales. La inducción de personal cuenta con los elementos necesarios y principales para que se genere un compromiso e identidad organizacional por parte del nuevo empleado.

La inducción aborda el aspecto social en el ingreso de un trabajador que proporciona beneficios tales como la disminución de rotación de personal. El hecho de brindarle información a los empleados, proporcionarles las herramientas necesarias para que estos se adapten de la mejor manera posible a la organización y hacerlos sentir parte de un equipo con el que se identifican desde su comienzo, hace que estos permanezcan en la organización durante el periodo más crítico y común de rotación.

Un programa de inducción cumple con el objetivo de proporcionar información y material necesario para la realización de futuras actividades y culturizar a los nuevos integrantes. Por lo tanto, se puede concluir que la implementación de un curso de inducción contribuye a que el nivel de socialización organizacional incremente en gran medida.

Dado el escenario organizacional actual, marcado principalmente por la globalización y la competitividad, se requiere una adecuada integración del colaborador desde el principio de su relación laboral. Una buena adaptación y aceptación de la cultura del nuevo lugar de trabajo contribuirá en gran medida a alcanzar un buen desempeño y propiciará la satisfacción de ambas partes (organización-empleado) generando con ello beneficios como reducir el tiempo de aprendizaje del trabajo, aumentar la producción, incrementar la permanencia de las personas y se reducir los gastos y la angustia inicial del personal.

La inducción es el principal acercamiento que tiene el recién ingresado con la empresa, por lo que resulta obvio que el trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza de los nuevos empleados se verán influidos por ella. Como tal

resulta fundamental que la inducción sea reconocida como elemento del proceso de socialización y que las organizaciones continúen definiendo procedimientos para facilitar los ingresos.

### **6.3 Limitaciones y sugerencias**

Si bien dicha investigación se llevó a cabo en una Institución Educativa se pudo dar cuenta de algunas limitaciones entre las que se pueden mencionar el número de participantes, ya que este fue limitado.

Otra sugerencia radica en el seguimiento de los resultados; si bien la presente investigación abordó hasta los primeros tres meses, se recomienda continuar la evaluación por lo menos hasta los seis meses posteriores del ingreso del personal, tal como lo concibe el proceso de OnBoarding.

Con la finalidad de ampliar esta misma línea de investigación y llevarla totalmente al ámbito laboral, se sugiere que en futuros estudios se lleve a cabo en una institución distinta a la educativa.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. México: Granica
- Arias, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Arnold, J., Randall, R. et al. (2012). *Psicología del Trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson Education.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. Estados Unidos: Foundation Society for Human Resource Management.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. *Universidad & Empresa*, 13 (12), 117-142.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: CENGAGE LEARNING.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2015). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf).
- Chao, G.T, O'Leary-Kelly, A. M, Wolf, S., Klein, H.J y Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chruden y Sherman (2002). *Administración de Personal*. México: Editorial CECSA.
- Colegio (2017). Misión, visión, objetivos y filosofía. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www.colegiociudad.edu.mx/index.html>.
- Collado, F. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

- Corral, C., Gil, M., Velasco, R. y Serrano, M. (2011). La importancia del programa de inducción en las empresas del sector servicio. *Revista El Buzón de Pacioli*, 1 (74), 1-30.
- Cortés, M.L. (2007). *Programa de Inducción para una Institución de Educación Superior*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Personal*. México: Pearson Education.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L, e Ivancevich, J. M. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: MacGraw-Hill.
- Dunahee, M. H y Wangler, L.A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/ employee relations". *Personnel Journal*, 7 (1), 518-526.
- Flores, M. (2013). *Manual de Inducción para Reclutar Puestos Operativos de la Industria Farmacéutica*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Robert, C. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Education.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno.
- Granado, R. y Hernández, D. (2005). *Diseño de un Manual de Inducción Dirigido a la Dirección de Recursos Humanos*. Tesis de licenciatura publicada, Universidad de Oriente, Bolivia.
- Hernández Sampieri, R. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hil.
- Hontangas, P. y Peiró, J.M. (1996). Ajuste persona-trabajo. En JM Peiró y F Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 2 (pp. 251-281). Madrid: Síntesis Psicología.

- Instituto Iberoamericano de Finlandia (2015). Programa finlandés anti acoso escolar. Recuperado el 10 de Octubre de 2017 de, <https://madrid.fi/wp-content/uploads/2015/04/Educacio%CC%81n-en-Finlandia-KIVA.pdf>
- International Baccalaureate (2017). Programas. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www.ibo.org/es/programmes/>.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Jiménez, T.C. (2008). *Socialización organizacional en la Industria Maquiladora Fronteriza del norte de México: casos en Ciudad Juárez*. Tesis de doctorado publicada. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Kanahuati, G. (2013). El OnBoarding, la integración laboral completa. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>.
- Lisbona, A., Morales, J., y Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (1), 89-100.
- Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Manual de introducción para padres de familia (2009). México: Escuela Secundaria de la Ciudad de México.
- Meighan, M. (1992). *Programas de inducción: entrenamiento, diseño y ejecución*. Santafe de Bogotá: Legis.
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Organización funcional. En busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16 (4), 1-13.
- Pinazo, D., Gracia, F. y Carrero, V. (2000). Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Anales de psicología*, 16, 177-188.
- Reyes, A. (1971). *Administración de Personal*. México: Limusa.

- Ros-García, L. y Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2), 173-195.
- Saigar, M. A. (1999). *Desarrollo e Implantación de un Programa de Inducción para Personal de Nuevo Ingreso en una Institución Privada de Servicios de Salud*. Reporte laboral de licenciatura publicado, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., y Lucio, P.B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Schein, E. (1988), Organizational socialization and the profession of management". *Sloan Management Review*, 53-65.
- Sikula, A. (1989). *Administración de Recursos Humanos: conceptos prácticos*. México: Limusa.
- Suárez, B. (2015). *Propuesta de Taller de Inducción "Eslabones de Sucesión" para Prestadores de Servicio Social del Centro Comunitario "Dr. Julián Mac Gregor y Sánchez Navarro"*. Tesis de licenciatura publicada. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Taormina, R. J., y Kuok, A. C. H. (2017) Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262–287.
- Taormina, R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 45-135.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.
- Taormina, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 76-94.
- Thompson, P. (2006). La organización actual. *Synthesis*, 4 (1), 1-4.

- Topa, G. y Moriano, J.A. (2012). Tácticas de socialización, satisfacción laboral y abandono entre los soldados españoles: el papel mediador del aprendizaje de los valores organizacionales. *Revista Mexicana de Psicología*, 2 (3), 57-68.
- Torres, A. y Enríquez, R. (2015). *El engagement (compromiso laboral) y su relación con la socialización organizacional en trabajadores mexicanos de una institución de educación superior*. Tesis de licenciatura publicada. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Van Maanen, J. y Shein, E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization, en B.M Staw (Ed) *Research in organizational behavior*, (1), 209-264. Greenwich, Conn.
- Villavicencio, E. (2015). *Compromiso ("Engagement") y Desgaste Ocupacional: Su relación con Socialización Organizacional y Resiliencia*. Tesis de doctorado publicada. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.
- Villavicencio, E., Jurado, S. y Aguilar, J. (2014). Adapatación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22 (2), 6-15.

# ANEXO 1

## MANUAL DE INDUCCIÓN DEL INSTRUCTOR



INDUCCIÓN

# INSTITUCIÓN EDUCATIVA

*Plantel Polanco*



---

# ÍNDICE

Introducción al manual .....	I
Carta descriptiva .....	II
Requerimientos del lugar de instrucción .....	III
Equipo y material de apoyo .....	IV
Guía de instrucción .....	1
Introducción al curso .....	1
Tema 1. Antecedentes y filosofía del Colegio .....	2
Tema 2. Estructura y administración del Colegio .....	4
Palabras de bienvenida de la Directora General .....	7
Visita Guiada por el plantel .....	9
Conclusiones y cierre .....	11



---

# INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene la finalidad de facilitar su función como instructor en el desarrollo del curso de inducción de la institución educativa, Plantel Polanco. Dentro del mismo se encuentran las actividades, materiales y/o apoyos impresos y los diálogos óptimos que se emplearán a lo largo del curso con el propósito de que el instructor tenga una guía completa para impartir con éxito el curso de inducción. El manual del instructor sobre Inducción a la institución educativa, fue elaborado con una estructura sencilla, y a continuación se mencionarán algunos puntos que se deben tener presentes para su mejor manejo:

Las intervenciones están señaladas en dos colores distintos:

La información que se dirá de manera oral a los participantes se encuentra entre comillas y en color **negro**.

Las indicaciones acerca de las acciones que tiene que realizar se encuentran en color **verde**, en letras cursivas y negritas, pegadas al margen derecho de la hoja.

Todo el material adicional que se empleará a lo largo de las actividades se encuentra en la sección "Anexos", y los apoyos didácticos necesarios para el desarrollo de los temas se encuentra en la sección "Apoyos".



# CARTA DESCRIPTIVA

**Objetivo general: Proporcionar a los nuevos empleados los elementos necesarios de la cultura organizacional para su correcta adaptación a la institución, incrementando así el nivel de socialización organizacional.**

TEMA	OBJETIVO	MATERIAL	TIEMPO
<b>Introducción</b>	Al finalizar el participante identificará al menos a un compañero mencionando su nombre y sus características principales sin ayuda.	Hojas de papel, cuestionarios y lápices	15 minutos
<b>Antecedentes, estructura y filosofía de la institución educativa</b>	Al finalizar el tema el participante identificará la filosofía, los objetivos y los valores que rigen a la Institución Educativa	Cañón y pantalla blanca para proyectar Códigos QR (manual y tríptico)	15 minutos
<b>Palabras de bienvenida de la Directora General</b>	Al finalizar el participante enunciará los objetivos y expectativas principales de la Dirección General del Plantel	Sin material	10 minutos
<b>Visita guiada por el plantel</b>	Al finalizar el participante identificará las instalaciones más importantes del Plantel señalándolas en el punto de reunión de la Institución, con ayuda del instructor.	Sin material	30min
<b>Conclusiones y cierre</b>	El participante enunciará sus dudas y comentarios respecto a la información brindada.	Cuestionarios, hojas de reglamentos	15 minutos



# REQUERIMIENTOS DEL LUGAR DE INSTRUCCIÓN

Los requerimientos mínimos del lugar donde se llevará a cabo el taller de inducción son:



## Instalaciones

- Aula para aproximadamente 20 personas.
- Aula amplia, cómoda, ventilada, limpia y con buena iluminación.
- Cortinas en las ventanas.
- Tres contactos (mínimos) con energía eléctrica.



## Mobiliario

- 1 pizarrón blanco.
- 1 pantalla blanca para proyectar.
- Sillas individuales (la cantidad dependerá del número de participantes).
- 2 mesas de apoyo para el instructor.



# EQUIPO Y MATERIAL DE APOYO

Es importante que para impartir el curso, el instructor conozca y esté familiarizado con los materiales a utilizar. En seguida se enlistan los materiales necesarios:



## Equipo

- 1 memoria USB con el vídeo de inducción a la institución educativa .
- 1 cañón.
- 1 computadora laptop con al menos dos programas reproductores de multimedia, entradas USB y entradas para conectar el cañón.
- 1 cargador para laptop.
- 1 extensión (aproximadamente de 5m).
- Bocinas (con buen volumen).



## Material

- 4 plumones para pizarrón blanco (de cualquier color).
- 1 borrador para pizarrón.
- Manual del instructor
- Trípticos
- Manuales del participante
- Hojas blancas
- Plumones



---

# GUÍA DE INSTRUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN AL CURSO

---

Duración : 15 minutos

Material : Hojas de papel, lápices

---

***Llegue al aula mínimo 30 minutos antes de la hora en que citó a los participantes.***

***Verifique que el cañón y la computadora estén instalados y encendidos***

***Verifique que cuente con el mobiliario y materiales necesarios, colóquelos de una forma accesible y ágil de utilizar.***

***Coloque en cada lugar un un tríptico y un lápiz.***

***Espere a que los participantes lleguen y conforme vayan llegando salúdelos diciendo:***

“Buenos días, bienvenidos, tome asiento, en unos momentos más daremos inicio.”

***Iniciemos el curso a la hora programada o acordada.***

***Colóquese en frente del grupo y salude diciendo:***

“Buenos días a todos, sean muy bienvenidos al curso de inducción. Es un excelente día así que comencemos con la mejor actitud y energía en nuestro nuevo lugar de trabajo.”

“Como podrán haber notado, en frente de ustedes se encuentra una hoja con unas preguntas, les pedimos de favor que nos apoyen contestando dichas preguntas con sinceridad ya que son totalmente anónimas, esto con el fin de mejorar el presente curso.

De igual forma hay un lápiz para poder realizar anotaciones o dudas que vayan surgiendo conforme se vaya proporcionando la información y que con gusto las resolveremos.”



---

"Antes que nada es importante mencionar que el Colegio se siente sumamente feliz por contar con nuevos integrantes en este equipo y debido a la filosofía y todos los valores que este tiene es para nosotros de gran importancia que todos los integrantes se sientan parte de nuestra comunidad, que conozcan por lo que trabajamos día a día y se sientan totalmente seguros de saber en donde están parados el día de hoy y lo que van a hacer aquí. La inducción es el primer acercamiento que tiene un nuevo empleado con el lugar en donde va a laborar, por lo tanto el objetivo de este pequeño curso es enriquecerlos con la información más general, importante e indispensable que ustedes deben de tener o de saber antes de iniciar sus labores."

"Esta inducción va a estar dividida en cinco actividades y/o momentos distintos. El primer punto va a consistir en realizar una actividad integradora que nos permita conocernos mejor, saber de dónde venimos, cómo llegamos aquí y cuáles son nuestras expectativas. El segundo punto consistirá en ver un video que retomará alguna de la información relevante, y este a su vez se complementará con un manual y un tríptico mediante una liga electrónica, esto con un fin ecológico, que complementará el curso y que además les ayudará de guía en todo momento en su estancia en la institución. Posterior a ello, la directora general vendrá a exponerles unas palabras de bienvenida, y después se les dará una visita guiada por las instalaciones del Colegio. Finalmente, regresaremos a esta misma aula y finalizaremos el curso con una sesión de preguntas y respuestas, en donde puedan exponer todas sus dudas generadas a lo largo de la inducción, y aunado a ello se les proporcionará un segundo cuestionario y el reglamento general de la institución que es importante que tengan y que firmen."

"Hasta aquí ¿alguien tiene alguna duda?"

"Muy bien, ahora que sabemos el cronograma podemos empezar nuestra inducción. Realizaremos nuestra primera actividad llamada:"

"Binas y Pedro presentan a Juan"

Por favor formen parejas e intercambien la mayor información que puedan dentro de 5 minutos.

***Colóquese en medio y pregunte:***

***Si alguien tiene alguna duda, conteste.***

***Continue diciendo:***



---

***Al terminar los 5 minutos continúe diciendo:***

Ahora cada uno de ustedes presentará a su pareja, tomando el papel y hablando en primera persona como si él fuera su compañero. Esta actividad permite que hablen sólo con una persona pero que todos se conozcan y provoquen un clima alegre de participación.



---

TEMA 1. ANTECEDENTES Y FILOSOFÍA  
TEMA 2. ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN

---

Duración: 10 minutos

Material: Cañón y pantalla blanca para proyectar el vídeo, el manual y tríptico digitales

---

**Apague las luces de la sala.  
Encienda el cañón y las bocinas, y baje la pantalla blanca.  
Tenga preparado el vídeo de inducción en la pantalla de la laptop.**

**Comience diciendo:**

“Muy bien, ya que realizamos la dinámica inicial y ya que nos conocimos un poco es momento de pasar como tal al contenido de esta inducción, de saber cuál es el objetivo principal del Colegio, cuál es la filosofía que lo rige, cómo se fundó, entre otras cosas. Para ello, les mostraremos un vídeo que engloba aspectos importantes que conozcan ahora que son parte de esta institución educativa. Es importante que presten atención y que vayan anotando cualquier duda que tengan para que al final del curso puedan responderse de manera clara.”

**Reproduzca el vídeo.  
Cuando haya dado término el video, cierre el programa y encienda las luces.  
Presente el código QR/ liga digital del manual y del tríptico.  
Verifique que todos cuenten con el manual y el tríptico.**



### **Continue diciendo:**

“Como pudieron ver, el Colegio es una institución que tiene más de 60 años desde su fundación, siendo experta en educación básica. Nuestra misión es “crear una comunidad de seres humanos que participen en la construcción de un mundo mejor”. Mientras que nuestra visión se enfoca “En un ambiente plural y multicultural, formar alumnos con identidad y personalidad propia e independiente; con una educación de clase mundial, sustentada en el respeto, la tolerancia y con las herramientas necesarias para enfrentar todo tipo de retos”. Todos, tanto maestros, alumnos, padres de familia y administrativos somos importantes en el cumplimiento de esta meta, por lo tanto es fundamental que todos se sientan cómodos”.

“En el manual que tienen en sus manos se menciona de manera un poco más detallada nuestro proyecto educativo, el cual se caracteriza y se diferencia principalmente por contar con una certificación en los tres programas de la Organización de Bachillerato Internacional (El Programa de Escuela Primaria (PEP), el Programa de Años Intermedios (PAI) y el Programa del Diploma). Este Bachillerato Internacional es un ciclo educativo formado por tres programas para alumnos de 3 a 19 años. Los alumnos, desde sus primeros años, van desarrollando un perfil de estudiante con mentalidad abierta, solidario, íntegro, equilibrado, pensador y reflexivo frente a su circunstancia y la de los demás; informado y en constante indagación, buen comunicador de sus ideas y audaz frente a los retos. Al concluir los tres programas, los alumnos se gradúan con dos certificaciones: la nacional que les otorga la UNAM y la internacional que les otorga la OBI y con la cual pueden inscribirse a cualquier universidad del mundo.”

“Otro punto de suma importancia para nosotros son los valores que promovemos día tras día, entre los cuales se pueden mencionar el respeto a sí mismos, a los demás y al entorno; respeto a la diversidad, la libertad de culto e ideas políticas, así como tolerancia hacia las ideas de cualquier miembro de la comunidad. La dignidad de la humanidad, el respeto a la diversidad cultural, el respeto y conservación de la naturaleza, la libertad, la equidad y el respeto por la salud de su cuerpo y mente. Y un claro ejemplo de estos valores es el Programa Antibullying que poseemos, mejor conocido como KiVa. Este programa se lanzó en 2007 y fue desarrollado por la Universidad de Turku, en Finlandia. KiVa es un acrónimo que significa contra el acoso escolar, y se basa en el cambio de actitudes y actuación de los “by-standers” (los alumnos que no son ni víctimas ni bullies) que apoyan a la víctima, en lugar de fomentar el acoso. Consiste en prevenir y enfrentar el acoso en los colegios, a partir del cambio de actitudes y de actuación de los alumnos para la convivencia respetuosa. Los estudiantes asisten a clases en las que aprenden a reconocer el acoso y donde realizan ejercicios para mejorar la convivencia.”



**Continue diciendo:**

“Ahora bien, en la página 13 de su manual se mencionan de manera más específica los servicios que brinda el Colegio. En este punto cabe mencionar que el comedor tiene un costo por servicio, esto con la finalidad de mantenerlo, además de que es importante mencionar que no contamos con estacionamiento para maestros o empleados, sin embargo, les sugerimos caminar o utilizar bicicleta y en caso de traer coche les recordamos la existencia de los parquímetros.”

“De igual forma, en la sección siguiente del manual se mencionan las prestaciones con las que cuentan. Aquí también es muy importante mencionar que las prestaciones van a depender del puesto que cada uno de ustedes tengan. Los sueldos, los días y las formas de pago también suelen ser diferentes para cada área y/o coordinación. En su contrato podrán dar cuenta de toda esta información de manera mucho más detallada”.

“El Calendario escolar de este nuevo ciclo escolar está dispuesto por la SEP y la UNAM, sin embargo, se les hará llegar una agenda señalada en su manual para que puedan revisar con cuidado los días hábiles e inhábiles y no exista ningún problema. El acceso al plantel será a través de una huella digital que deberá registrarse tanto al ingresar como al salir de las instalaciones del colegio en el acceso correspondiente. La huella digital se dará de alta por la Área de Recursos Humanos en el momento en que se firme el respectivo contrato.”

“En cuanto al uniforme, sólo el personal administrativo (secretarías, niñas y personal de mantenimiento) y las maestras de kinder utilizan uniforme, este uniforme es proporcionado por la institución al concluir la contratación, y es importante portarlo en todo momento. En el caso de los demás docentes no hay un uniforme establecido, cada maestro puede utilizar la vestimenta que mejor le acomode para realizar sus actividades. Sin embargo, se sugiere que dicha vestimenta no interfiera con el desempeño de las actividades.”

“En caso de cualquier duda, aclaración o permiso es importante que se mantengan en contacto con su jefe directo. Para ello, al final del manual encontrarás un pequeño directorio con las extensiones de las distintas direcciones. De igual forma, es importante resaltar que cualquier duda administrativa se tiene que resolver en las Oficinas Administrativas y no en el Colegio”.

**Colóquese en medio y pregunte:**

“Hasta aquí ¿alguien tiene alguna duda?”

**Si alguien tiene alguna duda, conteste.**

**Continue diciendo:**

“Es importante que antes de comenzar a laborar estén completamente seguros de tener su contrato y la documentación requerida para ingresar, la cual como se indica en su manual”.



---

“Ahora para finalizar esta sección responderemos algunas preguntas acerca de lo que acabamos de ver”

***Elija a distintos participantes para que respondan las siguientes preguntas:***

- ¿Cómo se creó el Colegio?
- ¿Cuál es la misión y visión del Colegio?
- ¿Cuáles son los principales beneficios con los que cuentan los empleados?
- ¿Cuáles son las prestaciones que les brinda el Colegio?
- ¿Cuáles son los valores que rigen al Colegio?



---

## PALABRAS DE BIENVENIDA DE LA DIRECTORA GENERAL

---

Duración: 10 minutos

Material: Sin material

---

**Colóquese en medio y diga:**

“Ahora que tenemos la información más relevante, la directora general les dará las palabras de bienvenida. Adelante directora.”

**Haga pasar a la directora.**

**Colóquese a un lado y espere a que termine.**

**Agradezca y despida a la directora.**

**Después continúe diciendo:**

“Ya que la Directora ha venido a darles la bienvenida y explicarles su papel en la institución, me gustaría que me mencionaran con sus propias palabras cuáles son las principales expectativas de la Directora General respecto a ustedes y a su tarea en la institución”

**Elija a los participantes para que respondan.**



---

## VISITA GUIADA POR EL PLANTEL

---

Duración: 30 minutos

Material: Sin material

---

### ***Continue diciendo:***

"Todos esperamos que vean al Colegio como su segunda casa y que todas sus expectativas se cumplan. Ahora es momento de pasar a la visita guiada, así que les pido que nos levantemos y nos dirijamos al patio para comenzar."

**Salga y guíe al grupo al punto de reunión en el patio.**

**No permite que nadie se quede atrás.**

**Comience la visita guiada o indique a la persona encargada que lo haga.**

**Esperere a que termine.**

**Vuelva a colocarlos en el punto de reunión y pregunte:**

**En caso de que no puedan contestar, ayúdelos .**

"(Nombre del participante) ¿Dónde se encuentra la biblioteca? "

"(Nombre del participante) ¿Dónde está la sección de primaria y secundaria?"

"(Nombre del participante) ¿Dónde están los sanitarios?"

"(Nombre del participante) ¿Dónde están los cuatro accesos del plantel?"

"(Nombre del participante) ¿Dónde está la cafetería?"

"(Nombre del participante) ¿Dónde está el servicio médico de cada sección?"

"(Nombre del participante) ¿Dónde están las direcciones y prefecturas?"



---

**Guíe al grupo a la sala.  
Colóquese en medio y diga:**

“Esperamos que haya sido de su agrado la visita y que les hayan agradado las instalaciones. Es importante que conozcan todo lo que mencionamos al principio de la inducción y que se sientan completamente seguros de conocer todas las instalaciones del Colegio, y en general el Colegio.”



---

## CONCLUSIONES Y CIERRE

---

Duración: 10 minutos  
Material: Hojas de reglamentos

---

***Continue diciendo:***

"Y bueno, hemos llegado al final de nuestro curso de inducción. Por lo tanto es momento de que expongan todas las dudas que hayan tenido para que podamos aclararlas y enriquecer la información. Recuerden que es importante que se sientan lo más tranquilos y cómodos posible."

***Colóquese en medio y pregunte:***

"Entonces ¿alguien tiene alguna duda?"

***Si alguien tiene alguna duda, conteste.***

***Asegúrese de que no quede ninguna duda y que la información proporcionada haya sido clara.***

***Continue diciendo:***

"Esperamos que el curso haya sido de su agrado, que toda la información y material proporcionado haya sido de gran ayuda para ustedes y para su estancia en la institución, que deseamos sea larga. Los trípticos, los manuales y el reglamento general del Colegio, que se les dará en unos momentos son suyos, por lo tanto pueden conservarlos."

"Y antes de que se retiren les pedimos que contesten un breve cuestionario que se les proporcionará a continuación, es totalmente anónimo."

"Por nuestra parte sería todo, y de nuevo ¡BIENVENIDOS!"



# ANEXO 2

## MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PARTICIPANTE



INDUCCIÓN  
**INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**  
PLANTEL POLANCO



---

# INTRODUCCIÓN

El Colegio es una institución de servicios educativos con más de 64 años de experiencia, poseedora de una filosofía única que ha cumplido su objetivo desde su creación.

El Colegio tiene un gran interés tanto por sus alumnos como por sus maestros, y en general por todos aquellos que lo componen. El presente manual tiene como propósito fungir como una guía para los empleados de nuevo ingreso, con la finalidad de que los nuevos integrantes conozcan la Institución, así como su visión, misión, filosofía, valores, políticas, estructura y sus principales objetivos.

Para el Colegio es de gran importancia que los empleados se sientan parte del equipo que conformamos, y por lo tanto entiendan cuál es el propósito por el que trabajamos día con día. Más que un equipo, el Colegio es una familia que pretende implementar un ambiente agradable y amistoso, en donde cada integrante se sienta satisfecho y cómodo.

Este manual te ayudará a conocer mejor tu nuevo equipo y todo lo que esto implica de manera general. El Colegio te da la bienvenida esperando que tu experiencia sea de todo tu agrado.

**¡BIENVENIDOS!**



# HISTORIA Y ANTECEDENTES

En los años 50's la educación privada empezaba a desarrollarse en la Ciudad de México y un grupo de padres de familia cuyos hijos asistían a la escuela primaria The Mexico City School, preocupados e interesados por la educación de sus hijos decidió reunirse y buscar un plan de estudios alternativo. Fue en 1953 que fundaron la sección secundaria nombrándola Escuela Secundaria de la Ciudad de México, S.C., institución pionera en la educación en nuestro país. Pocos años después, a petición de los padres de familia, se continúa con la sección preparatoria. Siete años más tarde, a mediados de los años 60, ya se contaba con los cuatro primeros niveles educativos al abrir el jardín de niños y primaria. En 1970 se funda un nuevo plantel en Cuajimalpa conocido como Escuela Campestre. En 1995 se unifica el nombre de los dos planteles (Plantel Polanco y Plantel Contadero).

A 64 años de su fundación y en constante evolución para mantenerse a la vanguardia educativa, el colegio ha logrado siempre responder a las necesidades académicas de cada generación. A lo largo de su historia, el colegio ha implementado una ideología liberal basada principalmente en la tradición humanista y en la filosofía constructivista con la finalidad de que los alumnos desarrollen un criterio propio y un interés por todos los aspectos que implica la vida.



## PROYECTO EDUCATIVO

A lo largo de su historia, el colegio ha implementado una filosofía pedagógica propia, basada en las propuestas educativas más trascendentes en todos los tiempos, con el fin de edificar el desarrollo cognitivo y emocional de todos los alumnos.

Para lograr que la educación que se brinda a los alumnos sea continua e ininterrumpida en todas las etapas, el Colegio ha implementado un proyecto de verticalidad en sus programas educativos, reforzado por nuestros maestros quienes son mediadores en la construcción de aprendizajes significativos.

Se prepara a los alumnos en el completo dominio del inglés y el español, como herramientas de comunicación oral y escrita, así como en el uso de la tecnología de vanguardia.

La evaluación es una actividad continua que proporciona información necesaria sobre el progreso de cada alumno, determinando tanto logros como necesidades y actuar en consecuencia.

Como institución mexicana, el colegio se rige por las disposiciones oficiales de la Secretaría de Educación Pública en los primeros tres niveles: kínder, primaria y secundaria. La sección preparatoria está incorporada al programa de la Universidad Nacional Autónoma

México. Además, el colegio es una institución internacional al contar con la certificación en los tres programas de la Organización de Bachillerato Internacional.

Los alumnos, desde sus primeros años, van desarrollando un perfil de estudiante con mentalidad abierta, solidario, íntegro, equilibrado, pensador y reflexivo frente a su circunstancia y la de los demás; informado y en constante indagación, buen comunicador de sus ideas y audaz frente a los retos.

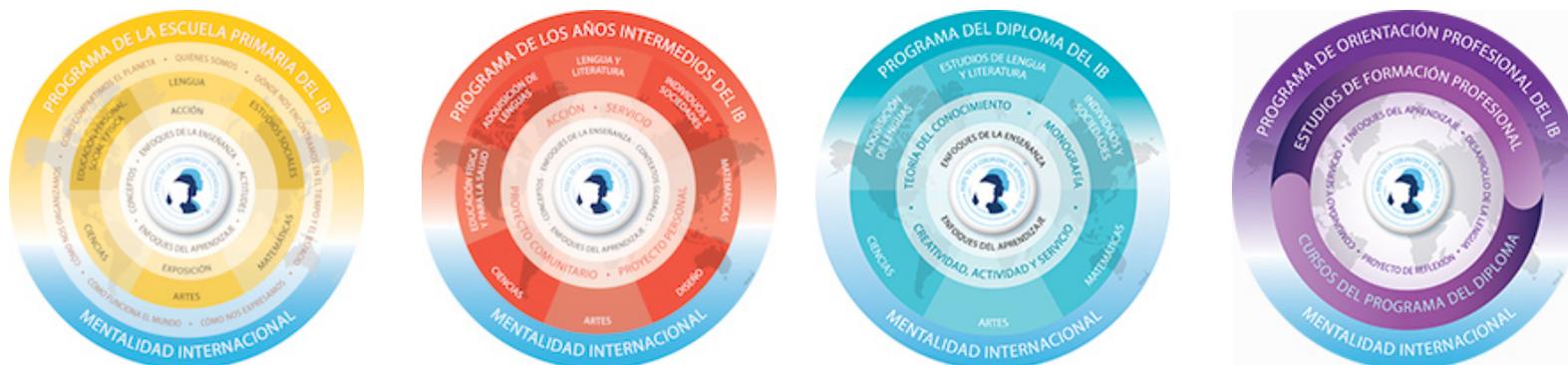


Al concluir los tres programas, los alumnos se gradúan con dos certificaciones: la nacional que les otorga la UNAM y la internacional que les otorga la OBI y con la cual pueden inscribirse a cualquier universidad del mundo; tanto por la documentación como por el perfil y el nivel académico adquiridos.

## BACHILLERATO INTERNACIONAL

El Bachillerato Internacional es una fundación educativa sin fines de lucro, fundada en Ginebra, Suiza en 1968. Un grupo de profesores con talento y visión de futuro de la International School of Geneva, en colaboración con otros colegios internacionales, crearon el Programa del Diploma. Lo que comenzó siendo un programa único dirigido a alumnos que se desplazaban a otros países para cursar estudios preuniversitarios es, al día de hoy, un ciclo educativo formado por tres programas para alumnos de 3 a 19 años: el Programa de Escuela Primaria (PEP), el Programa de Años Intermedios (PAI) y el Programa del Diploma. Cada programa ofrece un currículo y un marco pedagógico, métodos de evaluación adecuados a las edades de los alumnos, desarrollo profesional para los docentes y un proceso de autorización y evaluación para los colegios que lo imparten.

La declaración de principios señala que el “El Bachillerato Internacional” tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural. Para conseguir este objetivo, la organización colabora con establecimientos escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y métodos de evaluación rigurosos. Estos programas alientan a estudiantes de todo el mundo a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda su vida, a ser compasivos y a entender que otras personas, con sus diferencias, también pueden estar en lo cierto.



# MISIÓN

*Crear una comunidad de seres humanos que participen en la construcción de un mundo mejor.*

El objetivo es formar a nuestros alumnos en líderes con valores humanos, capaces de adaptarse y enfrentar con éxito los cambios de un mundo en constante transformación. Por ello, trabajamos en una educación integral que les cree conciencia de hombres y mujeres exitosos, comprometidos consigo mismos y con su país.



# VISIÓN

*En un ambiente plural y multicultural, formar alumnos con identidad y personalidad propia e independiente; con una educación de clase mundial, sustentada en el respeto, la tolerancia y con las herramientas necesarias para enfrentar todo tipo de retos.*

Nuestra visión institucional se sustenta en la convicción y compromiso por formar seres libres que adquieran el valor del estudio, la reflexión, el pensamiento crítico, el diálogo respetuoso y el servicio a la comunidad; todo como parte integral en su desarrollo personal.

# VALORES

El principio sobre el cual está fundado el Colegio, es la Excelencia Académica.

La forma de tratar a los alumnos es la base de nuestro Proyecto Educativo. El maestro crea un ambiente de confianza, alegría y seguridad, dentro y fuera de clase que permite establecer una comprensión recíproca entre maestro-alumno y compañeros.

Este ambiente debe:

- Respetar el ritmo de desarrollo individual del alumno.
- Favorecer su integración a la vida social.
- Ser base para una actitud positiva ante el estudio.



Para el Colegio, es importante formar una relación estrecha entre alumnos, docentes y padres de familia, basada en la comunicación, formando así una comunidad diversa comprometida con la formación de nuestros estudiantes.

El colegio fundamenta su filosofía educativa en el principio que promulga que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos por lo tanto se enfatizan valores universales.

Los principios rectores de esta institución son respeto a sí mismos, a los demás y al entorno; respeto a la diversidad, la libertad de culto e ideas políticas, así como tolerancia hacia las ideas de cualquier miembro de la comunidad.

La dignidad de la humanidad, el respeto a la diversidad cultural, el respeto y conservación de la naturaleza, la libertad, la equidad y el respeto por la salud de su cuerpo y mente, son algunos de los valores que el Colegio promueve.

## CREATIVIDAD, ACCIÓN Y SERVICIO

Creatividad, Acción y Servicio (CAS) son los valores primarios del Programa del Diploma. El objetivo del CAS es que el estudiante conozca los beneficios de estos valores por medio de la experiencia.

Las tres áreas que lo componen se caracterizan de la siguiente manera:

**Creatividad:** la creatividad consiste en las artes y otras experiencias que implican pensamiento creativo.

**Acción:** involucra las actividades que implican un esfuerzo o desafío físico y que contribuyen a un estilo de vida sano; además complementan el trabajo académico realizando en otras asignaturas del Programa del Diploma.

**Servicio:** el servicio es un intercambio voluntario y no remunerado que significa un aprendizaje para el alumno y en el que se respetan los derechos, la dignidad y la autonomía de todas las personas involucradas.

CAS permite a los alumnos potencializar su desarrollo personal e interpersonal a través del aprendizaje basado en experiencias.

## CREATIVIDAD PROYECTO KiVa

Este programa se lanzó en 2007 y fue desarrollado por la Universidad de Turku (Finlandia). KiVa es una palabra en finlandés coloquial que se usa para describir algo agradable. También es el acrónimo de Kiusaamista Vastan (Contra el acoso escolar), o bien, plan para prevenir y neutralizar el acoso escolar o bullying.

El Programa KiVa se basa en el cambio de actitudes y actuación de los “by-standers” (los alumnos que no son ni víctimas ni bullies) que apoyan a la víctima, en lugar de fomentar el acoso. Consiste en prevenir y enfrentar el acoso (bullying) en los colegios, a partir del cambio de actitudes y de actuación de los alumnos para la convivencia respetuosa.

Los estudiantes son asistidos en tres etapas de su vida escolar: a los siete años, los 10 y los 13. Asisten a una veintena de clases en las que aprenden a reconocer el acoso y donde realizan ejercicios para mejorar la convivencia.

Hay un equipo de profesores que son los que actúan cuando se denuncia un caso de acoso. Los docentes se entrevistan con el o los acosadores, la víctima y a cuantos alumnos creen conveniente citar, analizando en qué momento es mejor comunicar la situación a los padres y hacer un seguimiento del caso. KiVa no sólo es un pack de materiales, es un proceso. Por lo que incluye actividades, materiales de enseñanza digitales y estrategias para que los alumnos empaticen con las víctimas de *bullying*.

Los adultos no están usualmente presentes cuando el acoso escolar sucede, por lo que también se les enseña a los niños cómo reaccionar cuando presencian situaciones de esta índole. Así que profesores y alumnos aprenden qué hacer, cuándo hacer y cómo.

---

# FILOSOFÍA Y OBJETIVOS

La filosofía que rige al Colegio se basa en la afirmación de que todos somos seres humanos dotados de razón y de conciencia, nacemos libres e iguales en dignidad y derechos.

El Colegio es mixto, ya que concibe la educación como el instrumento ideal para promover el respeto y la comprensión entre los seres humanos, cualquiera que sea su género.

La enseñanza es laica, respetando todas las creencias y cultos. El Colegio ha elegido la enseñanza de un segundo idioma como instrumento intelectual y cultural, así como vehículo para interrelacionarse con otros seres humanos. Ha optado por la enseñanza del idioma inglés por su carácter universal y las facilidades que su manejo proporciona al desarrollo y futuro ejercicio profesional de los alumnos.

El objetivo primordial consiste en que los estudiantes desarrollen y fortalezcan los valores universales que les sirvan de guía en su vida y que los lleven a ser personas responsables y comprometidas con su comunidad y con el mundo.

---

# INSTALACIONES

El Colegio está dividido en dos secciones, la académica y la administrativa. La sección académica corresponde al Plantel, en donde se encuentran los salones, las áreas deportivas y todo lo necesario para la impartición de clases. Por otro lado, la sección administrativa se localiza a una cuadra del Plantel (localizado en Calle Polanco, disponible en un horario de 7:15 a 14:00) en donde se encuentra la dirección corporativa y por lo tanto, se lleva a cabo la mayor parte de las actividades administrativas relacionadas principalmente a nóminas, recursos humanos, tesorería y compras.

En cuanto al Plantel, está integrado por cuatro accesos principales (Kinder, Primaria, Secundaria y Preparatoria) por donde ingresan tanto los alumnos como los maestros según les corresponda.

Por otro lado, el Colegio cuenta con salas de cómputo equipadas con la tecnología de vanguardia que requieren los alumnos para desarrollar proyectos de calidad.

Los laboratorios de Química, Física y Biología están equipados con instrumental de primera calidad y, mediante la instrucción de los maestros, los alumnos experimentan y desarrollan modelos basados en el conocimiento.

Las bibliotecas cuentan con un acervo cultural apropiados para la edad de cada grado y que los alumnos pueden consultar dentro de las instalaciones del Colegio.

Además contamos con servicios para nuestros alumnos como :

- 2 Cafeterías
- Cancha de basquetbol
- Canchas de futbol rápido
- 2 Auditorios
- Laboratorio de Ciencias (primaria)
- Ludoteca preescolar
- Biblioteca preescolar
- Biblioteca primaria
- Biblioteca secundaria y preparatoria



---

# SERVICIOS

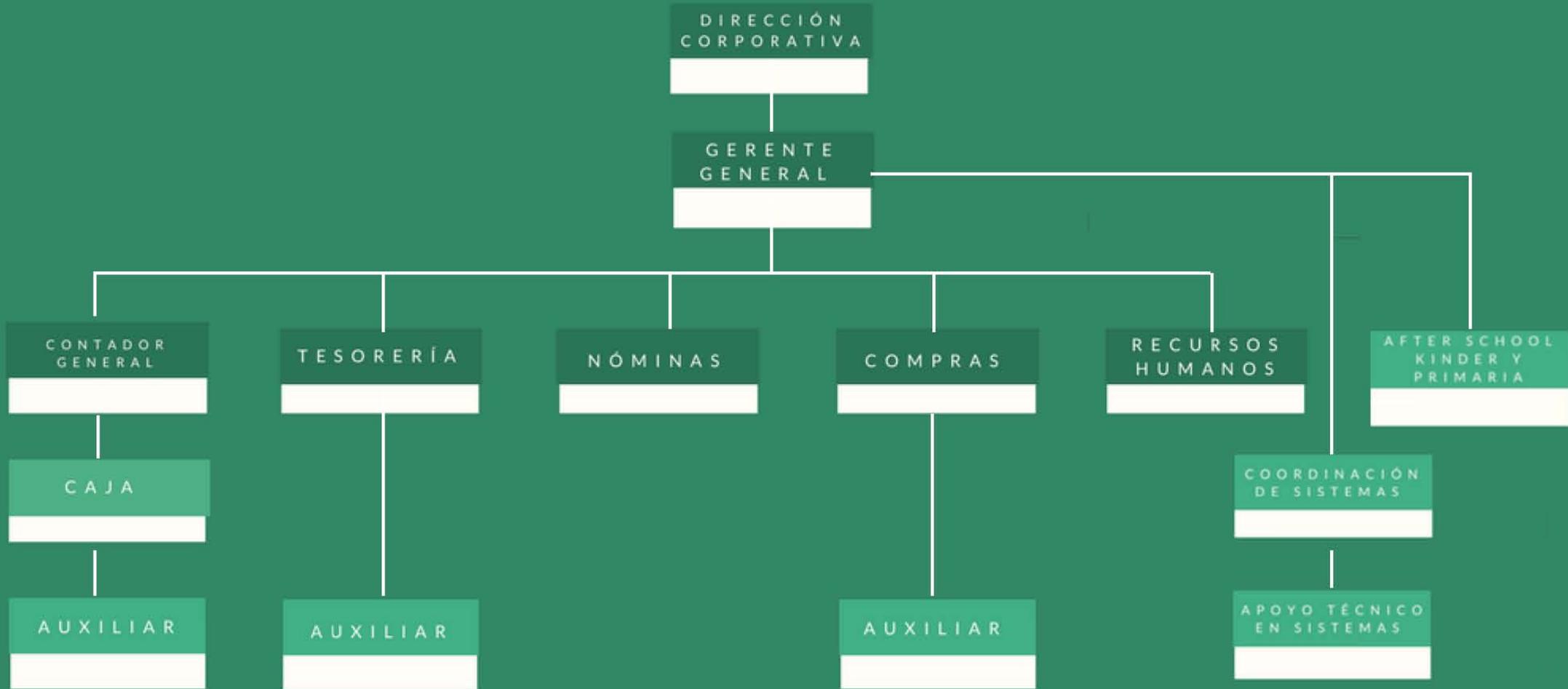
Algunos de los servicios para los maestros y empleados con los que contamos son:

- Cafetería: Una cafetería accesible tanto para alumnos como para empleados. Abierta en un horario de 07:30 a 15:00 horas.
- Comedor: El comedor tiene un costo por servicio. Ofrece un menú fijo diario de comida corrida. Abierto a partir de las 14:30 horas.
- Servicio médico: El servicio médico está disponible en las instalaciones para los empleados en caso de emergencia y este le brindará las consultas necesarias, la primera toma del medicamento señalado por el médico y una receta médica para continuar y concluir el tratamiento. Abierto en un horario de 07:00 a 19:00 horas.

Cabe señalar que por motivos de espacio NO se cuenta con ESTACIONAMIENTO para empleados.

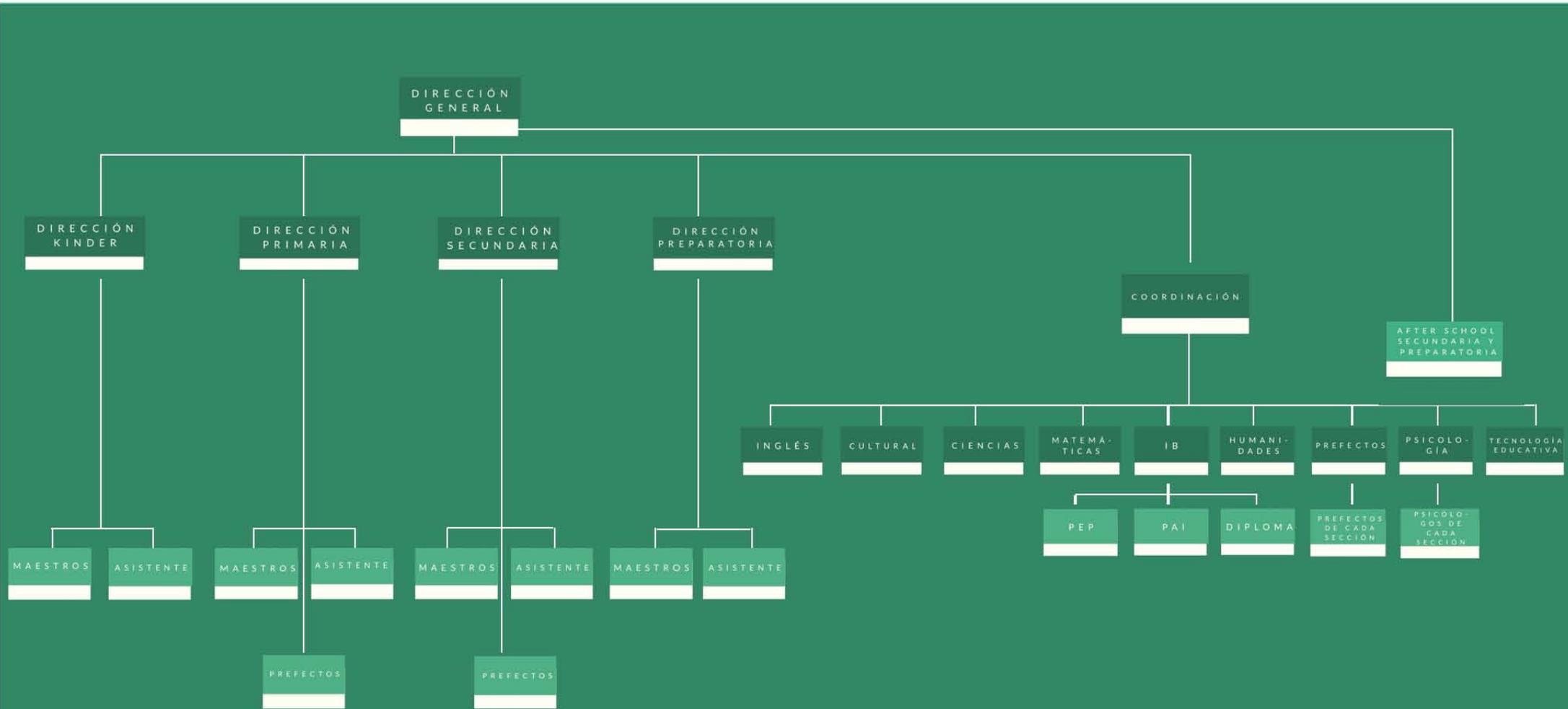
# DIRECCIÓN CORPORATIVA

## ORGANIGRAMA



# DIRECCIÓN GENERAL

## ORGANIGRAMA



# PRESTACIONES

El Colegio interesado por todos sus integrantes ofrece una serie de prestaciones y beneficios para los empleados con la finalidad de que estos se sientan cómodos, satisfechos y felices con el lugar en donde laboran a diario.

Entre las principales prestaciones se encuentran:

- Seguro de gastos médicos mayores
- Fondo de ahorro
- Vales de despensa
- Becas para hijos\*
- Capacitación permanente
- Consulta médica gratuita (Estará disponible para todo el personal tres veces por semana (Lunes, Martes y Jueves) y consiste en una consulta o chequeo completo acompañada de una receta médica en caso de ser necesaria)

Estas prestaciones dependen del puesto

\*El porcentaje de la beca dependerá de las horas y del tiempo laborado en la institución (se otorga después de 2 años).

- Además de que se proporciona un pago extra en las siguientes ocasiones:
- Al cumplir 5 años de estancia en la institución y cada año siguiente (equivalente a un periodo de 15 días).
- Al cumplir 10 años de estancia en la institución y cada año siguiente (equivalente a un periodo de 30 días).
- Día del maestro (equivalente a un periodo de 15 días).
- Aguinaldo (equivalente a un periodo de 15 días).

---

# CALENDARIO ESCOLAR

El Colegio se rige por el calendario dispuesto por la Secretaría de Educación Pública (SEP) en los niveles de Kinder, Primaria y Secundaria, por lo tanto el periodo vacacional y los días festivos coinciden en su mayoría con el calendario publicado en <https://www.gob.mx/sep/articulos/calendario-escolar-para-el-ciclo-escolar-2017-2018> por la misma secretaría.

El ciclo escolar 2017-2018 dará inicio el 21 de Agosto del 2017 y tendrá fin el 9 de Julio de 2018 tanto para alumnos como para docentes. Los días inhábiles señalados y aprobados por la SEP del presente ciclo escolar son:

- Noviembre 2 y 20.
- Diciembre 21,22, 25, 26, 27, 28 y 29.
- Enero 1, 2, 4 y 5.
- Febrero 5.
- Marzo 19, 26, 27, 28, 29 y 30.
- Abril 2, 3, 4, 5 y 6.
- Mayo 1 y 15.

En las fechas señaladas como Consejo Técnico Escolar se suspenderán las clases, sin embargo, los docentes deberán presentarse en el horario y espacio que le indique su coordinador correspondiente.

La Preparatoria se rige, a su vez, por el calendario de la UNAM publicado en [https://www.dgae.unam.mx/calendarios\\_escolares.html](https://www.dgae.unam.mx/calendarios_escolares.html) por la misma Universidad.

De acuerdo a dicho calendario el ciclo escolar 2017-2018 da inicio el 7 de Agosto del 2017 y tiene fin el 4 de Julio de 2018 tanto para alumnos como para docentes.

El Colegio se rige por ambos calendarios, sin embargo, hay fechas que son modificadas. Por lo tanto, se sugiere basarse en el calendario o agenda que brinda el mismo colegio en donde se señalan más a detalle los días en los que se labora, o bien, los días de asueto. Esta agenda se proporciona a cada empleado a lo largo del mes de Agosto.

---

A parte del calendario escolar de la SEP y de la UNAM el Colegio tiene establecidas tres fechas destacadas que son celebradas por todos los integrantes. En ellas se lleva a cabo un festejo pero NO se suspenden labores. Estas son:

- Aniversario del Colegio (Febrero)
- Día del maestro (Mayo)
- Fin de año (Diciembre)

Para mayor agilidad puedes consultar tu agenda la cual tendrá las fechas programadas y las actividades de la siguiente manera:



**Kinder**



**Primaria**



**Secundaria**



**Preparatoria**



**Dirección General**

---

## UNIFORME Y VESTIMENTA

En el Colegio sólo el personal administrativo (secretarias, nanitas y personal de mantenimiento) y maestras de Kinder utilizan uniforme, este uniforme es proporcionado por la institución al concluir la contratación. Es importante portarlo en todo momento durante el horario de labores.

En el caso de los demás docentes no hay un uniforme establecido, cada maestro puede utilizar la vestimenta que mejor le acomode para realizar sus actividades. Sin embargo, se sugiere que dicha vestimenta no interfiera con el desempeño de las actividades que llevan a cabo y sea conforme con las mismas.

## HORARIOS

El Colegio está abierto en un horario de 07:00 a 19:00 horas tanto para los alumnos como para los maestros, y personal en general. Sin embargo, el horario de cada empleado es distinto y varía según sus actividades. El horario de labores se especificará en el contrato.

El acceso al plantel será a través de una huella digital que deberá registrarse tanto al ingresar como al salir de las instalaciones del colegio en el acceso correspondiente. La huella digital se dará de alta por la Área de Recursos Humanos en el momento en que se firme el respectivo contrato.

## DÍAS Y FORMAS DE PAGO

Los pagos se realizan a TODO el personal los días 10 y 25 de cada mes, por medio de un depósito directo a una cuenta de nómina. Esto con excepción del personal de mantenimiento, puesto que es semanal.

Los sueldos suelen ser diferentes para cada área y/o coordinación. Por lo tanto, te sugerimos que leas muy bien tu contrato para poder obtener esta información completa.

# PLATAFORMAS

En el Colegio de la tecnología funge como una de las principales herramientas para poder llevar a cabo el objetivo principal . Entre las principales plataformas empleadas por los docentes y por el personal en general se encuentra Google Suite for Education. Esta plataforma incluye a su vez todas las aplicaciones de Google (Gmail, YouTube, Google Drive, Google Forms, Google Docs, Google Presentations, Google Sheets, Google Classroom, Google Chrome, Google Sites). Las aplicaciones se emplean en el desarrollo de las labores tanto académicas como administrativas ya que facilitan el trabajo colaborativo y creativo.

# DOCUMENTACIÓN

Es importante que antes de comenzar a laborar estés completamente seguro de tener tu contrato y la documentación requerida para ingresar que se menciona a continuación:

## Documentación general:

- Acta de nacimiento
- Comprobante de domicilio
- Identificación oficial con fotografía (IFE/INE)
- Alta de Seguro Social
- Alta de Hacienda

## Documentación para maestros:

- Registro Federal de Contribuyentes
- Alta en Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- 2 cartas de recomendación
- 1 fotografía
- Comprobante de domicilio
- Formato Migratorio para Trámite de Estancia (FM2)
- Identificación oficial con fotografía (IFE/INE)
- Cédula profesional

# DIRECTORIO

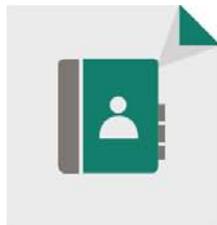
Para cualquier duda, permiso o aclaración es importante que te mantengas en contacto directo con tu coordinador correspondiente. Para ello, te anexamos un breve directorio con las extensiones de cada dirección/área.



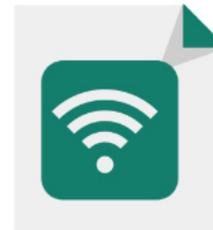
Plantel Polanco



Colegio



Teléfono:  
5203-7894  
Extensiones  
Dirección General - 1150  
Dirección Preescolar - 1250  
Dirección Primaria - 1350  
Dirección Secundaria - 1450  
Dirección Preparatoria - 1550  
Apoyo escolar - 1600  
Mantenimiento - 1700  
Gerencia - 1950



[pr@colegio.edu.mx](mailto:pr@colegio.edu.mx)

# ANEXO 3

## TRÍPTICO



## Dirección

Campos Eliseos  
Col. Polanco  
Delegación Miguel Hidalgo  
México, Ciudad de México, 11560

## Teléfono

5203-7894

## Email

[pr@colegiociudadmexico.edu.mx](mailto:pr@colegiociudadmexico.edu.mx)

## Facebook

Colegio

PLANTEL POLANCO

# Institución Educativa

Para el Colegio es de gran importancia que los empleados se sientan parte del equipo que conformamos, y por lo tanto, entiendan cuál es el propósito por el que trabajamos día con día.

## Antecedentes

En los años 50's la educación privada empezaba a desarrollarse en la Ciudad de México y un grupo de padres de familia cuyos hijos asistían a la escuela primaria The Mexico City School decidió reunirse y buscar un plan de estudios alternativo para sus hijos. En 1953 fundaron la sección secundaria nombrandola Escuela Secundaria de la Ciudad de México, S.C. Pocos años después, a petición de los padres de familia, se continúa con la sección preparatoria y se adopta el nombre de Escuela Secundaria y Preparatoria de la Ciudad de México.

## Visión

Crear una comunidad de seres humanos que participen en la construcción de un mundo mejor.

## Misión

En un ambiente plural y multicultural, formar alumnos con identidad y personalidad propia e independiente; con una educación de clase mundial, sustentada en el respeto, la tolerancia y con las herramientas necesarias para enfrentar todo tipo de retos.

## Filosofía

La filosofía que rige al Colegio se basa en la afirmación de que todos somos seres humanos dotados de razón y de conciencia, nacemos libres e iguales en dignidad y derechos.

## Valores

- Respeto
- Libertad
- Tolerancia
- Equidad
- Diversidad cultural
- Creatividad
- Acción
- Servicio



El colegio se rige por las disposiciones oficiales de la Secretaría de Educación Pública en los primeros tres niveles, mientras que la sección preparatoria está incorporada al programa de la Universidad Nacional Autónoma de México. Además el Colegio Ciudad de México cuenta con dos programas de gran impacto internacional:

- Bachillerato Internacional (PEP, PAI y El Programa del Diploma)
- Programa KiVa (campana anti bullying)

## Servicios

Los servicios para los maestros y empleados con los que contamos son:

- Cafetería
- Comedor (con un costo por servicio)
- Servicio médico

## Prestaciones

Entre las principales prestaciones dirigidas a los empleados se encuentran:

- Seguro de gastos médicos mayores
- Fondo de ahorro
- Vales de despensa
- Becas para hijos (se sugiere consultar bases)
- Capacitación permanente
- Consulta médica gratuita

Además de que se proporciona un pago extra en las siguientes ocasiones:

- Al cumplir 5 años de estancia en la institución y en adelante (equivalente a un periodo de 15 días).
- Al cumplir 10 años de estancia en la institución y en adelante (equivalente a un periodo de 30 días).
- Día del maestro (equivalente a un periodo de 15 días).
- Aguinaldo (equivalente a un periodo de 15 días).

Bienvenidos

# ANEXO 4

## INVENTARIO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Las siguientes preguntas se refieren al proceso que vivió al ingresar a su empleo. Por favor lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "✓" según su experiencia al ingresar a su empleo actual de acuerdo con la siguiente escala:

Por ejemplo:

	Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
Me gusta comer helado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
1	Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	<input type="checkbox"/>				
2	La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>				
3	Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización.	<input type="checkbox"/>				
4	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	<input type="checkbox"/>				
5	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>				
6	Las estrategias de actuación de la organización son muy explícitas.	<input type="checkbox"/>				
7	Los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta organización.	<input type="checkbox"/>				
8	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	<input type="checkbox"/>				
9	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	<input type="checkbox"/>				
10	Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral.	<input type="checkbox"/>				
11	Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización.	<input type="checkbox"/>				
12	Las relaciones interpersonales son muy buenas.	<input type="checkbox"/>				
13	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización.	<input type="checkbox"/>				
14	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	<input type="checkbox"/>				
15	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización.	<input type="checkbox"/>				
16	Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años.	<input type="checkbox"/>				
17	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea.	<input type="checkbox"/>				

# ANEXO 5

## EVALUACIÓN REACTIVA

Instrucciones: con la finalidad de mejorar el curso de inducción, te pedimos que evalúes el nivel en el que consideras que se encuentran los aspectos que a continuación se presentan:

SOBRE EL DESARROLLO DEL CURSO DE INDUCCIÓN		Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 
1	La organización del curso ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	El nivel de contenidos ha sido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La hora de inicio del curso fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La duración del curso fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE EL MATERIAL BRINDADO EN EL CURSO DE INDUCCIÓN		Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 
5	Los materiales de apoyo (presentación PPT, códigos qr, manual, tríptico, etc.) fueron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La cantidad y calidad de los materiales de apoyo del curso de inducción fueron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Las dinámicas empleadas dentro del curso fueron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE EL LUGAR DONDE RECIBISTE EL CURSO DE INDUCCIÓN		Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 
8	La comodidad del aula fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	La limpieza e iluminación del aula fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS INSTRUCTORAS		Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 
10	El manejo y conocimiento del tema fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	La atención hacia los participantes fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	El desplazamiento dentro del aula fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	La resolución de dudas fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE LA INSTITUCIÓN		Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 
14	La información general que se brindó respecto a la institución (historia, antecedentes, filosofía, objetivos, misión, vision, valores, etc) fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	El reglamento y las políticas que recibió fueron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	La bienvenida por parte de la directora fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La visita guiada por la institución fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOBRE TU DESEMPEÑO EN EL CURSO DE INDUCCIÓN		Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 
18	La atención que puse a cada tema fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Mi participación en el curso fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Mi puntualidad fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	La aplicación práctica que le puedo dar al tema es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	En general el programa de inducción fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ANEXO 6**  
**FRAGMENTOS DEL VÍDEO**  
**INSTITUCIONAL**



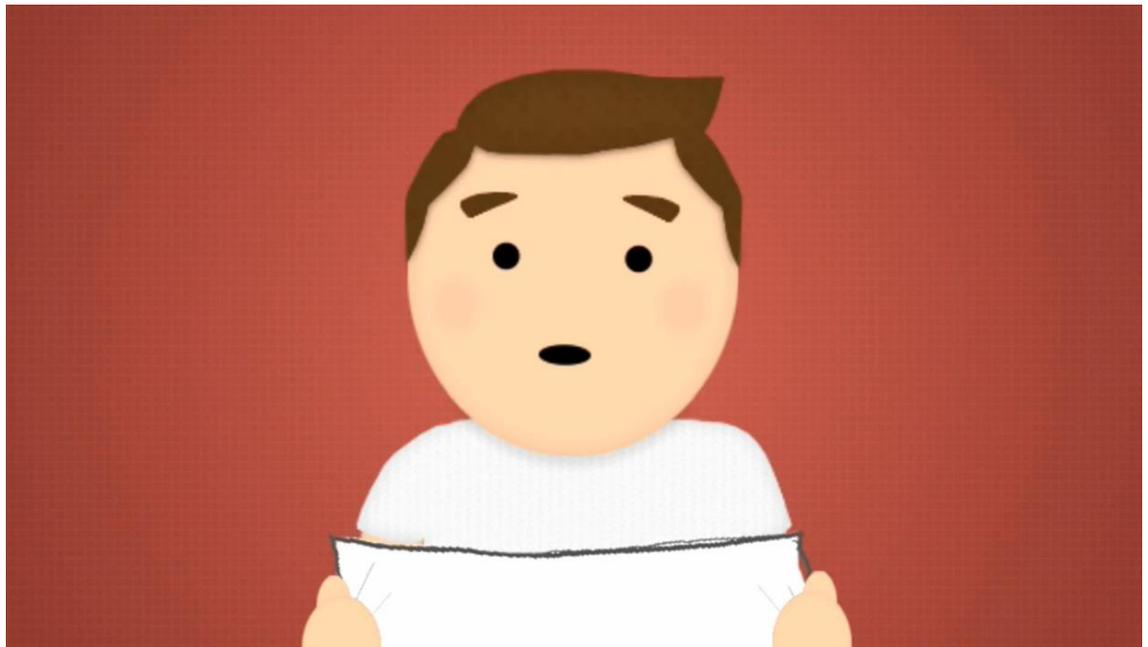












IMPORTANTE  
ANTES DE FIRMAR  
EL CONTRATO  
ESTES COMPLETAMENTE  
**¡SEGURO!**



**ANEXO 7**

**EVIDENCIAS DE LA  
APLICACIÓN DEL CURSO DE  
INDUCCIÓN**

