



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 092 AJUSCO**

**SECRETARÍA ACADÉMICA
ÁREA ACADÉMICA 1: POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS
INSTITUCIONALES Y GESTIÓN (PEPIG)
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**TESIS MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL ÁREA SISTEMA
DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UPIICSA-IPN
(RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTA:
IRVING ALEJANDRO BECERRIL CRUZ**

DIRECTORA: DRA. LETICIA ROCHA HERRERA

CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO DEL 2024.

DESIGNACIÓN DE JURADO

Ciudad de México, 29 de mayo de 2024.

Lic. Roberto Carlos Martínez Medina
Encargado de la Subdirección de Servicios Escolares
Presente

El Área Académica Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión, a propuesta de la Comisión de Titulación, ha designado a los siguientes profesores como Jurado del Examen Profesional del (la) (los) alumno (a) (s) **Becerril Cruz Irving Alejandro** de esta licenciatura, quién(es) presenta(n) el trabajo recepcional titulado, **Tesis Manual de bienvenida para el Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN (Recuperación de Experiencia Profesional)**, bajo la modalidad **Tesis** para optar por el título de **Licenciado (a) en Administración Educativa**. A la vez que se hace constar que cuenta con los votos aprobatorios correspondientes.

J U R A D O

Cargo	Profesor (a)
Presidente	Arango Pinto Luis Gabriel
Secretario	Rocha Herrera Leticia
Vocal	Valdivia Dounce María de los Ángeles
Suplente	Xelhuantzi López María Yolanda

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"
Vo. Bo.

Prof. Juan Carlos Pérez López
Presidente de la Comisión de
Titulación

Dr. Tomás Román Brito
Coordinador del Área Académica 1

C.c.p. El (la) alumno(a)

1.5 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	41
1.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	44
1.6.1 <i>Administración de Recursos Humanos en Educación</i>	47
1.6.1.1 Autoridad.....	50
1.6.1.2 Autoridad de línea.....	50
1.6.1.3 Autoridad de Staff	50
1.6.1.4 Trabajo.....	51
1.6.1.5 Trabajador.....	51
1.7 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	52
1.8 EL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL	57
1.8.1 <i>Importancia</i>	60
1.8.2 <i>Beneficios</i>	61
1.8.3 <i>Inducción a la Organización</i>	63
1.8.4 <i>Inducción al Puesto de Trabajo</i>	63
1.8.5 <i>Herramientas para llevar a cabo el Proceso de Inducción al Personal</i>	64
CAPÍTULO II	66
LA RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	67
2.1 CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	67
2.1.1 <i>Contexto de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional</i>	67
2.1.2 <i>Símbolos Institucionales</i>	69
2.1.3 <i>Infraestructura de la UPIICSA-IPN</i>	73
2.1.4 <i>Escenario Edificio de Gobierno</i>	76
2.1.5 <i>El Departamento de Coordinación de Enlace y Gestión Técnica</i>	77
2.1.6 <i>El Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN</i>	78
2.1.6.1 <i>¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?</i>	79
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	80
2.3 CARACTERIZACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	83
2.3.1 <i>¿Qué es una Práctica Profesional en la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional?</i>	83
2.3.2 <i>Objetivo profesional de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional</i>	84
2.3.3 <i>Funciones del Profesional en la Administración Educativa</i>	86
2.3.4 <i>Relación entre la Práctica Profesional y la Formación recibida en la Licenciatura en Administración Educativa</i>	89
2.4. <i>¿QUÉ ES UNA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL?</i>	90
2.4.1 <i>Definición</i>	90
2.4.2 <i>Referente Metodológico de la Sistematización</i>	92

2.5 SISTEMATIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	94
2.5.1 Herramientas de Sistematización de la Práctica Profesional	95
2.5.1.1 I. Evidencias del Proceso:	96
2.5.1.2 II. Evidencias de Producto:	96
2.5.1.3 III. Evidencias de Investigación:	97
2.5.2 Planificación de Reuniones	97
2.5.3 Documentación de Ingreso	98
2.6 DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	99
2.6.1 Intervenciones Desarrolladas en la Práctica Profesional	99
2.6.2 Vinculación de las Funciones Desarrolladas del Perfil Profesional y las Actividades Realizadas en la Práctica Profesional	101
2.6.3 Competencias Desarrolladas en la Práctica Profesional por el Profesional en la Administración Educativa	102
2.7 PRODUCTOS	104
2.7.1 Portafolio de Evidencias	104
2.7.2 Plan de Trabajo	105
2.7.3 Informes Finales	105
2.8 REFLEXIONES SOBRE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	105
2.8.1 Aportes de la Práctica Profesional en la Formación	105
2.8.2 Las Dificultades e Imprevistos de la Práctica Profesional	106
2.9 COMENTARIOS FINALES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	107
CAPÍTULO III	109
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	110
3.1 ¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?	110
3.1.1 Importancia del Diagnóstico Organizacional en la Licenciatura en Administración Educativa	111
3.2 LA PROBLEMÁTICA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL EN EL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	111
3.2.1 Caracterización	114
3.2.2 Justificación	115
3.2.3 Pregunta General del Diagnóstico:	116
3.2.4 Pregunta Específica del Diagnóstico:	116
3.2.5 Objetivo General del Diagnóstico:	117
3.2.6 Objetivo Particular del Diagnóstico:	117

3.3 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	117
3.3.1 <i>Diseño del Diagnóstico Organizacional</i>	117
3.3.2 <i>Enfoque del Diagnóstico Organizacional</i>	118
3.3.3 <i>Población</i>	118
3.3.4 <i>Técnica de Recolección de Datos</i>	119
3.3.5 <i>Instrumentos de Recolección de Datos</i>	119
3.3.6 <i>Herramientas para la aplicación del Instrumento</i>	120
3.3.7 <i>Técnica de Procesamiento de Datos</i>	121
3.4 RESULTADOS	121
3.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	128
3.6 PROBLEMAS Y/O ÁREAS DE OPORTUNIDAD	129
3.6.1 <i>Pregunta General de la Investigación:</i>	131
3.6.2 <i>Preguntas Específicas de la Investigación:</i>	131
CAPÍTULO IV	132
DISEÑO, APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	133
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO	133
4.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	133
4.2.1 <i>Recolección de Datos</i>	134
4.2.2 <i>Técnica de Recolección de Datos</i>	134
4.2.3 <i>Técnica de la Entrevista</i>	135
4.2.4 <i>Instrumento de Recolección de Datos</i>	135
4.3 PLANEACIÓN Y GESTIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	136
4.3.1 <i>Aplicación de Entrevistas en el Área SGC de la UPIICSA-IPN</i>	137
4.3.2 <i>Etapas Analíticas de Datos Cualitativos</i>	138
4.4 ANÁLISIS DE DATOS	138
4.4.1. <i>Entrelazado de Datos y Análisis</i>	141
4.4.1.1 <i>Primera Categoría: Satisfacción de la Inducción</i>	142
4.4.1.2 <i>Segunda Categoría: Mejoramiento de la Inducción</i>	145
4.4.1.3 <i>Tercera Categoría: Implementación de Instrumentos Dinámicos</i>	148
4.4.1.4 <i>Cuarta Categoría: Beneficios Manual de Bienvenida</i>	151
4.5 RESULTADOS DE LA INTERPRETACIÓN	153

CAPÍTULO V.....	155
PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	156
5.1 GENERALIDADES DEL CAPÍTULO	156
5.2 ¿QUÉ ES UN MANUAL?	156
5.2.1 Beneficios de un Manual.....	157
5.2.2 Clasificación de los Manuales Administrativos.....	158
5.2.2.1 Por su Naturaleza:.....	158
5.2.2.2 Por su Aplicación:.....	159
5.2.2.3 Por su Contenido:.....	159
5.2.2.4 Por su Ámbito:.....	160
5.3. ¿QUÉ ES UN MANUAL DE INDUCCIÓN?	161
5.4. ¿QUÉ ES UN MANUAL DE BIENVENIDA?	161
5.4.1 Definición de Bienvenida.....	161
5.5. ¿CÓMO SE RELACIONA EL MANUAL DE INDUCCIÓN CON EL MANUAL DE BIENVENIDA?	163
5.6 ESTRUCTURA GENERAL DE UN MANUAL DE BIENVENIDA	165
DISEÑO DE UN MANUAL DE BIENVENIDA DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.....	169
5.7 DISEÑO DE UN MANUAL DE BIENVENIDA DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UPIICSA-IPN	170
CONCLUSIONES.....	214
BIBLIOGRAFÍA	222
ANEXOS.....	235
ANEXO 1. ENCUESTA DIAGNÓSTICO UPIICSA-IPN	236
ANEXO 2. CÉDULA DE ENTREVISTA UPIICSA-IPN	238

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi madre Raquel Guillermina Cruz y a mi padre Ángel Becerril Castillo por sus consejos, orientación y apoyo incondicional incluso en los momentos más difíciles, gracias a ellos logré trascender. De antemano, les ofrezco una disculpa por haberlos hecho esperar demasiado, pero la satisfacción viene de hacer las cosas bien.

Agradezco profundamente a mi directora de tesis y tutora de licenciatura, la Dra. Leticia Rocha Herrera, por su guía y apoyo. Sin su ayuda y orientación no habría podido completar este trabajo recepcional.

También agradezco a mi hermano el Lic. Miguel Ángel Becerril Cruz quien me motivó, encauzó y siempre procuró enseñarme a ser un individuo reflexivo, crítico y analítico. Gracias a su gratitud, aprendí a ser un verdadero profesional independiente para alcanzar por propia cuenta mis objetivos.

Agradezco a una persona muy especial, la Lic. Andrea Monserrat Guzmán Solórzano, sin ella no se podría haber completado esta tesis, debido a su apoyo incondicional, su amor y aliento. Le agradezco por escucharme cuando más lo necesitaba, por sus ánimos brindados ante la desmotivación, estrés, ansiedad, etcétera, y en general por ayudar con la investigación.

Agradezco a mis compañeras de licenciatura Olivia, Karla y Judit por su amistad y profesionalismo, sin duda fueron mis guías en la Universidad y por ello su servidor les tiene un máximo respeto. También, le agradezco a todas y todos los profesores que me impartieron clases durante mi formación profesional, por su sabiduría y conocimiento, lo que consecuentemente me ayudó a desarrollar un pensamiento crítico y habilidades de investigación.

Agradezco humildemente a la UPIICSA-IPN por permitirme realizar esta investigación, así como a la Lic. Diana Del Valle García y a la Ing. Dennys Hernández Reyes por sus finas atenciones en el Área SGC. También, le agradezco a todas aquellas personas que contribuyeron indirectamente a esta tesis, como lo son los ciudadanos y contribuyentes que hacen posible financiar y funcionar con sus ingresos las Universidades públicas de prestigio de este país. Esta es la manera en la que su servidor les devuelve la inversión a las finanzas públicas. Gracias.

Finalmente, agradezco a mi Alma Máter la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, por la educación recibida y la transformación positiva que me generó. Su servidor está muy orgulloso de ser un graduado de la Universidad Pedagógica Nacional y agradecido por la oportunidad de haber formado parte de esta comunidad. Aportando este pequeño conocimiento.

¡Enhorabuena por las Universidades públicas, críticas, analíticas, laicas y de prestigio!

*¡PP, SA, PP SA, EI, EA, Educar Educar para Transformar, Educar Educar para Liberar
Pedagógica Nacional!*

INTRODUCCIÓN

*Deja que te diga muchacho que empiezas.
Es duro el camino cuando el pulso tiembla
y es mucho más fácil seguir el atajo,
que a veces se encuentra sin mucho trabajo.
Pues sí, pero ¡atento! que el peligro acecha
y puedes herirte con alguna piedra.*

*Deja que te diga muchacho que empiezas,
has de andar despacio, derramar tu siembra,
recordando siempre al cultivar tu huerto
que los prematuros frutos no son buenos,
porque a la más leve brisa se te hielan
y entonces muchacho, pierdes la cosecha.*

*Deja que te diga muchacho que empiezas.
Es duro el camino cuando el impulso tiembla.
Las obras que duran son aquellas obras
que no fueron hechas en dos o tres horas,
que han sido pensadas a plena conciencia,
tanto, que ni el tiempo se atreve con ellas.*

*Deja que te diga muchacho que empiezas.
No vale la pena perder la paciencia.
Controla ese fuego que llevas por dentro,
espera y confía, dale tiempo al tiempo,
Que nada es eterno, que a todos nos llega,
bien tarde o temprano, la luz de una estrella.*

*Y cuando te llegue, muchacho que empiezas,
su luz será clara si todo lo entregas,
si dejas a otros decir lo que vales
y fijas tu meta más lejos que antes
si evitas la silla de los conformistas,
entonces muchacho, serás un artista.*

Alberto Cortez.

INTRODUCCIÓN

En México, las organizaciones e instituciones cualquiera que sean sus objetivos (lucrativos, económicos, políticos, educativos, sociales, culturales, etcétera), se encuentran estrechamente vinculadas bajo la perspectiva de cambios, novedades e innovaciones que permitan la apertura hacia la planeación estratégica, la competitividad y sostenibilidad de las mismas.

Con la llegada del Tercer Milenio son nuevas las características que demanda la interacción entre persona-organización y viceversa, debido a que se encuentran inmersos en la era de la información y correlacionadas a su vez con la sociedad del conocimiento. Esta vinculación trae consigo nuevos retos como lo son, la concepción de una sociedad líquida que no mantiene sus formas, los nuevos comportamientos de las generaciones “Y” o *Millennial* y “Z” o *Centennial*, la globalización, el neocapitalismo, y, además, los ineludibles cambios rápidos e imprevisibles (Chiavenato, 2019a).

Dichas transformaciones son algunos de los factores que han propiciado un cambio de paradigma y las organizaciones e instituciones educativas no han sido la excepción. Puesto que es en ellas donde se deriva todo un conjunto de procesos, funciones y actividades administrativas, que incluyen etapas y momentos esenciales las cuales deben de ser gestionadas para poder llevarlas a cabo de manera eficiente y eficaz.

En este sentido, dichos procesos del ámbito escolar no pueden llevarse a cabalidad, sin el componente más vital en las organizaciones educativas, nos referimos al factor humano, componente fundamental en cualquier institución educativa, elemento valioso portador de inteligencia, creatividad, competencias, conocimientos, etcétera, que debe de ser administrado por el área *Gestión de Talento Humano*. A través de la aplicación efectiva del *proceso administrativo* (que se encuentra constituido por *la planeación, la organización, la dirección y el control*) que son las cuatro funciones básicas del administrador educativo y le permiten promover el desempeño eficiente del personal

con la intención de gestionar sus talentos, creatividad e innovaciones para poder alcanzar los objetivos institucionales que se han planteado.

No obstante, el número elevado de personas, recursos y regulaciones que atienden las Instituciones de Educación Superior (organizaciones complejas)¹ dificulta su correcta y oportuna gestión “esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, también dificultan la vida del administrador” (Chiavenato, 2019a, p. 6).

Por ello, es deber de las organizaciones educativas proporcionar a los colaboradores que ingresan por primera vez a sus instalaciones toda la información necesaria respecto a la organización, consecutivamente se debe proporcionar orientación y capacitación a su nuevo puesto de trabajo. Dicha coordinación e integración que se ofrece a las y los colaboradores de nuevo ingreso se le denomina como: *El Proceso de Inducción al Personal*. En una explicación breve la inducción significa:

Un proceso para orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, las cuales debe conocer para su ejercicio eficiente del puesto (Barquero, 2005, como se citó en Flores, 2014, p. 42).

Compartiendo la postura del autor, es a través del proceso de inducción donde los colaboradores de nuevo ingreso en una Institución de Educación Superior consiguen interiorizar conocimientos y generar aprendizajes formativos. En este sentido, se hace presente la labor del administrador educativo, interviniendo gracias a que es un estrategia que “sabe analizar resolver situaciones complejas y problemáticas, pues

¹ A las grandes instituciones se les llama organizaciones complejas porque están compuestas de elementos y estructuras diversas, además de distintos niveles horizontales y verticales, rutinas estandarizadas y tendencia a la diversificación de autoridad dentro de ellas (Chiavenato, 2019^a).

aprendió a pensar, razonar, evaluar y ponderar en términos abstractos, estratégicos, conceptuales y teóricos” (Chiavenato, 2019b, p. xi).

En otras palabras, los colaboradores se encuentran inmersos en procesos educativos a lo largo de su vida, el proceso de inducción al personal es uno de ellos, mediante la educación no formal. (Recordando que la educación no solo es áulica, es decir, no se desarrolla exclusivamente dentro de un salón de clases, bajo la interacción del binomio: *docente-estudiante*. La educación también se encuentra presente dentro de la esfera colectiva como por ejemplo un departamento, un área o puesto de trabajo). Puesto que, al proporcionar un proceso de inducción a las colaboradoras y los colaboradores se pretende que generen un aprendizaje significativo para adquirir y desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes que les ayuden a fortalecer su desempeño laboral. Aunado a todo lo anterior, generar una reflexión que les permita crecer y desarrollarse con y para la organización educativa.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2019b) el Administrador es conocido como un estratega:

El estratega es un agente de cambio y la innovación, pues adquiere las habilidades para percibir y diagnosticar situaciones que el especialista ni siquiera imagina que existen. Y, a partir de ahí tiene la visión para percibir oportunidades increíbles, y planea y hace ejecutar cambios y transformaciones que modifican exponencialmente a las organizaciones para el éxito (p. xi).

En concordancia con el autor, se hace hincapié en la trascendental labor que realiza el administrador educativo, pues su quehacer profesional consiste en convertir este *Proceso de Gestión Educativa* en uno más eficiente y eficaz. Utilizando las herramientas adecuadas y haciendo uso de su capacidad crítica, analítica y práctica, el profesional en la Administración Educativa es capaz de ofrecer a este proceso una

propuesta de mejora y/o intervención para el buen funcionamiento de la organización educativa y sus colaboradores.

Merece la pena aclarar, que la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional (en adelante UPIICSA-IPN) es una Institución de Educación Superior pública, que adquiere gran relevancia en la formación profesional de su servidor debido a que se llevaron a cabo prácticas profesionales lo cual permitió tener una amplia visión del escenario real en cuestión. Siendo así, que gracias a esta práctica profesional se desarrollaron productos valiosos como: el *Diagnóstico Organizacional del Área Sistema de Gestión de Calidad*, un *Plan de trabajo recepcional*, entre otros insumos cruciales que permiten elaborar como producto final de la práctica profesional una *Recuperación de la Experiencia Profesional*.

La UPIICSA-IPN es una organización educativa donde existe un número elevado de inserción e integración de colaboradores de nuevo ingreso, que pasan rápidamente a ser parte de la organización educativa y, a su vez, de algún departamento y/o área de trabajo. En el caso particular de su servidor, incorporándose al *Edificio de Gobierno*, en el departamento de *Coordinación de Enlace y Gestión Técnica*, y a su vez en el *Área Sistema de Gestión de Calidad*. Haciendo énfasis en esta última área, donde es muy común la integración de nuevos colaboradores bajo la oferta de diversos programas como lo son: *Servicio Social*, *Prácticas Profesionales*, *Electivas*, entre otras opciones.

Esta inserción facilita la incorporación de los estudiantes y practicantes a un escenario real profesional que, por otro lado, crea la necesidad de ejercer funciones administrativas como planificar, organizar, dirigir y controlar la admisión y estancia en la organización educativa. Por ello, es necesario que cuando los colaboradores ingresan por primera vez a la organización educativa conozcan las instalaciones, la estructura organizacional, su área de trabajo, las responsabilidades que deben

atender, las tareas a llevar a cabo, así como las políticas de la institución educativa. Es en este punto donde se hace presente la importancia de atender y gestionar el proceso de inducción al personal en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN.

Particularmente, dentro del proceso de inducción al personal existen diversos instrumentos, técnicas y recursos para su adecuada ejecución. Entre los programas formales más frecuentes se encuentran según Grados (2013):

1. Conferencias, curso, taller o plática (habilidades del instructor).
2. Videos.
3. Plataformas digitales (sonidos, fotografías, imágenes, textos).
4. Presentación personal del empleado de forma cordial a su jefe inmediato y futuros compañeros.
5. Asignación de un mentor (inducción personalizada).
6. Juntas de Bienvenida.
7. Inducir con el ejemplo.
8. Descripción de puestos por escrito.
9. **Manual de Bienvenida** (p. 336).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el propósito de su servidor en el presente trabajo de investigación es diseñar un Manual de Bienvenida para el Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Por ello, es de suma importancia explorar y analizar las opiniones de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad (en el cargo Analista ISO) a través de la Administración Educativa para poder ofrecer una propuesta de mejora objetiva, formal y aterrizada a la realidad social que vive dicha población. Buscando una transformación positiva del proceso de inducción de las nuevas generaciones de colaboradores y trabajadores.

Planteamiento del Problema

Marco General

En la actualidad toda organización educativa debe de contar con herramientas e instrumentos necesarios que le permitan proporcionar a sus colaboradores un proceso de inducción al personal satisfactorio. De tal manera que sea posible transmitir la misión, visión y los objetivos de la organización al factor humano. En esta lógica, las instituciones educativas se encuentran en la necesidad de establecer programas de inducción formales que repercutan positivamente en el buen funcionamiento de la organización y del factor humano.

La inducción de personal es un proceso de gran importancia para toda institución educativa, debido a que esta ayuda a generar un sentido de pertenencia en los nuevos colaboradores, socializar la cultura organizacional, mejorar el desempeño en las actividades y a su vez potencializar las competencias de los mismos.

Cuando se habla del proceso de inducción al personal primeramente es necesario conocer su definición mediante fuentes bibliográficas confiables. En la opinión de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (UFA, 2017) la inducción significa:

El procedimiento para presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. Igualmente, se puede decir que es un proceso que consiste en la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización (p. 54).

En efecto y de acuerdo con el autor, la inducción de personal es un proceso en el que se ven reflejados diversos componentes estratégicos como lo son: sociales, culturales, históricos y filosóficos. Además, se proporcionan los valores de la organización y otros

componentes más específicos que son relevantes al puesto de trabajo y sus funciones, dotando de una cultura organizacional a las y los nuevos colaboradores.

Problemática a Nivel Mundial

Al respecto, a nivel mundial el informe de investigación *The True Cost of Bad Hire* (El Verdadero Costo de una Mala Contratación) de Brandon Hall Grupo, BHG (2015) señala que “las organizaciones con un sólido proceso de incorporación mejoran la retención de nuevos empleados en un 82 % y la productividad en más del 70 %” (p. 12). Las organizaciones con programas de inducción débiles pierden la confianza de sus candidatos y es más probable que pierdan a estos individuos en el primer año. Entre las causas de esta situación se encuentran las malas estrategias de integración, exiguos procesos de inducción al personal e ineficientes programas de inducción.

Las organizaciones educativas no se encuentran ajenas a estas consideraciones y mucho menos al impacto de los conflictos generados como consecuencia de un deficiente proceso de inducción al personal. Por el contrario, en estas instituciones cobra mayor fuerza el tema, debido a que cada periodo de clases existen incorporaciones de personal en cada uno de los departamentos y áreas que conforman la estructura de puestos organizacionales.

Problemática Nivel Regional

En América Latina, Flores (2014) expresa que “solo el 62 % de las organizaciones cumple con los procesos de una Gestión del Talento Humano satisfactoriamente. En donde se le brinda a cada colaborador un proceso de inducción con aporte positivo, para ser eficiente dentro de la organización” (p. 4), evidenciando el poco interés por parte de las organizaciones de Latinoamérica y el nulo conocimiento del área de Talento Humano o Capital Humano para apoyar a sus colaboradores en el proceso de inducción.

Problemática a Nivel Nacional

A nivel nacional, de acuerdo con cifras del Estudio de Universidades 2017 del *Departamento de Investigación de Merca 2.0*, el 47.5 % de las 154 organizaciones mexicanas consultadas consideran fundamental contar con un programa de inducción para favorecer el crecimiento de la organización. Sin embargo, solamente el 40.7 % de las organizaciones mexicanas proporcionan algún proceso de inducción a sus nuevos integrantes (Merca 2.0, 2017). Resaltando la poca importancia, preparación y seriedad que se le da a este proceso por parte de las organizaciones mexicanas.

Ahora bien, como se viene evidenciando esta problemática, se carece de un proceso de inducción al personal en las organizaciones y por consecuencia se genera un alto grado de desvalorización a las y los colaboradores, debido a que no se les proporcionan los beneficios primarios al incorporarse a su nueva organización y/o área de trabajo. Siendo así, también una problemática que se hace presente en las organizaciones educativas a nivel local y en particular, en las Instituciones de Educación Superior como lo es la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

Justificación

La razón principal que motiva a su servidor a llevar a cabo la presente investigación con rigor científico es el involucramiento ejercido en la Institución de Educación Superior. Esta vinculación se realizó debido a que su servidor formó parte del Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, en la que se realizaron Prácticas Profesionales. Y, se desarrollaron productos académicos relevantes como el Diagnóstico Organizacional de la Unidad Académica, el cuál cimentó los albores para la formulación de esta investigación científica.

Es conveniente llevar a cabo la investigación pues la experiencia vivida por su servidor, al ser un nuevo colaborador del Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional permitió observar que existe la necesidad de mejorar el proceso de inducción al personal.

En este sentido, la investigación planteada se realiza con el propósito de aportar una propuesta de mejora que permita hacer más eficiente y eficaz el proceso de inducción al personal. Siendo tarea precisa de su servidor generar una estrategia que es diseñar un Manual de Bienvenida para el Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

Es oportuno aclarar, que si bien existen diversos tipos y formatos de Manuales su servidor muestra una total atención en el ***Manual de Bienvenida*** como se abordará en capítulos posteriores su diferencia con otros tipos de manuales. Por ello, la posible utilidad que tendrá el Manual de Bienvenida se considera trascendente porque ayudará a contribuir profesionalmente en la mejora del proceso de inducción al personal. Asimismo, como valor social contribuirá a la generación de un cambio positivo en la estructura de la organización educativa.

Bajo esta lógica, en primer lugar, se beneficiará a todo aquel colaborador de nuevo ingreso que se incorpore al Área *Sistema de Gestión de Calidad* mejorando su estancia, productividad y desempeño laboral, esta acción efectúa un cambio positivo de nivel *micro* en el Sistema Educativo Mexicano. En segundo lugar, se beneficiará al Área *Sistema de Gestión de Calidad* permitiendo hacer más eficiente y eficaz sus procesos, estrategias y productos, todo esto visualizado como un aporte positivo a nivel *meso* en el Sistema Educativo Mexicano. Y, en tercer lugar, se beneficia a la Institución de Educación Superior aportando un cambio estructural positivo mediante

la labor profesional del administrador educativo visualizado como un aporte de nivel *macro* en el Sistema Educativo Mexicano.

Es por estas razones que la labor de su servidor como administrador educativo demanda ser capaz de poner en práctica los conocimientos teóricos, técnicos, estratégicos y metodológicos adquiridos a lo largo de la licenciatura. Desarrollando una apertura a la vinculación entre actividades, análisis de enfoques, modelos, teorías, corrientes de pensamiento y autores; que permitan contribuir en contextos reales como lo son las instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional (Universidad Pedagógica Nacional, 2009).

Objetivo General de la Investigación:

Diseñar un Manual de Bienvenida para el Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, que permita hacer más eficiente y eficaz el Proceso de Inducción de las colaboradoras y los colaboradores de nuevo ingreso.

Objetivos Específicos de la Investigación:

- Analizar las opiniones de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad e interpretar por qué no se encuentran satisfechos con la inducción que recibieron al incorporarse a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.
- Definir qué es un Manual de Bienvenida, uno de Inducción y describir cómo se relacionan ambos.
- Describir la estructura que se debe de utilizar para diseñar un Manual de Bienvenida en el ámbito formal.

Supuesto

Si se diseña un Manual de Bienvenida para el Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, se hará más eficiente y eficaz el Proceso de Inducción al Personal.

Modalidad

El presente trabajo se realizó mediante dos tipos de investigaciones, la primera fue la investigación documental o bibliográfica porque se recopiló y seleccionó información confiable a través de artículos de revista, bibliografías, documentos, folletos, informes, libros, páginas web, tesis, vídeos, etcétera, para obtener información. La segunda fue mediante el trabajo de campo porque se acudió a la organización educativa para recolectar información referente a la investigación sobre el tema educativo.

Metodología

El trabajo parte de la Metodología de la Sistematización o Recuperación de la Experiencia Profesional de Manera general (Capítulo II). Posteriormente, para realizar la investigación se utilizó la aplicación de una metodología mixta que combinó enfoques cuantitativos: *encuestas* (Capítulo III) y cualitativos: *entrevistas* (Capítulo IV), para obtener una comprensión más completa del problema de investigación y en suma generar una propuesta de mejora objetiva.

El trabajo se divide en cinco capítulos y las conclusiones, que a continuación se detallan.

Capítulo I. Marco Teórico: Antecedentes de la Investigación. La Administración Educativa y el Proceso de Inducción al Personal.

El primer capítulo se denomina Marco Teórico y este consta de los antecedentes, lo que permite tener una referencia de las investigaciones realizadas anteriormente a nivel internacional y nacional que abordan relación con el tema de investigación, categorías y propuesta. También, se presentan los referentes teóricos de manera ordenada entre la relación de la Administración Educativa y el Proceso de Inducción al Personal como: la Administración, Educación, Tipos de Educación, Administración Educativa, Administración de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano y el Proceso de Inducción al Personal.

Capítulo II. La Recuperación de la Experiencia Profesional en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

En el segundo capítulo se exponen los elementos que integran la vivencia profesional del practicante en la UPIICSA-IPN partiendo del contexto específico de la Institución de Educación Superior, seguido de la conexión con la Universidad Pedagógica Nacional en la que se involucran conceptos como la Licenciatura en Administración Educativa, el perfil profesional y las prácticas profesionales de dicha licenciatura. En este capítulo también se abordan dos conceptos esenciales como referentes teóricos: La Recuperación de la Experiencia Profesional y la Sistematización, profundizando en la definición de estos conceptos y su estrecha relación. Además, se presenta la Recuperación de la Experiencia Profesional como un referente metodológico valioso para realizar la sistematización, permitiendo un análisis profundo y detallado de la experiencia vivida en la práctica profesional. Para culminar con el capítulo, se presenta la Recuperación de la Experiencia Profesional a través de la narración contextualizada de la experiencia vivida incluyendo los actores involucrados, las relaciones establecidas, los procesos, actividades desarrolladas y los productos obtenidos.

Capítulo III. Diagnóstico Organizacional del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

En el tercer capítulo se identifica el tema de investigación y planteamiento del problema. Se realizó un Diagnóstico Organizacional el cual permitió detectar de forma clara las distintas problemáticas, áreas de mejora, debilidades, índices e indicadores respecto al proceso de inducción al personal en el Área Sistema de Gestión de Calidad en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Este se llevó a cabo mediante el enfoque *cuantitativo*, bajo un diseño no experimental, aplicado de manera transversal y con una investigación descriptiva, haciendo uso de las gráficas y tablas de información. Además, se formulan las preguntas de investigación sobre las que se construye y guía el estudio.

Capítulo IV. Diseño, Aplicación de Instrumentos e Interpretación de Datos.

En el cuarto capítulo se presenta el diseño, aplicación de instrumentos e interpretación de datos, mediante el enfoque *cualitativo* en donde se tomó la técnica de la *Entrevista* con el objetivo de analizar las opiniones de las y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad e interpretar por qué no se encuentran satisfechos con la inducción que recibieron al incorporarse a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Con el objetivo de contar con mayores elementos analíticos para diseñar una propuesta de mejora objetiva, se aplicó una entrevista estructurada en la que posteriormente se realizó una interpretación de las categorías de análisis.

Capítulo V. Propuesta de Diseño de un Manual de Bienvenida para el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

En el quinto y último capítulo se formula la propuesta de mejora con el fin de proporcionar a la institución educativa y a las y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad una solución al problema planteado, la cual consiste en el Diseño de un Manual de Bienvenida. Este capítulo está estructurado de la siguiente forma: se explica qué es un Manual, sus beneficios, la clasificación de los Manuales, qué es un Manual de Inducción, qué es un Manual de Bienvenida, qué es Bienvenida en el ámbito profesional, cómo se relaciona el Manual de Inducción con el Manual de Bienvenida y la estructura general de un Manual de Bienvenida. Por último, se formula la propuesta objetiva del diseño de un Manual de Bienvenida.

Conclusiones.

En este apartado se expone qué fue lo que se logró en toda la investigación, exponiendo si se cumplió o no con el objetivo general y si se respondieron o no las preguntas de investigación. Además, se hace referencia a los problemas que surgieron durante el desarrollo y a los trabajos futuros que se pueden realizar para complementar el presente. También, se comparte a las y los lectores la experiencia respecto a lo más relevante de alcanzar el objetivo general y específicos, lo que más ayudó a conseguir el objetivo general y específicos, y qué fue lo más difícil de alcanzar tanto el objetivo general como los específicos.

A continuación, se presenta el Capítulo I del presente trabajo recepcional.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO:

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y EL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

“Un administrador debe ser proactivo con su ejemplo; un referente para la sociedad, tomando en cuenta que el problema de la sociedad es su problema también. Por tanto, sus decisiones no sólo se deben considerar como impacto para la institución, sino para la sociedad misma”.

Víctor Manuel Martínez Chávez, 2015.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y EL PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL

En este primer capítulo se describe el Marco Teórico considerando en primer lugar los antecedentes de la investigación en la que su servidor reseña las investigaciones más o menos recientes vinculadas a la propia investigación mediante el contexto de otras investigaciones similares. Y, en segundo lugar, se encuentran las variables de la investigación en las que se exponen los conceptos que ayudan en el análisis y explicación sobre el problema a investigar.

1.1 Antecedentes de la Investigación

Respecto a la revisión de los antecedentes existe información pertinente con relación al tema y línea de investigación elegido. El tema que se aborda en el presente trabajo de investigación es el proceso de inducción al personal, la línea de investigación es la Gestión del Talento Humano. Por ello, su servidor se dio a la tarea de indagar conocimientos previos, abordando tesis de licenciatura. Debido a que el objetivo primordial en la presente investigación es diseñar un Manual de Bienvenida para las y los colaboradores del Área SGC de la UPIICSA-IPN.

El análisis de los antecedentes que aquí se realiza es de dos tipos: la primera es con respecto a las investigaciones que se han realizado a **nivel teórico** considerando diferentes temas como: Recursos Humanos, Gestión de Personal, Gestión del Talento Humano y el Proceso de Inducción al Personal. Y la segunda, es a **nivel práctico** respecto a los Manuales que se han realizado tanto: Manuales de Inducción como Manuales de Bienvenida.

La inducción al personal se entiende como el proceso en el que a los nuevos empleados de una organización se les provee información básica de la organización con respecto a sus valores, actitudes, filosofía, estándares y conducta que necesitan para desarrollar eficientemente sus actividades (Dessler y Varela, 2011). Se define como un proceso formal que permite familiarizar a los nuevos colaboradores con la organización, sus responsabilidades y unidad de trabajo (Alles, 2011). Asimismo, se consideran como programas intensivos de capacitación que van encaminados a los nuevos colaboradores de una organización. Además, es una complementación del proceso de socialización de una institución porque se les familiariza con la cultura organizacional, los departamentos, áreas de trabajo, su misión, visión y objetivos generales de la organización (Chiavenato, 2019b).

1.1.1 Investigaciones a Nivel Internacional

Referente a las investigaciones realizadas a nivel internacional se encontró a Mendoza (2013), quien en su investigación desarrollada en la Editorial Don Bosco buscó insertar e involucrar a los nuevos colaboradores mediante un esquema pre diseñado y organizado a sus distintas actividades con la ayuda de un Manual de Inducción para el personal. Reduciendo significativamente los márgenes de error, se señaló que existe una inducción general y una específica, mediante una estructura de un proceso en el cual existen métodos a utilizarse en el proceso de inducción.

En esta investigación se encontraron factores asociados a la inducción de puestos tales como: entrenamiento, formación, el aprendizaje, estilos de aprendizaje, teorías de aprendizaje, herramientas de aprendizaje, la enseñanza, proceso de enseñanza, procesos de enseñanza aprendizaje y la formación como método en el proceso de inducción. Se concluyó que el Manual de Inducción permite desarrollar una herramienta guía que ayuda tanto al departamento de Gestión del Talento Humano como a los responsables del proceso de inducción aplicando dicho proceso a las y los colaboradores mediante métodos más pertinentes.

El aporte del antecedente a la investigación se considera útil debido a que se mencionan factores concomitantes al proceso de inducción y sirven para comprender de mejor manera las referencias conceptuales tales como la existencia de inducción general e inducción específica. Por este motivo, aporta una perspectiva particular respecto a la elaboración de un Manual de Bienvenida.

Como segundo texto, se encontró a Flores (2014) en su investigación desarrollada en la empresa de calzado Mary Secret's en Ambato, Ecuador. Tuvo como objetivo diseñar un programa de inducción para generar un desempeño laboral satisfactorio en los colaboradores de la empresa de calzado.

La metodología utilizada fue cuantitativa con una modalidad de investigación bibliográfica-documental, de campo y de tipo exploratoria. La investigación consideró una muestra conformada por 43 colaboradores a quienes se les aplicó una encuesta con diversos ítems. Se aplicó el instrumento y se encontró que la inducción que existe actualmente en la empresa no es tan útil para las y los colaboradores, debido a que dicho proceso no cuenta con las condiciones necesarias para comunicar la debida información a su personal. Como conclusión la investigadora recomendó a manera de propuesta implementar un programa de inducción bien estructurado, planificado y con la información necesaria.

La contribución que ofrece este antecedente a la investigación son las categorías fundamentales que se analizan de acuerdo con las variables y conceptos como la Gestión del Talento Humano. Además de la propuesta para mejorar el proceso de inducción culminando en un programa de inducción.

Como tercer texto, se encuentra a Ribadeneira (2017) en su investigación titulada: *La influencia de la Inducción de Personal en el desempeño laboral desarrollada en Ambato, Ecuador*. Su objetivo fue analizar la influencia de la inducción de personal en

el desempeño laboral dentro de la empresa ecuatoriana de Matricería Ecuamatrix Cía. Ltda.

Se realizó bajo una metodología no experimental, correlacional y de corte transversal con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por un total de 59 colaboradores a quienes se les aplicó un cuestionario para medir la calidad del proceso de inducción. Tras el análisis, se concluyó que existe una correlación positiva baja entre las variables del estudio. Como conclusiones se presentó un modelo empírico explicativo en el cual se detallaron las posibles razones de la correlación obtenida entre las variables del estudio.

Este antecedente se considera bastante útil dado que se expone la variable de inducción de personal abordada desde otras variables. Esta perspectiva es interesante para conocer la influencia que tiene respecto a otras referencias y poder caracterizar la variable general de la investigación. Por estas razones se considera que es un antecedente importante para poder guiar la línea de investigación.

1.1.2 Investigaciones a Nivel Nacional

Ahora, continuando con los antecedentes, respecto a las investigaciones realizadas a nivel nacional, como primer texto se encontró a Torres (1999), su tesina desarrolló una propuesta de intervención resaltando la importancia de un Manual de Bienvenida para una institución educativa.

El objetivo de la investigación fue recuperar su experiencia profesional en el *Colegio en Alta Dirección*, desempeñando el puesto de Coordinadora Académica de alumnos y Organización Escolar. La metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue la sistematización de la experiencia profesional. A manera de conclusión la autora determinó la importancia de ofrecer un Manual de Bienvenida considerando las dimensiones pedagógica, didáctica y administrativa.

La aportación de este antecedente a la investigación es importante porque ayuda a conocer la injerencia que ofrece un Manual de Bienvenida en el buen funcionamiento de una institución educativa.

En el segundo texto, se encontró a Rosas (2005), en su investigación desarrollada en las escuelas primarias de la Ciudad de México. Tuvo como objetivo investigar el proceso que se realiza para proporcionar una inducción al personal directivo dentro de las escuelas primarias de la Ciudad de México, tanto en forma práctica como teórica.

La metodología utilizada en la investigación consistió en aplicar una evaluación de procesos para determinar si es eficiente o deficiente. En el análisis final se determinó la importancia que tiene un mayor control y responsabilidad con respecto a los directivos que colaboran para el funcionamiento y difusión de los conocimientos en las escuelas primarias de la Ciudad de México. Se propuso la creación de un proceso de inducción a los directivos de educación primaria.

Este antecedente beneficia la investigación debido a que determina un marco conceptual de las variables que interesan abordar acerca de los manuales y su tipología. Concentrándose particularmente en conocer los Manuales de Funciones Específicas que conforman los Manuales de Bienvenida, según la investigadora.

Como tercer y último texto, se encontró la investigación realizada por Monroy (2018) en la *Universidad Insurgentes*. El objetivo de la investigación fue elaborar un Manual de Inducción para el área de Promoción Educativa de la Universidad Insurgentes Plantel San Ángel, con el propósito de mejorar los procesos administrativos que se llevan a cabo en el área.

Se utilizó una metodología con enfoque cualitativo en la que se aplicaron entrevistas que permitieron llegar a resultados para nutrir posteriormente el manual. Se concluyó

como propuesta implementar un Manual de Inducción para ayudar al plantel educativo en sus tareas diarias.

Este antecedente es de gran utilidad pues ayuda a conocer la importancia de los manuales en las instituciones educativas y su relevancia en cuanto a la propuesta que se pretende realizar. Generando ideas para llevar a cabo la intervención.

Es por estos motivos que su servidor se dio a la tarea de llevar a cabo una investigación que aborde el proceso de inducción al personal, debido a que el tema ha sido estudiado desde diferentes dimensiones organizacionales demostrando un impacto positivo en las intervenciones prácticas que ha tenido. Haciendo énfasis que desde la mirada del administrador educativo es posible ejecutar un análisis del entorno aplicando el proceso administrativo de manera adecuada en una institución educativa. Con la finalidad de ayudar en la solución de problemas y la toma de decisiones.

Para continuar con el capítulo, a continuación, se describe la sección de las variables y definiciones conceptuales, que ayudan a explicar el tema a investigar.

1.2 Generalidades del Marco Teórico Conceptual

Es necesario subrayar que “el marco teórico conceptual es en realidad una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos” (Reidl-Martínez, 2012, p.148). El marco conceptual no debe convertirse en un retazo de lo que dice una u otra persona que habla sobre el tema, todo aquello que se utiliza en el marco conceptual deberá conceptualizarse y señalar por qué importa retomarlo en la investigación (Reidl-Martínez, 2012).

A continuación, se describe el marco teórico que ayuda a conocer las variables y contextualizar el problema de investigación.

1.2.1 Institución

Las instituciones son sistemas de índoles sociales y cooperativas creadas bajo imposiciones legales, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos. En este primer concepto podemos definir que las instituciones son aquellas reglas que limitan, acotan y restringen a una sociedad, *las reglas del juego*. No obstante, una institución se construye a partir de un primer contrato fundacional, esto es bajo la forma de constituciones y leyes, que formalizaron los individuos entre sí con el Estado-Gobierno. A lo que se le conoce como el contrato *fundacional* y es importante por ser la “Imagen-Representación”. Con esa mirada, se puede observar si una institución es progresista, moderna, conservadora, lenta, rigurosa, etc. (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992).

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) mencionan lo siguiente “Las instituciones educativas son instituciones complejas. Conocerlas, dirigir las y supervisarlas, exige un acopio de saberes que no siempre figuran en el currículum de formación” (p. 13). Con esta última definición se puede ejemplificar la fusión de los dos conceptos institución y educación.

1.2.2 Organización

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, donde las personas son capaces de comunicarse e interactúan conjuntamente a fin de alcanzar un fin en común” (Barnard, 1971, como se citó en Chiavenato, 2007, p.6). En concordancia con el autor, una organización es cuando dos o más personas se unen para lograr un fin en común. En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones.

Existe un sin fin de organizaciones dependiendo de su tamaño, tipo de actividad que realiza y la forma en la que gestiona internamente sus procesos. Las organizaciones más comunes son las educativas, culturales, políticas, religiosas, empresariales,

corporativas, ambientales y gubernamentales. Por ello, es de suma importancia conocer y explicar el concepto de Organización porque la *Administración de Recursos Humanos* se mueve en un contexto formado por organizaciones, personas y objetivos.

1.2.3 Sistema Abierto

Respecto a qué es un Sistema Abierto, Bertalanffy (1976) menciona lo siguiente:

Un Sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes. Es decir, Interacción significa que sus componentes están en relaciones, de suerte que el comportamiento de un elemento "A" en "B" es diferente al comportamiento con otra relación "C" con "D" (p. 56).

Se puede argumentar que un sistema es una suma de elementos complejos o subsistemas, que a su vez conforman un todo. Esto lo podemos ejemplificar con sistemas complejos que a su vez interactúan con subsistemas para generar una funcionalidad, todo sistema opera y existe en un ambiente. Además, es importante definir que un sistema siempre tendrá 4 elementos esenciales:

1. Entradas o insumos
2. Procesos u operaciones
3. Salidas o resultados, y
4. Realimentación.

Señalando que una Institución de Educación Superior como por ejemplo la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional es un Sistema como tal, porque cumple las características anteriormente mencionadas. Donde se complementan más interacciones y procesos para su funcionamiento e interactúan con otros sistemas como por ejemplo: el Área Sistema de Gestión de Calidad.

1.2.4 Sistema Social

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas, donde el ser humano moderno pasa el mayor tiempo de su vida, porque necesita de las organizaciones sociales para: nacer, estudiar, trabajar, aprender, curar sus enfermedades, ganar dinero, obtener productos y servicios, distraerse, jugar, relajarse, etcétera (Chiavenato, 2007).

Con base en la idea del autor, es importante complementar que el sistema social o humano tiene mucha relevancia con las personas por lo tanto se relaciona con la cultura organizacional, los valores y las normas, la satisfacción de necesidades personales, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales. Es por eso que se conjunta un sistema abierto con el social en las instituciones educativas, porque imperan seres humanos dentro de ese propio sistema, como por ejemplo el Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN donde se atienden procesos y se desarrollan a través de diversas maneras.

1.2.5 Ambiente Organizacional

Las organizaciones, al igual que los seres vivos, son sistemas abiertos que se encuentran en constante intercambio con el ambiente que las rodea. Este ambiente, compuesto por diversos factores como económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales y demográficos, moldea y condiciona el funcionamiento de las organizaciones (Chiavenato, 2007). En este sentido, las organizaciones para tener éxito necesitan adaptarse, anticiparse e influir en su entorno.

La UPIICSA-IPN cuenta con un contexto organizacional que afecta positivamente su ambiente o también denominado *Macroambiente*, en este caso el Área Sistema de Gestión de Calidad, esto le permite incursionar en las facetas que necesita o que son de su interés.

1.3 La Administración y su relación con la Administración Educativa

1.3.1 Administración

Al hablar de la palabra Administración nos encontramos ante un vasto y complejo concepto por lo que es importante desmenuzar cada una de sus particularidades, de tal suerte que permita comprender esta disciplina tan versátil “la palabra *administración* proviene del latín *Ad* (dirección, tendencia hacia) y de *Minister* (*subordinación u obediencia*) y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2019b, p.8).

No obstante, en la actualidad este significado se ha transformado, pasando de ser un mando-subordinación a una estructura organizacional lógica abundante de objetivos empleando la planeación, organización, dirección y control con ayuda de los esfuerzos humanos para lograr las metas que se propone una organización.

El término Administración es considerado por expertos del ámbito como una Ciencia Social, una Técnica y un Arte, todas al mismo tiempo. Por ello, resulta necesario conocer previamente el significado de los términos Ciencia, Técnica y Arte en la administración con la finalidad de reflexionar su importancia en el campo académico.

Precisamente, la Administración, es una disciplina de las Ciencias Sociales la cual tiene como objetivo principal la dirección de una organización, esto implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una estructura organizacional con la finalidad de alcanzar sus objetivos determinados (Alles, 2011).

Principalmente la Administración se considera como una Ciencia (la cual es relativamente joven con cien años de desarrollo y evolución) por la posesión de una serie de conocimientos organizados sistemáticamente con bases científicas, debido a

que los profesionales de esta disciplina hacen uso de los conocimientos, observación y razonamiento sistemático que previamente se han realizado para producir principios, teorías y leyes generales respecto a las organizaciones que son su objetivo de estudio de la Administración. No obstante, el abordar fenómenos complejos y diferentes hace dudar de la veracidad de la Administración como Ciencia, por lo que se considera como la más inexacta de las Ciencias Sociales. Un ejemplo de ello son las diferencias que se efectúan entre la Administración Pública y la Administración Privada (ISED, 2022).

Sin embargo, su interdisciplinariedad tiene como consecuencia que la Administración también sea considerada como un Arte pues el saber cómo hacer algo se considera un arte, en particular la Administración se define como el arte de conseguir resultados a través del esfuerzo de terceras personas. En otras palabras, la Administración es un arte porque tiene la capacidad de gestionar desde los atributos propios de las artes como son: la creatividad, la intuición, el ingenio e incluso la personalidad (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

En este orden de ideas, el arte de administrar se manifiesta cuando se aplican principios científicos para la solución de problemas buscando la optimización de los recursos, en la que se agregan las cualidades de liderazgo que son muy importantes puesto que estas últimas pueden desarrollarse con el paso de los años generando experiencia para ejercer un liderazgo. No obstante, existen individuos que adquieren por nacimiento habilidades para liderar llamados talentos *innatos*. Haciendo énfasis que la Administración es el arte de hacer las cosas por conducto de las personas (Gestiopolis, 2019).

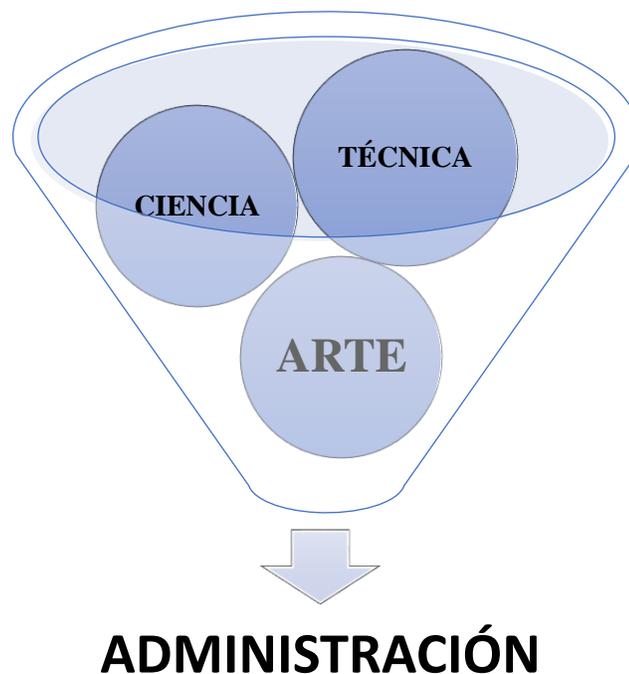
Ahora bien, más allá de su dimensión científica y artística la Administración es práctica la cuál tiene una aplicación de carácter técnico. Como técnica la Administración pone en práctica un conjunto de procedimientos que se aplican en el proceso administrativo, llevándolas a cabo para la solución de problemas prácticos (Valeriano, 2008). Es decir,

la Administración se centra en la ejecución de un proceso de intervención en la que se necesita la experiencia para crear, seleccionar y conjuntar estrategias y técnicas.

Por otro lado, se puede dar a la Administración un significado más preciso, de acuerdo a la realidad social que vivimos hoy en día. Actualmente el término hace referencia a “la conducción racional de las actividades de una organización; trata de la planeación, organización (estructuración), dirección (liderazgo), y control de todas sus actividades” (Chiavenato, 2019b, p. 1). Al igual que dicho autor, se considera importante el proceso administrativo pues esa es la noción de la intervención del administrador aplicando las técnicas que le parezcan más pertinentes y convenientes de acuerdo con su habilidad y pericia de gestión, conjuntando sus conocimientos teóricos, metodológicos y prácticos.

Figura Número 9

Representación de la estructura conceptual de Administración



Nota: Elaboración propia.

Bajo esta perspectiva se concluye que la Administración es un proceso que existe, se atiende y ejecuta dentro de las organizaciones, requiere planear, organizar, liderar y controlar todo tipo de recursos como lo son materiales, tecnológicos, financieros, etcétera, a través de la ayuda de las personas. Por lo que se debe de dirigir y desarrollar las capacidades del factor humano correctamente para que las y los colaboradores ejecuten adecuadamente sus actividades, lo que genera una mayor probabilidad de alcanzar el éxito en los objetivos que la organización se ha planteado.

1.4 Educación

El concepto educación proviene de la palabra en latín *Educare* y se utilizó culturalmente para hacer referencia a la acción de alimentar el ganado, es con la definición de los socialistas que la palabra es determinada como la *trasmisión de la cultura* (Diccionario Enciclopédico de Ciencias de Educación, 2005).

Actualmente, la educación es un proceso de crecimiento y aborda la transmisión de conocimientos que las generaciones viejas transmiten a las nuevas con la finalidad de proporcionar un desarrollo íntegro en cuanto a las habilidades y competencias que les permitan desarrollarse en la sociedad.

Ahora, la concepción que interesa definir es la educación como objeto de Ciencia. Partiendo de la premisa, de que la educación es un hacer para guiar la vida de las personas. Antes que todo la educación es un hacer, pues es algo que lleva al hombre, llegar a ser hombre “Por otra parte, y como consecuencia, la educación es lo que le hace al hombre ser el hombre que es, dice Kant; es decir, la educación pasa a ser, de un hacer, un modo de ser” (Comneno, 1955, p. 1).

Recuperando las ideas del autor Kant, es importante enfatizar que la educación hace referencia a un proceso en el saber hacer, bajo esta lógica el sujeto es capaz de recibir información y transformarla en conocimiento.

De forma semejante Freire (1971) menciona: “que la educación verdadera es praxis, reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo” (p. 7). Tomando en cuenta las tres vertientes anteriormente mencionadas se puede clarificar la manera en la que Paulo Freire concibe como premisa principal de la educación el pensamiento racional, crítico y reflexivo que permita generar cambios trascendentales.

Porque gracias a la educación es como los individuos aprenden a decir sus primeras palabras y en consecuencia aprenden a ser dueños de sus propias palabras, obtienen más información, generan conocimiento y por ende se transforman (Freire, 1971).

Esta última concepción de educación desglosa las características del proceso educativo que adquiere un sujeto. Resaltando diversos comportamientos, habilidades y competencias que le permiten relativizar los absolutos. Es decir, existe la apertura a nuevos conocimientos lo que genera un aumento de aprendizajes (uno de los principales objetivos de la educación), generando un cambio positivo en su capital cultural, capital intelectual y su formación.

También, la educación se concibe como un: “Un acto de amor, de coraje; es una práctica de la libertad dirigida hacia la realidad, a la que no teme; más bien busca transformarla, por solidaridad, por espíritu fraternal” (Freire, 1971, p. 9).

Se considera pertinente mencionar al presente autor debido a que es importante comprender que la acción de educar va más allá de solamente proporcionar instrucciones a los individuos como si fueran un engranaje de piezas metálicas cuyas articulaciones deben de ser suministradas por un operador para funcionar, como si fueran máquinas sin pensamientos y emociones.

Educar es buscar una manera de hacer cambios estructurales como las innovaciones (cambios de raíz) y no solo producir novedades como los cambios *fenoménicos*, es decir, cambios que solo adornarán y servirán a corto plazo a un sujeto (cubrir las cosas

con maquillaje), sin la capacidad de un verdadero cambio estructural en sus conocimientos, habilidades y reflexión.

Asimismo, para Freire (1971) la verdadera educación es: “problematizadora, eminentemente crítica, virtualmente liberadora. Al plantear al educando o al plantearse con el educando, el hombre-mundo como problema, está exigiendo una permanente postura reflexiva, crítica, transformadora” (p. 18).

De acuerdo con lo mencionado por el autor se considera que la educación proporciona elementos de carácter científico-intelectual lo cual permite ver la realidad a través de lentes analíticos en cada ámbito de la esfera colectiva e individual para transformar las estructuras, los sujetos y la sociedad.

Por su parte, el autor Kantor señala que la educación es un proceso de socialización, en el que interviene la planeación genuina para alcanzar el desarrollo de la inteligencia y el aprendizaje. Menciona que se debe de entender por educación la planeación de actividades que permitan llevar a cabo el aprendizaje (Guerrero y Faro, 2012).

Con todo lo anterior mencionado, se llega a la conclusión de que la educación es un proceso importante para los individuos y se presenta durante toda la vida, no es única de realizarse en la escuela, ni se encuentra reservada durante la estancia de una organización educativa. De hecho, se extiende a cualquier aspecto en la vida de una persona, puesto que es la forma en la que se adquiere conocimiento integral con la finalidad de desarrollar facultades intelectuales, morales y afectivas a la sociedad que pertenece (Pacheco, 2007).

1.4.1 Tipos de Educación

La influencia que tiene la educación sobre las vidas de los seres humanos es tan habitual que en muchas ocasiones los individuos ignoran por completo que están llevando una actividad formativa mediante la educación. Los individuos pasan por alto este proceso inconscientemente debido a que existen diversos tipos de educación, los cuales se describen a continuación.

1.4.1.1 Educación Formal

Consiste en el proceso formativo que se imparte en las instituciones educativas que están reguladas por un Sistema Educativo Nacional como por ejemplo la Secretaría de Educación Pública. Puede ser público o privado, en donde se encuentran características muy puntuales como el proceso administrativo, sistemas de control, curriculum, salones y aulas de clase, biblioteca, programas educativos, y la matriculación de alumnos. Algunos ejemplos son: la Educación Básica que está compuesta por los niveles *Preescolar, Primaria y Secundaria* (Pacheco, 2007).

1.4.1.2 Educación no Formal

Se imparte a cierto tipo de individuos y grupos en la sociedad, no es precisamente en las instalaciones de las organizaciones educativas. Sin embargo, incluye un tipo de organización y sistematización para poder impartirse a las personas, puede ser a infantes, adolescentes y adultos mayores. Algunos ejemplos: son las Capacitaciones en las organizaciones, los *Programas de Inducción* o ***Manuales de Bienvenida***, porque aunque no pertenecen a una educación formal contribuyen al proceso educativo y formativo de las organizaciones.

1.4.1.3 Educación Informal

Consiste en un proceso educativo no organizado en el que se aprende a lo largo de la vida por medio de las experiencias vividas en los campos sociales, es decir, las relaciones sociales donde los grupos se unen y se relacionan por espontaneidad y de casualidad. Por ejemplo: la televisión como el aparato ideológico por excelencia del estado, instruye a los sujetos debido a que es una de las principales fuentes de conocimiento para determinados campos sociales, difundiendo desde modelos de vida, normas de comportamiento, hasta valores sociales (Francisco José Bessone, 2016).

Como conclusión, la educación surge en cualquier faceta y actividad que se realiza en la vida, es relevante para la sociedad, pues libera el pensamiento y da el poder simbólico al proporcionar a las y los individuos sus propias palabras. Además, la educación es una herramienta valiosa para el desarrollo de una sociedad sana y próspera mediante la capacidad del pensamiento crítico y analítico.

A continuación, se aborda el concepto de Administración Educativa.

1.5 Administración Educativa

La Administración de la Educación es una disciplina que se encarga del estudio del fenómeno educativo presente en las organizaciones educativas. Al hablar del concepto de Administración Educativa primeramente se debe de comprender que ésta es una disciplina adscrita a las Ciencias de la Educación.

Las Ciencias de la Educación se pueden definir como un conjunto de Ciencias Sociales que contribuyen a la consecución del estudio de los fenómenos educativos. Es decir, son todas aquellas disciplinas que nos ayudan a estudiar, analizar y comprender la educación desde diferentes perspectivas. Por ejemplo: Sociología de la Educación,

Pedagogía, Psicología Educativa, Educación Indígena e Intervención Educativa son algunas de las disciplinas que pertenecen al área de las Ciencias de la Educación.

La teoría de la disciplina en Administración Educativa se construye a partir de tres ejes o pilares fundamentales los cuales son: las Ciencias de la Educación, la Teoría Administrativa General y otras disciplinas como: la Psicología, Economía, Sociología y las Ciencias Políticas (Salas, 2003).

Figura Número 10

Objeto de Estudio de la Administración Educativa



Nota: Elaboración propia.

En este sentido, la Administración Educativa siendo una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Educación tiene como objeto de estudio a las organizaciones educativas las cuales son un tipo de organización específica por la naturaleza, características y funciones que atienden según el nivel educativo del que se trate. Por ello, la labor de la Administración Educativa se encuentra presente en cualquier nivel escolar ya sea Educación Inicial, Preescolar, Primaria, Secundaria, Medio Superior o Superior.

Respecto a la Administración Educativa Carvajal (2015) argumenta lo siguiente:

La administración de la educación representa uno de los medios que la sociedad utiliza para llevar a cabo planes, y políticas nacionales de acuerdo con los marcos internacionales existentes, los cuales promueven la integración mundial y el avance social, político, cultural, económico y ambiental de los pueblos y las comunidades de una nación; solo una administración de la educación sabia, estratégica y eficaz permitirá implementar reformas que atienden a las solicitudes de la presente era (p. 9).

De acuerdo con lo que menciona el autor, la Administración en las organizaciones educativas es necesaria y debe de ser ejecutada para lograr un pleno desarrollo. Puesto que no existen dos organizaciones educativas que sean iguales, cada una cuenta con sus respectivas necesidades, correcciones, áreas de oportunidad, virtudes y procesos que atender. Teniendo la responsabilidad de trabajar y establecer los principios, métodos y procedimientos que ayuden a atender la gestión y administración con eficiencia y eficacia.

Precisamente, la Administración Educativa manifiesta explícitamente la práctica de la gestión educativa, la cual responde a las transformaciones de políticas sociales y educativas a nivel nacional, así como las reformas internacionales que han sido implementadas transexenalmente durante las últimas administraciones presidenciales de acuerdo a las necesidades y problemáticas en el contexto de los sistemas educativos.

Bajo esta lógica, la administración de organizaciones educativas busca intervenir estratégicamente para la resolución de problemas y mejorar la gestión escolar, buscando fortalecer el desempeño de las organizaciones educativas a través de diversas técnicas, instrumentos y conocimientos. Todo con la finalidad de garantizar que los estudiantes puedan alcanzar niveles óptimos en su proceso educativo y generar un impacto positivo en la educación.

Por otra parte, Münch (2020) señala que “La administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y competitividad en el logro de sus objetivos” (p. 15). De esta manera, se deja en evidencia la estrecha vinculación que asumen los procesos administrativos en el contexto escolar y en materia de educación, debido a que va más allá de simples procesos que deben efectuarse u omitirse según sea el caso. De hecho, la Administración Educativa enfrenta la responsabilidad de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, uno de los capitales más valiosos de la humanidad.

1.6 Administración de Recursos Humanos

Con el surgimiento de la Época Industrial (Revolución Industrial) aproximadamente en el siglo XIX, nace la mecanización, es decir, el uso de máquinas para reemplazar el trabajo humano y animal de manera parcial o total. Igualmente surge en las organizaciones de esa época (las cuales son sumamente rudimentarias) la producción en cadena, lo que potencializa el trabajo de manera aislada logrando realizar las tareas en menor tiempo y menor esfuerzo (Endalia, 2020).

Sin embargo, con el auge de la industrialización al mismo tiempo surge el origen de la expresión *Recursos Humanos*, no como lo conocemos hoy en día, sino como un primer antecedente del departamento de Recursos Humanos denominado: *Relaciones Industriales*. Creado para remediar los problemas, malestares y conflictos de los trabajadores en las organizaciones de esa época (Endalia, 2020).

Posteriormente, entre los años 1910 a 1920 del siglo pasado es cuando se populariza el término Recursos Humanos a tal grado que se convierte en un concepto global y estandarizado hasta nuestros días. En este período las organizaciones comienzan a valorar el potencial de las trabajadoras y los trabajadores y se crean departamentos que atienden y gestionan a los empleados en aspectos disciplinarios y de retribución de ingresos (Endalia, 2020).

Subsiguientemente, se concreta la evolución de los departamentos de Recursos Humanos, para dar paso a una cohesión en la que se atienden aspectos de los trabajadores en ámbitos como contrataciones, despidos, salarios, productividad y rendimiento. Esto en una época de finales de la Primera *Guerra Mundial* (1914-1918) y comienzos de la *Gran Depresión* (1929) (Endalia, 2020).

Consecutivamente, en los años 70's y 90's se comienzan a contemplar en las organizaciones aspectos psicológicos y sociológicos para atender de manera más compleja al individuo. Asumiendo como prioridad del departamento el rendimiento laboral y la adaptación del entorno con la introducción del famoso concepto *Clima Laboral* (Endalia, 2020).

Como se puede observar, el término contemporáneo de los Recursos Humanos ha sufrido transformaciones que incluyen el involucramiento, atención y gestión a las necesidades de los individuos, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores. También, evolucionó la concepción con la que se mira a las personas dentro de una organización, pues pasaron de ser sujetos pasivos, mecanicistas y desvalorizados a ser considerados como la pieza fundamental de una organización por sus virtudes, habilidades, inteligencia y capacidades insustituibles para el crecimiento óptimo (Chiavenato, 2019^a).

En la actualidad, la expresión de *Recursos Humanos* se sigue utilizando en diversas organizaciones debido a que el término se ha consensuado como un nombre comercial para su reconocimiento. Sin embargo (se hace una aclaración importante) el nombrar a las personas de una organización como un capital o denominarlas como un recurso más, es incorrecto. Debido a que las personas no deben ser consideradas ni catalogadas como objetos inanimados, sin esencia, sin sentimientos, sin pensamientos o sin talentos. Puesto que lo anterior, significa desvalorizar al factor humano.

De acuerdo con Chiavenato (2019a) el área de Recursos Humanos es:

Trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, implica gestionar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que opera el área de Recursos Humanos (p. 6).

De acuerdo a lo mencionado por el autor, se considera que cuando se habla del área de Recursos Humanos se refiere a una administración de recursos humanos, o en otras palabras a una administración de individuos dentro de una organización; la gestión que existe entre las personas y las organizaciones por medio de estrategias para lograr sus objetivos.

Otra definición similar a la anterior es propuesta por Alles (2011) en la que define a los Recursos Humanos como un área de: “Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas. El área de Recursos Humanos tiene una gran diversidad de funciones a su cargo. Todas inherentes a: Subsistema de recursos humanos, Administración de Personal” (p. 167).

Se ha tomado en cuenta a la anterior autora porque se considera importante evidenciar que el área de Recursos Humanos representa en una organización el modo y estilo en que trata a sus colaboradores, las personas con las que interactúan y participan en los procesos, actividades y responsabilidades asignadas. Es decir, más allá de administrar a las personas se busca administrar con ellas y para ellas, cuando existe esta sinergia se logra consolidar una nueva concepción que trasciende al término *Gestión del Talento Humano*, que más adelante se aborda.

En resumen, es labor del Administrador de Recursos Humanos proporcionar y facilitar estrategias para administrar los tiempos y optimizar los procesos dentro de una organización, ayudando a generar mayor autonomía y sentido de pertenencia en sus

colaboradores e integrantes. Favoreciendo la toma racional de decisiones, que ayude a impulsar sus talentos, haciéndolos sentir cómodos en su organización, mediante un ambiente de comunicación y factibilidad. Gestionar estos elementos es la clave del pleno logro de la gestión en la productividad del personal, que es la razón de ser del área de *Recursos Humanos*.

1.6.1 Administración de Recursos Humanos en Educación

La función principal de una organización educativa es proporcionar a sus estudiantes conocimientos que les permitan obtener un desarrollo en la sociedad formando buenos ciudadanos. Por ello, los referentes más cercanos que se asumen en el imaginario colectivo al escuchar el proceso educativo es el binomio entre *Docente-Alumno*.

Sin embargo, para lograr el desempeño correcto de las actividades en la organización educativa es necesaria la participación e involucramiento de diversos colaboradores que integran la esfera colectiva, incluyendo los puestos operativos, administrativos, directivos e incluso el involucramiento de núcleos externos como los padres de familia.

En este orden de ideas, los Recursos Humanos son una parte medular para alcanzar la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas. Por su parte Gómez (2000) afirma que: “El administrador de Recursos Humanos no debe de olvidarse que trabajará para y con seres humanos, con virtudes y defectos, con fortalezas y debilidades, pero con la esperanza de que al final del viaje llegará a buen puerto” (p.5).

Tomando como referencia lo antes mencionado por el autor es evidente que para obtener los resultados esperados es necesario planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de cada uno de los integrantes de las organizaciones educativas. Mediante una serie de mecanismos, protocolos y herramientas que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la organización y al mismo tiempo el beneficio de los colaboradores.

Basado en el *Modelo Humanista* este hace énfasis en las personas y grupos sociales considerándolos como individuos sociales capaces de ser recompensados simbólicamente gracias a sus aportes y desarrollo de eficiencia, lo que al mismo tiempo mejora su satisfacción en las organizaciones permitiendo a los gerentes ser líderes de la comunicación y participar en la toma de decisiones. Es así que, al hacer referencia a la *Administración de Recursos Humanos* de una organización educativa se habla de la gestión de los *Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos*.

Chiavenato (2019a) establece dichos subsistemas como:

- 1. Diseño de Cargos:** son los aspectos intrínsecos como las tareas, deberes y responsabilidades, nombres del cargo, posición en el organigrama y contenido del cargo de la institución educativa.
- 2. Análisis y Descripción de Cargos:** concierne a los aspectos extrínsecos que van desde las especificaciones, requisitos intelectuales, físicos y condiciones de trabajo en la institución educativa.
- 3. Reclutamiento:** tales como la planeación de reclutamiento, investigación interna de personas necesarias para la tarea organizacional, técnicas de reclutamiento. Así como las investigaciones externas de acuerdo con la segmentación del mercado laboral.
- 4. Selección del Personal:** esto es la aplicación de entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, proyectivas o inventarios. De acuerdo a las necesidades educativas.
- 5. Inducción de Personal:** es una etapa que da comienzo con el contrato de un nuevo empleado en una organización educativa, en la cual se les proporcionan herramientas para poderlo adaptar a su nuevo puesto de trabajo y a la

organización educativa en general.

6. Evaluación del Desempeño: consiste en la aplicación de una evaluación de 360°, es decir, la recopilación de opiniones, comentarios y valoraciones sobre las competencias de un empleado proveniente de su entorno laboral como conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

7. Planes de Recompensa: buscan conseguir que los pequeños grupos de trabajo alcancen los objetivos organizacionales como crecimiento, retención de empleados, rentabilidad, satisfacción, mejorar la calidad educativa y posicionamiento de la institución educativa.

De acuerdo con todo lo anteriormente mencionado, se resalta la visión del Administrador de Recursos Humanos en las instituciones educativas como el encargado de atender las técnicas internas como el Análisis y Descripción de Cargos y la Evaluación del Desempeño. Además, de técnicas externas como la investigación del Mercado Laboral, el Reclutamiento y Selección de Personal. Entre otras técnicas que son aplicadas directamente a las personas como el proceso de Reclutamiento, Entrevistas, Selección, Inducción de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Desarrollo Personal, Análisis y Descripción de cargos.

La gestión en el ámbito educativo es realizada por el director o encargado de línea, estos deben de organizar y coordinar los recursos disponibles. Como gestor se plantea el trabajo prospectivamente (planear para el futuro). Es decir, se apoya del proceso administrativo planeando, organizando, dirigiendo y controlando. En síntesis, una institución educativa debe de atender las necesidades de los *Subsistemas de Administración de Recursos Humanos* en los que se atienden técnicas internas y externas con el objetivo de potenciar a los colaboradores y la organización mediante la proposición de mejoras continuas para el desempeño del personal, lo que se le conoce como la moderna Gestión del *Talento Humano*.

1.6.1.1 Autoridad

En el sentido moderno del término, la autoridad se ha definido como: “atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, con una base de comportamiento” (Peabody, 1975, como se citó en, Zabudovsky, 2007, p.1). Este concepto es importante para comprender el contexto que conlleva la Administración de Recursos Humanos en la UPIICSA-IPN y conocer quién es la autoridad y cómo se gestiona en el nivel institucional.

1.6.1.2 Autoridad de línea

El papel de un gerente de línea en una organización es el de dirigir el trabajo de los subordinados y planear el futuro para que los objetivos de la organización se cumplan a cabalidad (Chiavenato, 2007). En otras palabras, es la autoridad que un administrador ejerce sobre las actividades y los subordinados de los cuales es responsable. En la UPIICSA-IPN un claro ejemplo de Autoridad de línea es la persona a la cual dentro del departamento de trabajo se le llama jefe o jefa y se acude con la misma cuando se necesita una asesoría o tomar nota sobre alguna tarea determinada.

1.6.1.3 Autoridad de Staff

El gerente de Staff es aquel que debe de apoyar, asistir, responder y trabajar con los gerentes de línea para la consecución de los objetivos fundamentales en una organización. Por ejemplo, el gerente de Recursos Humanos es quien asesora a los gerentes de producción, comercialización o ventas en temas como reclutamiento, capacitación y compensación del personal (Chiavenato, 2007). En este caso, en la UPIICSA-IPN el gerente de Staff puede ser una persona encargada del departamento de Recursos Humanos, sugiriendo o apoyando a la jefa del Área SGC.

1.6.1.4 Trabajo

La Ley Federal del Trabajo (2024) en el artículo número 3 define al trabajo como:

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes (p. 2).

En el contexto de la UPIICSA-IPN en el Área Sistema de Gestión de Calidad, es evidente el modo de trabajo bajo estos principios y especificaciones, que se componen bajo un sustento legal como un contrato.

1.6.1.5 Trabajador

Según la Ley Federal del Trabajo (2024) en el artículo número 8 define al trabajador como:

Es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio (p. 4).

En síntesis, en las organizaciones cualquiera que sea su actividad u objetivos se debe de comprender esta correlación entre derechos y obligaciones para promover herramientas que permitan un ambiente confortable basado en educación, respeto y profesionalismo.

1.7 Gestión del Talento Humano

El siglo XXI es sinónimo de transformaciones y cambios los cuales no son ajenos a las organizaciones, estas han evolucionado gradualmente a la par del surgimiento de la era digital y de la era de la información. Con enfoques encaminados a aprovechar la sociedad del conocimiento la cual ha revolucionado la perspectiva acerca de lo que pueden aportar los colaboradores y asociados a la organización.

De tal manera, hoy en día nombrar a las personas como recursos humanos es un concepto desactualizado, para ser más específicos un enfoque del siglo pasado, pues este responde a la Época Industrial, realmente a la primera *Revolución Industrial* que ha existido en la historia de la humanidad aproximadamente entre los años 1820-1914 (Chiavenato, 2020).

Por esta razón, las organizaciones han evolucionado para atender las nuevas exigencias de gestión y encaminarse al logro de sus objetivos mediante el factor humano. Siendo este último mencionado, la cúspide de la estructura organizativa; pues es quien les da vida a las organizaciones y les proporciona de intelectualidad. De hecho, el factor humano es el único componente capaz de proporcionar sus *Talentos* a las organizaciones como: la creatividad, imaginación e innovación. Lo que consecuentemente ayuda en la consolidación y ejecución de las actividades (Chiavenato, 2020).

Cuando se habla del concepto de *Gestión del Talento Humano* es necesario conocer el significado de la palabra Talento y las características que lo componen para comprender el nuevo enfoque. A continuación, se describe en las palabras de Alles (2011) el concepto de Talento:

Conjunto de competencias y conocimientos. Una persona puede poseer conocimientos y tener desarrolladas competencias que van más allá de

lo requerido por su puesto de trabajo. Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones, se considera al talento en relación con un puesto, sea este el actual -el que la persona ocupa- o uno futuro que se espera la persona asuma más adelante (p. 179).

Es bueno resaltar la idea de la autora para explicar que las organizaciones necesitan del talento de las personas para ejecutar las actividades determinadas mediante sus capacidades individuales que aportan gran diversidad a la organización. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan capacitar y preparar a sus colaboradores continuamente para potencializar sus desempeños en el puesto de trabajo asignado y lograr un equilibrio entre las necesidades y exigencias.

Bajo este orden de ideas, se hace hincapié en la gestión del factor humano dentro de las organizaciones e instituciones complejas, respecto a la manera en la que las personas asumen su papel como agentes sociales dotados de emociones, creatividad, capacidad intelectual, habilidades innatas, destrezas, comunicación asociativa, etcétera (Chiavenato, 2020).

Dichas habilidades son las que hacen a los individuos únicos y heterogéneos ante un contingente de personas dentro de una entidad organizativa compuesta por un cúmulo de capacidades para realizar de manera satisfactoria las tareas, trabajos, actividades, funciones y quehaceres profesionales (Chiavenato, 2020).

Es decir, cuando se habla de la Gestión del Talento Humano no se refiere esencialmente a las personas, sino a los seres humanos que se involucran en las actividades de una organización. Partiendo de la premisa de que no puede haber organizaciones sin personas que las gestionen, las entiendan y las hagan funcionar. Por ello, el profesional en la Administración Educativa debe ser capaz de ejercer en su trabajo los nuevos enfoques que existen para poder aplicar una **dicotomía** entre **administrar personas** y **gestionar el talento de las personas**.

Debido a que la labor principal del profesional en la Administración Educativa es tomar las decisiones para que se logren los objetivos apoyándose del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) al ejercer esta condición se trata a las personas de manera heterogénea, las simplifica, estandariza y cosifica para poder llevar a cabo las actividades (lo cual aquí se hace una aclaración, no quiere decir que esté mal) pero, lo anterior se debe de realizar en combinación con la gestión de las competencias y capacidades personales de las y los colaboradores, logrando un equilibrio objetivo.

Para comprender mejor la idea anterior, se debe precisar que la gestión es la teoría de la Administración llevada a la práctica, siendo así la gestión como la acción de hacer que las cosas sucedan, de llevarlas a cabo. Por este motivo, la Gestión del Talento Humano es la práctica en sí que se busca efectuar en las organizaciones, no se trata de gestionar a las personas, sino más bien de **gestionar sus talentos** y **competencias** de las personas (Chiavenato, 2020).

Actualmente, se busca pasar del enfoque clásico de Recursos Humanos al nuevo de Gestión de Talento Humano en donde la tendencia es trabajar mediante un modelo y estructura descentralizada en las tomas de decisiones y acciones, donde las personas tengan mayor discrecionalidad en la delegación de trabajo, así como un tratamiento individual con el fin de satisfacer sus necesidades para lograr un bienestar sólido que conlleve al éxito (Chiavenato, 2020).

En las organizaciones las personas no son muchas veces conscientes para saber en qué actividades son buenas, las posibilidades de talento son muchas, el ser humano está lleno de potencial, es decir, la capacidad que se tiene para desarrollar algún talento. Hoy en día se sabe que es responsabilidad de cada administrador, presidente, director, gerente, ejecutivo, supervisor, coordinador o líder de equipo propiciar el desarrollo de sus colaboradores.

Algunas de las tareas del administrador que debe de ejercer para gestionar el talento de sus colaboradores es observar e identificar si la persona que desarrolla alguna actividad ejerce un gusto al realizarlo, tiene facilidad de aprendizaje, el reconocimiento de otros al ejercer dicha actividad y un cambio de personalidad. Es decir, si la persona es introvertida de pronto se vuelve extrovertida, si es insegura, de pronto brota la seguridad en ella (Chiavenato, 2020).

Después, de identificar y verificar que el individuo tiene capacidades, es labor del Administrador ayudar a desarrollarlas comprometiendo y acompañando al individuo junto a un plan de acción para desarrollar una exigencia que lo lleve a la excelencia.

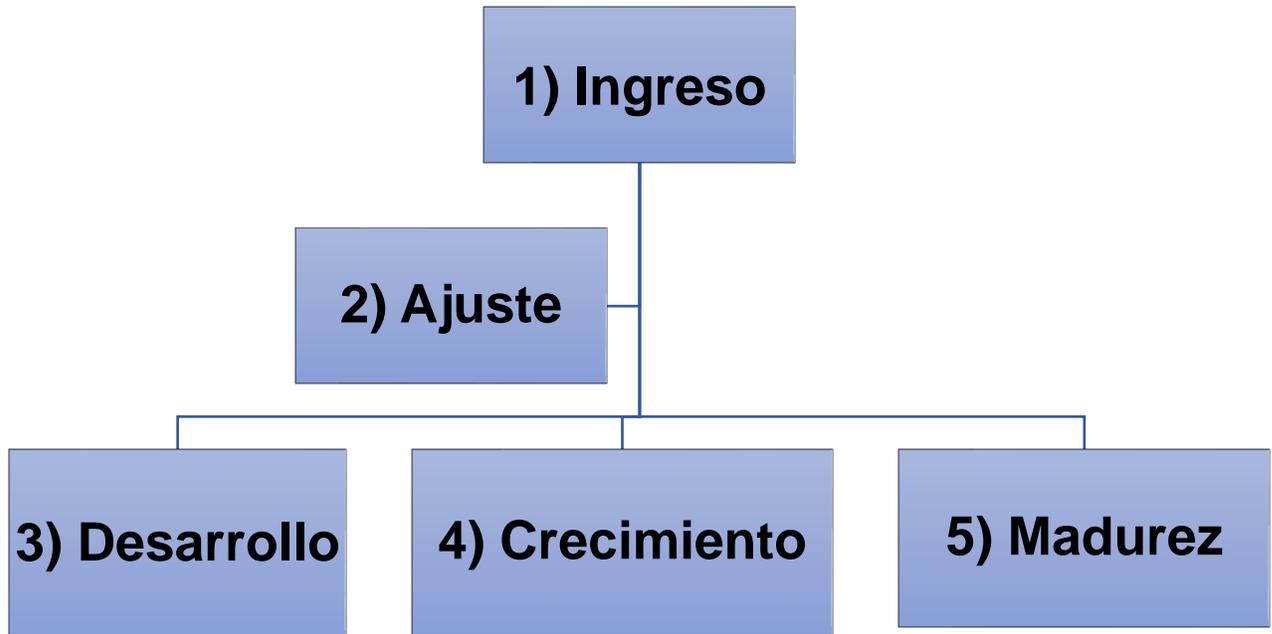
Por otra parte, las organizaciones que obtienen éxito en sus objetivos son aquellas que priorizan a las personas y consideran a sus talentos como proveedores de competencias en donde se les da la posibilidad de capacitarse, desarrollarse y ser reconocidos por los resultados que consiguen “En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos, encantarlos y hacer que sean fieles. Y gana más con eso” (Chiavenato, 2020, p.6).

Es bueno resaltar la idea del autor Chiavenato en este apartado, estando de acuerdo en que el enfoque de la Gestión del Talento hace que se deba de retener al factor humano para cumplir con su ciclo de vida, para que el individuo obtenga desde su comienzo en la organización el goce y participación en cada uno de los procesos, pues de esta manera se beneficia a la organización y al factor humano.

A continuación, se muestra la siguiente figura para clarificar el ciclo de vida del Talento Humano en las organizaciones.

Figura Número 11

Ciclo de vida del Talento Humano



Nota: Elaboración propia.

Así es como el modelo de Gestión del Talento Humano propone a las personas convertirse en el componente primordial para lograr los objetivos de la organización.

En el *Ingreso* se debe de atraer a los candidatos para los puestos vacantes. Después, se encuentra el *Ajuste* en el que se debe de integrar a las y los colaboradores con un proceso de inducción. Luego, se encuentra el proceso de *Desarrollo* donde se brinda a las y los colaboradores oportunidades y recursos esenciales para obtener un desarrollo laboral y social. Posteriormente, la etapa de *Crecimiento* en donde la organización hace lo posible por retener a las y los colaboradores talentosos para explotar al máximo su potencial acompañándolos en ese camino. Por último, la etapa de *Madurez* en la que se gestiona la salida de las y los colaboradores de manera profesional (Chiavenato, 2020).

1.8 El Proceso de Inducción al Personal

Cabe entenderse por el proceso de inducción al personal como un conjunto de fases sucesivas que es utilizado por los gestores del talento humano y responsables directos de los colaboradores con la finalidad de ofrecer a los nuevos pupilos una integración compleja acerca de su nueva organización y puesto de trabajo.

A continuación, se analizan las definiciones y características más sobresalientes referidas al concepto de inducción al personal con ayuda de los siguientes autores.

Desde el punto de vista conceptual de la Autora Alles (2011) la inducción significa:

Etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como las funciones y responsabilidades a su cargo (p. 104).

Tal y como indica la autora consultada anteriormente, el proceso de inducción al personal hace referencia a la etapa en que un individuo es un nuevo ente en la organización y necesita incorporarse a su nuevo andamiaje y estructura organizacional, para poder desarrollar sus actividades y poner en práctica sus competencias.

Por ello, es importante que la organización en la que se encuentra el colaborador sea capaz de proporcionarle adecuadamente este proceso con atención, empeño, enfoque, metodología y mediante una estructura formal.

Por otro lado, Deesler y Varela (2011) mencionan lo siguiente acerca de la inducción:

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos (p. 184).

Con base en la definición anterior de los autores Dessler y Varela, se muestra una concordancia respecto a que el proceso de inducción necesita ofrecerse a los nuevos colaboradores de una organización cubriendo aspectos importantes como las reglas institucionales. Asimismo, se menciona un aspecto muy interesante que aborda características de socialización, lo que conlleva a interiorizar componentes del contexto para el cual trabaja el colaborador, es decir, normas, valores y patrones de comportamiento.

Respecto al proceso de socialización, este es considerado como un elemento intrínseco del mismo proceso de inducción al personal, es decir son equivalentes. Cobra gran relevancia porque atribuye a transmitir los valores de la organización, creencias, filosofía y principios axiológicos que circulan en la cultura organizacional y que ayudan a construir en los colaboradores de nuevo ingreso un perfil basado en los patrones de comportamiento que observa y aprende de su alrededor (Chiavenato, 2020).

Es decir, la socialización ayuda a que los novatos que se incorporan por primera vez a la organización, se integren a la cultura, reglas, políticas y obligaciones en su nuevo puesto de trabajo y contexto organizacional lo más pronto posible.

En este mismo sentido, Grados (2013) menciona lo siguiente respecto al proceso de inducción al personal:

Esta es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el “radio pasillo” (chismes o comentarios poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso del equipo de protección personal (casco, botas, etc.), uniforme, entre otros (p. 333).

Se ha tomado como referencia al anterior autor, debido a que se considera importante resaltar la idea de que las organizaciones deben de favorecer el desarrollo de buenas prácticas que permitan a las y los colaboradores lograr su adaptación con eficiencia y eficacia. Ese interés por acondicionar positivamente a los colaboradores de nuevo ingreso a la organización debe de ser proporcionado de un modo pertinente y mediante las personas más idóneas.

La organización mediante los gerentes, jefes y gestores del talento humano deben de asumir el compromiso de orientar y apoyar a sus nuevos colaboradores, en un primer momento con la asimilación de su entorno y contexto para funcionar día a día. Algunos ejemplos son: saber cómo llegar a su oficina u área de trabajo, saber cómo navegar por los edificios, saber cómo inscribirse en programas internos, conocer las políticas internas, funciones y responsabilidades del colaborador para realizar sus actividades satisfactoriamente. En segundo momento los gestores del talento humano y jefes inmediatos deben de comunicar a los nuevos colaboradores aspectos importantes respecto a su puesto de trabajo como lo son: sus responsabilidades, los recursos con los que cuenta, sus derechos y la autonomía que poseen.

Así, se evita en gran medida la frustración laboral e insatisfacción por situaciones negativas en el desarrollo de sus actividades, brindándoles a los colaboradores apoyo, seguridad, certidumbre y aceptación para poder desarrollar todo el potencial por el cual fueron seleccionados para incorporarse en su puesto de trabajo.

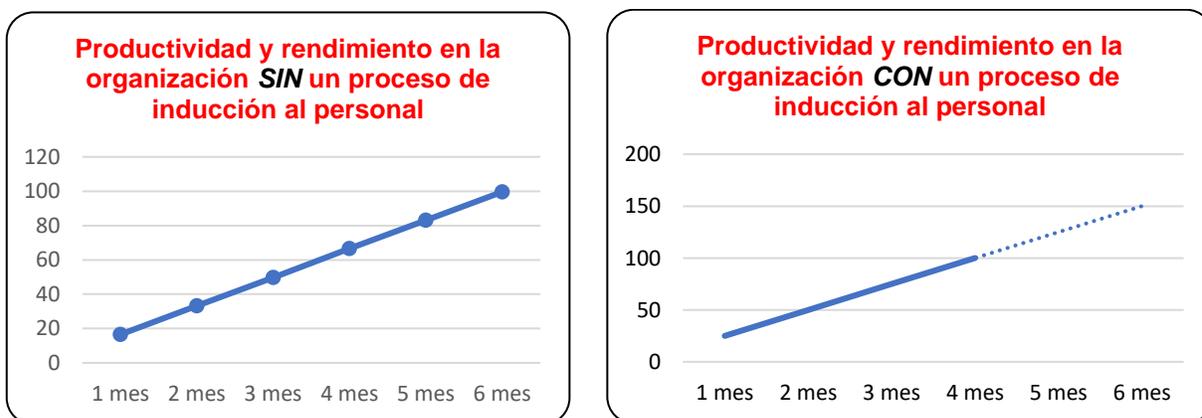
1.8.1 Importancia

Un adecuado proceso de inducción permite en un alto grado el logro de los objetivos organizacionales, puesto que acelera el proceso de adaptación consiguiendo que la productividad del colaborador alcance su mejor rendimiento en un menor tiempo. De acuerdo con el Autor Michael D. Watkins en su libro titulado *Los primeros 90 días* se estima que el punto de equilibrio donde un nuevo colaborador agrega más valor del que se ha consumido suele ser a los 6.2 meses. Es decir, que un nuevo colaborador alcanza su mejor productividad y rendimiento a los 6 meses, porque es cuando la curva de productividad alcanza su mayor altura.

Por ello, al proporcionar a los colaboradores de nuevo ingreso un proceso de inducción pertinente se pretende alcanzar el punto máximo de productividad y rendimiento en un menor tiempo, respecto al promedio de 6.2 meses consiguiendo eficiencia y eficacia organizacional (Watkins, 2017).

Gráfica Número 5

Gráficas de Proceso de Inducción al Personal



Nota: Elaboración propia.

Nota: La primera curva de lado izquierdo muestra cómo según el autor Watkins se logra tener un rendimiento promedio a los 6 meses de haber ingresado a la organización. Por otro lado, la segunda curva de lado derecho muestra una aproximación de lo que se puede lograr al incorporar un proceso de inducción.

Ahora bien, hoy en día se le da mucho auge al proceso de inducción al personal porque el factor humano es escaso, las organizaciones pasan por una crisis de talento que incentiva a los administradores y gestores de talento humano a usar esta herramienta de gestión para aprovechar, encaminar y ayudar a los colaboradores de una organización a desarrollar sus talentos en su respectiva área de trabajo.

De hecho, ante esta nueva era digital y del conocimiento en pleno siglo XXI, las organizaciones han evolucionado por lo que es importante que sus colaboradores más antiguos también se les ofrezca una **Re-inducción** para actualizar su perspectiva y conocimientos acerca de la organización y puesto de trabajo (Markofabiano, 2010).

1.8.2 Beneficios

Al respecto, cabe recordar que al efectuarse adecuadamente un proceso de inducción se obtienen mejoras en el desempeño de las y los colaboradores, así como un valor agregado a la organización. Por un lado, gracias a la certidumbre y confianza que se ofrece durante sus primeros días de trabajo se genera mayor seguridad para desarrollar sus actividades en un entorno que es nuevo y desconocido. Por ello, es necesario brindarles ayuda y orientación con el fin de conseguir que las y los colaboradores se encuentren satisfechos para lograr un óptimo desempeño laboral (Grados, 2013).

A continuación, se describen los beneficios más sobresalientes de proporcionar un adecuado proceso de inducción al personal. En cuanto a la organización: aumenta progresivamente la velocidad de la integración a los grupos y subgrupos, propicia un

sentido de pertenencia e identidad con la organización, familiariza los procesos y procedimientos del individuo, se detectan necesidades de capacitación, además los registros de inducción sirven como la primera evaluación del desempeño (Grados, 2013).

En cuanto a los colaboradores: proporciona mayor seguridad, confianza y motivación para poder desarrollar con mayor ahínco sus labores, mejora la actitud de los colaboradores y desempeño en su puesto de trabajo, fortalece el porcentaje de aceptación y comprensión de las normas de seguridad lo que conlleva a disminuir el porcentaje de accidentes (Grados, 2013).

Es realmente importante proporcionar un correcto y formal proceso de inducción al personal debido a que se encuentra directamente relacionado con la adquisición de diversos beneficios, que ayudan en la estancia de los colaboradores en la organización como, por ejemplo: se mejora el desempeño, la productividad, el sentido de pertenencia y la razón de ser dentro de la organización.

El cúmulo de estas mejoras ayuda a que el personal logre alcanzar sus objetivos personales y al mismo tiempo permite colocar en un nivel estratégico a la organización. Por esta razón, es tarea del estratega o administrador educativo propiciar la toma de decisiones al formular, implementar y evaluar cierto programa y/o propuesta de mejora mediante la Administración Estratégica para generar y conservar ventajas competitivas a su favor, lo cual es primordial para el éxito a largo plazo de una organización (David, 2013).

A partir de este momento se puede definir los dos tipos de inducción formal que se llevan a cabo:

- Inducción a la Organización.
- Inducción al Puesto de Trabajo.

1.8.3 Inducción a la Organización

La Inducción a la Organización también es conocida como *Inducción General* debido a que contiene información para todos los integrantes de la organización. Cabe señalar que para entender esta concepción es necesario tener presente a Alles (2011), quien detalla este proceso como una: “Actividad estructurada, usualmente a cargo de Recursos Humanos, en la cual se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión” (p. 104).

Desde luego, es responsabilidad del departamento de Gestión del Talento Humano atender el proceso de inducción a la organización de los nuevos colaboradores cubriendo la etapa de planeación, organización, dirección y control. La finalidad es proporcionar a los colaboradores de nuevo ingreso la información, conocimientos y herramientas más pertinentes para lograr familiarizarse y comprender su nuevo entorno social.

1.8.4 Inducción al Puesto de Trabajo

Otro criterio importante por exponer es la Inducción al Puesto de Trabajo, también conocida como *Inducción Específica* porque incluye información particular y concreta de un departamento, área o puesto de trabajo, la cual es realmente importante debido a que los jefes directos de los colaboradores son responsables de llevar a cabo. Su objetivo es capacitar e instruir las actividades, responsabilidades y conocimientos que los individuos desarrollan día con día en su puesto de trabajo (Alles, 2011).

Con base en lo expuesto hasta este punto, resulta evidente la necesidad de gestionar el proceso de inducción al puesto para generar certidumbre y un buen desempeño en las y los colaboradores.

1.8.5 Herramientas para llevar a cabo el Proceso de Inducción al Personal

Para poder llevar a cabo un proceso de inducción de manera formal y correcta es necesario contar con ciertos instrumentos dinámicos que ayuden a proporcionar a las y los colaboradores todo el acervo, contenidos y criterios pertinentes. En la opinión del autor Grados (2013), algunos de los instrumentos más relevantes para desarrollar este proceso son:

1. *Conferencia, curso, taller o plática.* Consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, filiales (si existen), productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboran, organigramas, entre otros.
2. *Películas, presentaciones.* Aquí se detalla un poco más, pero de manera audiovisual, lo que se expresó en la plática.
3. *La inducción puede llevarse a término, aprovechando los sistemas de Red de Cómputo locales o incluso por internet.* Con la tecnología adecuada pueden crearse salas virtuales tridimensionales (corredores virtuales) con sonidos, animación, vídeo, calidad fotográfica en imágenes digitalizadas.
4. *Presentar al nuevo empleado* de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y a los futuros compañeros.
5. *Asignar un mentor* (mentoring; ampliamente utilizado en las organizaciones que aprenden [learning organizations]), que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado.

6. *Descripción por escrito del puesto* que se habrá de desempeñar, para que el trabajador vea hasta dónde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera sepa lo que la empresa espera de él.

7. Otras estrategias útiles son las *Juntas de Bienvenida*, necesarias bajo circunstancias especiales: formación de equipos de trabajo de nivel gerencial o para altos ejecutivos.

8. *Adoctrinar con ejemplo* suele ser una estrategia inteligente y efectiva. El aprendizaje ocurre con el acto, consistente en aprender de las consecuencias de las propias acciones, o en modo vicario, por la observación del desempeño de modelos.

9. Proporcionar al empleado un ***Manual de Bienvenida***, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa (pp. 336).

Si bien es cierto que el autor propone nueve instrumentos para implementar un proceso de inducción, es importante que el Área Gestión del Talento Humano o en su defecto Recursos Humanos seleccione entre las diversas herramientas, la más adecuada y pertinente para poder llevar a cabo en la organización educativa. Respecto a los instrumentos mencionados anteriormente se enfoca particular atención en el **número nueve** que es: proporcionar al empleado un ***Manual de Bienvenida***, debido a que es el objetivo principal para el desarrollo de la investigación.

Para continuar, se presenta el Capítulo II del presente trabajo recepcional.

CAPÍTULO II

LA RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

“Promover, el conocimiento es -ineludiblemente- uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa”.

Alfonso Siliceo Aguilar, 2006.

CAPÍTULO II

LA RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

En este segundo capítulo del presente trabajo se describe de manera ordenada y concisa la sistematización de la experiencia profesional que su servidor vivió en el Área Sistema de Gestión de Calidad en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional desarrollando prácticas profesionales. Para comenzar, se describe el contexto de la organización educativa y posteriormente las actividades realizadas.

2.1 Contexto de la Institución de Educación Superior

2.1.1 Contexto de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional

La Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas es una Unidad Académica perteneciente al Instituto Politécnico Nacional (IPN); esta institución pública de nivel superior fue creada por decreto presidencial durante el sexenio del presidente Luis Echeverría Álvarez² el 31 de agosto de 1971. Su decreto de creación se encuentra en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el apartado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) con fecha del primero de octubre de 1971. Se inauguró el 6 de noviembre de 1972 (UPIICSA, s.f. b).

Respecto a su ubicación, la Unidad Académica se encuentra en la Avenida Té No. 950, en la Colonia Granjas México, alcaldía Iztacalco, en la Ciudad de México, está instaurada en la zona centro-oriente-sur de la Ciudad de México, en donde tiene como

² Fue presidente de México del 1 de diciembre de 1970 al 30 de noviembre de 1976.

vecina a la Alcaldía Iztacalco (UPIICSA, s.f. g). A continuación, se muestra su ubicación:

Figura Número 1

Ubicación de la UPIICSA-IPN



Nota: Tomado de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Mapa] UPIICSA, s.f. g, upiicsa.ipn.mx

De acuerdo con la página de internet de la Unidad Académica, UPIICSA (s.f. b) la institución de educación superior tiene la finalidad de formar profesionales de licenciatura y posgrado para atender las necesidades de la sociedad mexicana y en general del país. Gracias a su formación académica bajo principios interdisciplinarios e integrales los egresados obtienen un alto grado de nivel académico siendo capaces de insertarse, adaptarse y desarrollarse exitosamente en el ámbito laboral.

Por otra parte, el director de la UPIICSA-IPN es el Maestro Emmanuel González Rogel. La filosofía institucional se basa en las tendencias de la multidisciplinariedad e integridad los cuales son los principios generales que orientan a la Unidad Académica. Además, la UPIICSA-IPN cuenta con objetivos principales y esenciales que la hacen ser una Institución de Educación Superior (en adelante IES) pública y de prestigio tanto a nivel nacional como internacional.

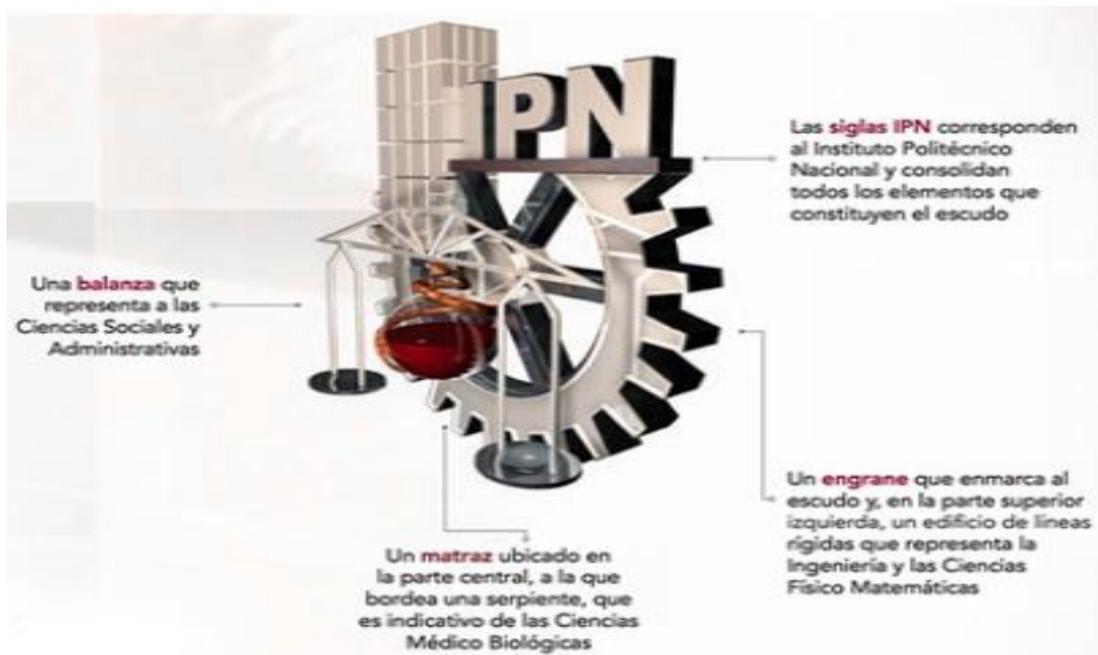
2.1.2 Símbolos Institucionales

Respecto a la identidad institucional, la historia del lema de la institución tiene comienzo en 1937 durante el primer *Congreso Nacional de Estudiantes Técnicos*, en el que el presidente de la Federación Nacional de Estudiantes mencionó la frase: *La Técnica al Servicio de una Patria Mejor*, posteriormente la comunidad estudiantil le realizaría una modificación a como hoy en día se le conoce: *La Técnica al Servicio de la Patria* (UPIICSAa, s.f. j).

Para continuar, se muestran el logotipo y escudo de la Unidad Académica perteneciente a la identidad institucional.

Figura Número 2

Logotipo Institucional



Nota: Tomado de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. j, <https://sseis.upiicsa.ipn.mx/induccin/identidad.html>

Figura Número 3

Escudo Institucional de la UPIICSA-IPN



Nota: Tomado de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. e, upiicsa.ipn.mx

Para continuar, se mencionan algunos de sus objetivos institucionales:

- Contribuir en la formación integral e interdisciplinaria de profesionistas e investigadores expertos y altamente competentes.
- Contribuir en la formación de ciudadanos conscientes de su compromiso moral, ético y civil con el desarrollo económico, social y sustentable de México (Universidades de México, 2023).

Asimismo, es necesario evidenciar que la UPIICSA-IPN es una organización vinculada con diversas instituciones y organismos nacionales e internacionales, esto le permite contar con un desarrollo que beneficia a la comunidad estudiantil y académica, justamente para poder lograr objetivos en común tales como el bien social y el desarrollo laboral del país.

A continuación, se describe según la página de internet UPIICSA (s.f. c) la visión institucional de la Unidad Académica, que responde a la pregunta, ¿en qué queremos convertirnos?:

Ser la Unidad Académica Interdisciplinaria más reconocida a nivel nacional e internacional por el liderazgo y enfoque global e innovador de sus egresados en la contribución del desarrollo social y económico de México, en un ambiente de inclusión, libertad, equidad, transparencia y democracia (párrafo Visión).

También, se describe la *misión* institucional la cual responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro servicio? y revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. UPIICSA (s.f. c) menciona lo siguiente:

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional que contribuye en la formación integral e interdisciplinaria de profesionistas e investigadores, con alto nivel académico en las áreas de ingeniería, administración e informática para contribuir al desarrollo económico, social y sustentable de México (párrafo Misión).

De esta manera, se hace énfasis en que los valores de la institución educativa se encuentran inmersos en las conductas y los principios con los que se rige cada integrante de la organización. Valores que se convierten en actitudes y conductas, las cuales deben ser practicadas y distribuidas por todos los miembros de la misma.

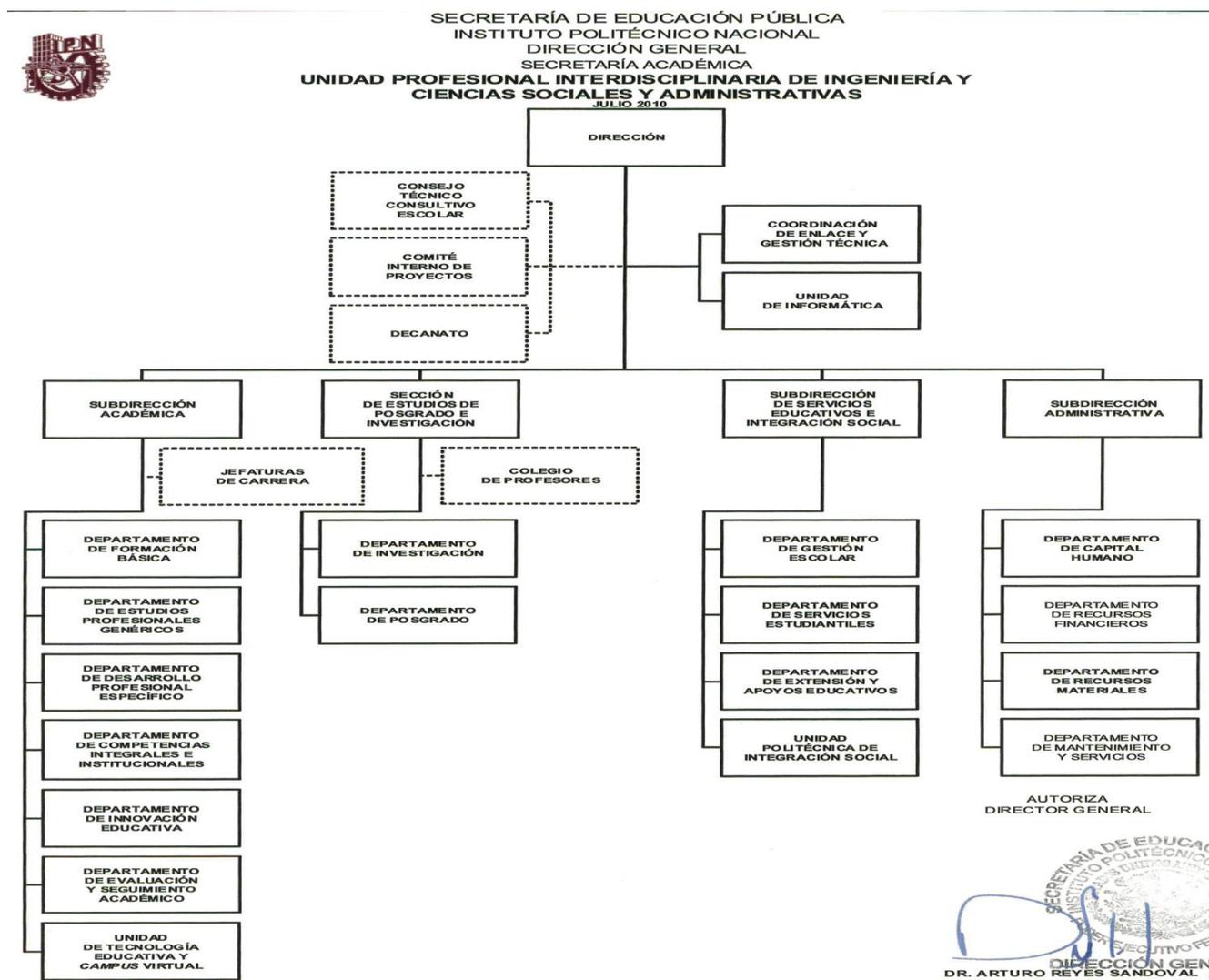
Respecto a la oferta educativa que brinda la UPIICSA-IPN, es preciso mencionar que imparte seis licenciaturas en modalidad escolarizada: Administración Industrial, Ciencias de la Informática, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Informática e Ingeniería en Transporte e Ingeniería Ferroviaria. También, ofrece posgrados como lo son cuatro

maestrías: Administración, Ingeniería Industrial, Informática y Ciencias de Estudios Interdisciplinarios para PyMEs. Y, además, un doctorado en: Gestión y Políticas de Innovación (UPIICSA, s.f. b).

A continuación, se muestra la representación gráfica de la estructura jerárquica y organizacional de la UPIICSA-IPN.

Figura Número 4

Estructura Orgánica de la UPIICSA-IPN



Nota: Tomado de *Estructura Orgánica [Diagrama de Flujo]* UPIICSA, s.f. f, upiicsa.ipn.mx

De acuerdo con la página oficial de internet de la UPIICSA-IPN (UPIICSA, s.f. b) la Unidad Académica atiende una matrícula de más de 12,000 alumnos a nivel licenciatura y 180 alumnos a nivel posgrado. Las áreas en la que los profesores de la Unidad Académica están organizados son: Ciencias Básicas, Ciencias Sociales y Administrativas, Ciencias de la Ingeniería y Ciencias Aplicadas.

Como se menciona, la UPIICSA-IPN es una IES compleja de acuerdo con su tamaño y estructura organizacional, debido a que prioriza la división del trabajo para llevar a cabo la gestión de las tareas y así cumplir con su misión y objetivos organizacionales.

2.1.3 Infraestructura de la UPIICSA-IPN

En los siguientes párrafos se hace referencia a los servicios con los que cuenta la Unidad Académica, así como su infraestructura de manera general.

La UPIICSA-IPN diseñada por David Muñoz Suárez tiene una referencia directa con las culturas prehispánicas a manera de un recuerdo impreciso de un hecho o una imagen del pasado. Un ejemplo de ello son las *escalinatas* y su inclinación hacia la entrada al edificio de *Gobierno* el cual fue ganador del premio a primer lugar en el Certamen Mundial de Arquitectura celebrado en Sofía, Bulgaria de 1985 (NOTIUPIICSA, 2017).

La Unidad Académica cuenta con una biblioteca central y pública para todas y todos de manera general (internos y externos), lleva por nombre: *Biblioteca Ing. Manuel Zorrilla Carcaño*, cuenta con un acervo demasiado especializado. Algunos de sus servicios son: préstamo interbibliotecario, sala de lectura, sala de proyección de películas, colecciones privadas y sala de computadoras (UPIICSA, s.f. i).

Respecto al Centro de Lenguas Extranjeras o Centro de Idiomas de la UPIICSA-IPN se proporciona una oferta bastante amplia en la que resaltan los idiomas de: Inglés,

Francés, Italiano y Alemán todos con 15 niveles de habilidades para hablar, escuchar, leer y escribir (CELEX UPIICSA, s.f.).

La UPIICSA-IPN también cuenta con una cancha de Fútbol, Tenis y Básquetbol para desarrollar actividades deportivas, así como actividades culturales y recreativas mediante talleres de: Piano, Salsa Cubana, Cineclub, Canto, Artes Plásticas, etcétera, (UPIICSA, s.f. a).

Tabla Número 1

Departamentos y Edificios relevantes de la UPIICSA-IPN

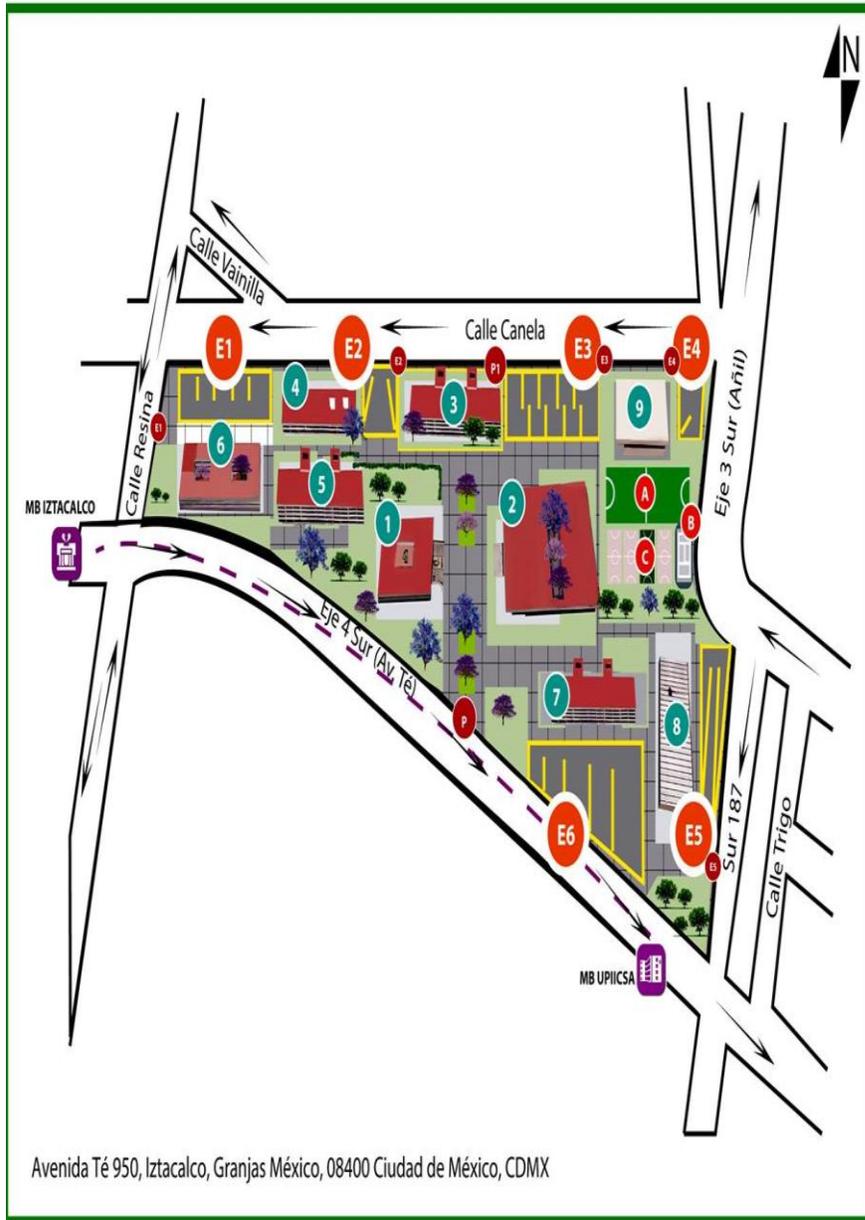
DEPARTAMENTOS	EDIFICIOS
Coordinación de Enlace y Gestión Técnica (CEGET).	Edificio de Gobierno.
Departamento de Innovación Educativa.	Edificio de Competencias Integrales e Institucionales (Pesados).
Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico.	Edificio de Actividades Culturales.
Departamento de Gestión Escolar.	Edificio de Desarrollo Profesional Específico (Ingeniería).
Departamento de Capital Humano.	Edificio de Ligeros.
Área Sistema de Gestión de Calidad (SGC).	Edificio de Formación Básica.
Departamento de Extensión y Apoyos Educativos.	Edificio de Gimnasio.
Departamento de Recursos Materiales.	Edificio de Estudios Profesionales Genéricos (Sociales).

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se muestra el mapa de la UPIICSA-IPN en el que se señalan sus edificios y áreas más importantes.

Figura Número 5

Mapa de la UPIICSA-IPN



EDIFICIOS

- 1.- Gobierno
- 2.- Cultural
- 3.- Estudios Profesionales Genéricos
- 4.- Laboratorio Ligeros
- 5.- Formación Básica
- 6.- Estudios de Posgrado e Investigación
- 7.- Desarrollo Profesional Específico
- 8.- Competencias Integrales e Institucionales
- 9.- Actividades Deportivas

ESTACIONAMIENTOS Y ACCESOS

- E1.- Catedráticos y Administrativos
- E2.- Autoridades
- E3.- Catedráticos y Alumnos
- E4.- Alumnos (Motocicletas)
- E5.- Alumnos
- E6.- Catedráticos y Alumnos
- P.- Acceso/Puerta Principal
- P1.- Acceso de Peatones

ACTIVIDADES DEPORTIVAS

- A.- Cancha de Fútbol
- B.- Cancha de Tenis
- C.- Cancha de Basquetbol

Nota: Tomado de Jefatura de Ingeniería Industrial UPIICSA [Mapa] UPIICSA, www.facebook.com

2.1.4 Escenario Edificio de Gobierno

Su servidor realizó sus Prácticas Profesionales en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Las mismas se desarrollaron en el Edificio de Gobierno de la misma institución.

Figura Número 7

Edificio de Gobierno de la UPIICSA-IPN



Nota: Tomado de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Fotografía] UPIICSA, www.facebook.com

2.1.5 El Departamento de Coordinación de Enlace y Gestión Técnica

Como se comentó anteriormente, el edificio de Gobierno tomó gran relevancia en la práctica profesional debido a que en el inmueble administrativo se concentran diversos departamentos de la alta gestión y algunos otros que son sustanciales para llevar a cabo la gestión de docentes, estudiantes y académicos. Tal es el caso del Departamento: Coordinación de Enlace y Gestión Técnica (en adelante CEGET), en el que se tuvo la oportunidad de desarrollar prácticas profesionales del 20 de enero del 2020 al 17 de marzo del 2020, durante el sexto semestre de la LAE, dos días a la semana (jueves y viernes), cubriendo cinco horas diarias, en un horario de 15:00-20:00 horas.

La CEGET es un departamento que se encuentra en los Procesos Estratégicos³ y dentro sus funciones se encuentran actividades referentes a la planeación, programación, evaluación y desarrollo funcional de las normas, políticas y lineamientos, así como de instrumentos y metodologías para el cumplimiento óptimo de la IES. La persona responsable del departamento de la CEGET fue la Lic. Diana del Valle García, quien fue tutora de su servidor, y además la persona encargada de gestionar el ingreso, registro, asistencia, desarrollo y delegación de actividades del practicante en la UPIICSA-IPN.

Debido a la gran demanda de actividades y responsabilidades que atiende la CEGET es muy común el reclutamiento interno y externo de colaboradores para desarrollar sus actividades, los candidatos habitualmente son estudiantes que desarrollan: Servicio Social, Prácticas Profesionales y Electivas⁴.

³ Hablando de la gestión y estructura organizativa formal de una organización hay que recordar que existen tres tipos de procesos: Estratégicos, Sustantivos y Operativos, de modo que el Departamento de la CEGET se encuentra en la misma línea de actividades que la gestión de la alta dirección.

⁴ Son aquellas unidades de aprendizaje de una determinada disciplina que los alumnos de la UPIICSA eligen con la finalidad de profundizar algún área de conocimiento relacionada con su formación profesional (UPIICSA, s.f. d).

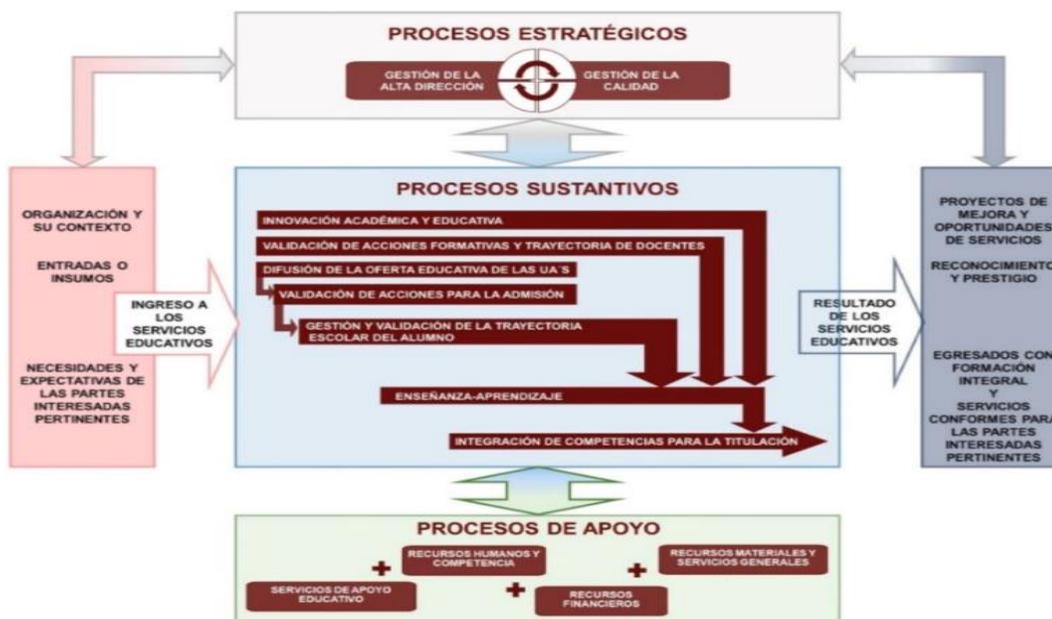
2.1.6 El Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN

El Departamento de Sistema de Gestión de Calidad o también conocido como el Área Sistema de Gestión de Calidad (en adelante SGC) es un departamento que se encuentra adherido a la CEGET, como procesos estratégicos en cuanto a la planeación, organización, dirección y control referentes al Sistema de Gestión de Calidad. La Lic. Diana del Valle García fue la responsable de asignarle un puesto de trabajo a su servidor en el Área SGC, de acuerdo con las necesidades y actividades por ejercer en dicha área, tomando como referencia las cualidades y competencias reflejadas en el perfil de egreso del administrador educativo.

Por otra parte, la jefa del Área SGC, fue la profesora Silvia Arzola Flores quien tomó la batuta de mentora y responsable directa en la estancia del practicante. El Área SGC se encuentra para ayudar a gestionar los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo. A continuación, se muestra el mapa de los procesos que realiza el Área SGC.

Figura Número 8

Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN



Nota: Tomado de *Manuales [Imagen] UPIICSA, s.f. h, upiicsa.ipn.mx*

Para comprender de una manera más clara el concepto y las variables que atiende la UPIICSA-IPN a continuación, se describe qué es un SGC.

2.1.6.1 ¿Qué es un Sistema de Gestión de Calidad?

La palabra sistema se entiende como un conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o un colectivo. En este caso particular un SGC de una Institución de Educación Superior regula mediante principios y medidas la gestión de la calidad de una institución educativa. Uno de los principales objetivos del SGC es proporcionar la base para la mejora continua de los clientes, en el caso de una organización educativa los clientes son los estudiantes.

Los procesos y procedimientos del SGC son regulados por la Norma Internacional ISO 9001, “la calidad es entendida en la Norma ISO 9001 como el grado de cumplimiento de los requisitos para brindar un mejor producto o servicio” (Chacón, Cadena y Rivera, 2022, p. 219). La metodología que utiliza la Norma Internacional ISO 9001 es mediante la organización de los procesos para dirigir y controlar el buen funcionamiento de la institución y se estructuran del número cuatro al diez. Como se muestra a continuación:

Tabla Número 2

Metodología ISO 9001

CAPÍTULO	DESCRIPCIÓN
4	Contexto de la institución, el funcionamiento del SGC y sus procesos.
5	Liderazgo, política y responsabilidades.
6	Planificación y la consideración de riesgos y oportunidades.
7	Procesos para la determinación de necesidades y recursos.
8	Procesos operativos relativos a los clientes y servicios.
9	Procesos para la evaluación del desempeño.
10	Proceso para la mejora continua.

Nota: Elaboración propia.

En suma, el Área SGC se encuentra a la orden de la mejora continua de los procesos internos y externos de la organización educativa. Por eso, considera el presente de la organización y para ello realiza constantes auditorías, análisis FODA y encuestas de satisfacción respecto a sus procesos, atención y servicio a los clientes (estudiantes) y trabajadores, que apoyen el regulamiento ejercido ante la Norma Internacional ISO 9001.

2.2 Clima Organizacional del Área Sistema de Gestión de Calidad

En este apartado se describe el Clima Organizacional, los vaivenes o vicisitudes institucionales durante la realización de la práctica profesional.

En primer lugar, el clima organizacional de la Práctica Profesional se basó en el paradigma organizacional de la motivación humana mejor conocido como el *Modelo de Gestión Humanista* con delegación de trabajo, este Modelo de Gestión propone un enfoque organizacional que centra la atención en el bienestar y la motivación de las y los colaboradores para conseguir el éxito. Se fundamenta en diferentes perspectivas y enfoques como por ejemplo: la *Teoría de la Jerarquía de Necesidades* mejor conocida como la “Pirámide de Maslow” del autor Abraham Maslow, la cual establece que las personas están motivadas por una serie de necesidades básicas hasta las de autorrealización (Chiavenato, 2019b).

También, se fundamenta con el *Enfoque Centrado en el Cliente* del autor Carl Roger, la cual enfatiza la empatía, aceptación y autenticidad en las relaciones sociales (Chiavenato, 2019b). Además, de la *Teoría X y Y* del autor Douglas McGregor en la cual la *Teoría X* considera que los trabajadores son perezosos y necesitan ser controlados y motivados a la fuerza. Plantea recompensas pero también castigos para alinearse con los objetivos organizacionales. Por esta misma razón es un tipo de liderazgo y dirección autoritaria (Chiavenato, 2019b).

Por otro lado, la *Teoría Y* considera que los trabajadores están motivados para el crecimiento personal y sostiene que los trabajadores deben ser motivados por su crecimiento personal. Sugiere un liderazgo y dirección participativa, pues se confía en el personal y delega un buen número de responsabilidades (Chiavenato, 2019b).

Esto quiere decir que la UPIICSA-IPN fue un ambiente muy favorable y ameno para desarrollar las actividades profesionales debido a que contempla ciertas características humanas que favorecen el desarrollo de las y los colaboradores como lo son sus comportamientos, motivación y capacitación para lograr al mismo tiempo los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, en cuanto al comportamiento humano y representaciones actitudinales en la IES se observó que existió toda una disposición al trabajo en equipo, comunicación y una identidad con la propia Unidad Académica. Con base en esa información, al hacer un somero análisis de la *Teoría X* y la *Teoría Y* del autor Douglas *McGregor* se llegó a la conclusión de que la institución educativa va más encaminada a la *Teoría Y*. Por lo tanto, se ratifica que el Clima Organizacional en el Área SGC de la UPIICSA-IPN fue Humanista.

En tercer lugar, referente a la *Teoría Z* que son las diferentes opciones que utiliza una organización para gestionar a sus colaboradores, en el caso particular del Área SGC se trabajó bajo el *Sistema Consultivo*, el cual es aquel que ya cuenta con una base organizacional en la que se propician los consensos, opiniones y participaciones. Además, se contó con una Cultura Organizacional Humanista en la que se tuvieron como rutinas las responsabilidades, discrecionalidad, delegación de trabajo, productividad, satisfacción e incentivos positivos.

En cuarto lugar, se encuentra el *Enriquecimiento del Puesto*, es decir, las tareas y responsabilidades que se efectuaron de acuerdo a la complejidad y el nivel jerárquico del practicante. En este caso particular, se hizo presente en su servidor de manera

horizontal, debido a que se contó con opciones de trabajo, responsabilidades y tareas, del mismo nivel jerárquico que el practicante desempeñó.

El quinto y último lugar, es respecto al cumplimiento de las cinco dimensiones esenciales que contempla un *Modelo Situacional*⁵, las cuales sí se cumplieron, puesto que desde el primer día que se comenzó con las prácticas profesionales, se delegaron actividades de trabajo referente a la Auditoría Interna por parte de la institución educativa para corroborar pólizas fiscales.

En su momento esta fue una delegación de actividades con bastante rigor, desafiante y que es un claro ejemplo de que tiene *variedad, autonomía* y el *significado de la tarea a realizar*. Precisamente la Lic. Diana del Valle García jefa de la CEGET propició esta visión explicando por qué se realizaba dicha actividad, para qué, con qué importancia y las consecuencias de esta misma evidenciando la *identidad de la tarea* que a su vez llevó a la *realimentación* o rendición de cuentas para mejorar lo realizado.

De esta manera, se comprende a profundidad la identidad y valores de la UPIICSA-IPN incluyendo su origen, filosofía, estructura organizacional, objetivos, servicios, jerarquización, infraestructura y clima organizacional. Lo que ayuda a establecer una conexión directa con las experiencias vividas durante las prácticas profesionales y proporcionar una visión holística de la Institución educativa.

Por ello, en la tarea por argumentar el capítulo bajo un hilo conductor lógico y coherente, a continuación, se describe otra parte del contexto, que se refiere a la vinculación entre la UPIICSA-IPN y la Universidad Pedagógica Nacional con: la Licenciatura en Administración Educativa, su plan de estudios, el perfil del egresado en la Licenciatura en Administración Educativa y las prácticas profesionales.

⁵ Son: a) Variedad, B) Autonomía, c) Influencia del significado de las tareas, d) Identidad con la tarea y e) Realimentación.

2.3 Caracterización de la Licenciatura en Administración Educativa

La Licenciatura en Administración Educativa (en adelante LAE) de la Universidad Pedagógica Nacional (en adelante UPN) contempla en su plan de estudios la posibilidad de integrar a las y los estudiantes a escenarios reales de contextos organizacionales. Esto es posible gracias a los espacios curriculares de las *Prácticas Profesionales* que se han ofrecido durante los últimos 14 años desde la implementación del *Plan de Estudios 2009* de la LAE.

Estas prácticas profesionales se ofrecen a las y los estudiantes a partir de la etapa de *Profundización* que es al comenzar el sexto semestre de la licenciatura (*Prácticas profesionales: Campos de Intervención I*), y posteriormente en la etapa de *Integración* que es en séptimo y octavo semestre (*Prácticas Profesionales I* y *Prácticas Profesionales II respectivamente*).

Pero, antes que todo, ¿qué son las Prácticas Profesionales en la LAE? A continuación, se menciona lo que es una práctica profesional en la LAE de la UPN.

2.3.1 ¿Qué es una Práctica Profesional en la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional?

El objetivo general de las Prácticas Profesionales es poner en ejecución los conocimientos teóricos, técnicos, estratégicos y metodológicos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Administración Educativa. Se pretende que las y los estudiantes desarrollen una vinculación entre el conocimiento que poseen y las actividades que les son delegadas en las organizaciones y contextos reales, de esta manera se les permite contribuir de manera proactiva a las y los profesionales en Administración Educativa.

Según el Plan de Estudios de la LAE, UPN (2010) las prácticas profesionales son:

Son espacios formativos que permitirán al estudiante demostrar, en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios. Implica el aprendizaje en situaciones reales, por lo que este es contextual, además fomenta la interacción social en compañía de otros profesionales que apoyarán el logro de nuevos saberes y la organización de los ya establecidos (p. 68).

Las prácticas profesionales de la Licenciatura en Administración Educativa se ofertan bajo una metodología precisa, pues se convoca a un consenso de académicos para poder llevar a cabo su formulación, bajo adecuaciones que estipula el Consejo interno de la LAE, en la que se debe de atender la implementación y evaluación del programa junto con el responsable de la LAE (Coordinador), el Grupo de prácticas, Mentores, Alumnos y Enlace institucional. Por ello, el plan de estudios de la LAE garantiza que las y los estudiantes participen y colaboren con el personal de la institución receptora, en los procesos sustanciales, no como una materia en el aula de clases, sino, como una actividad efectuada en algún contexto profesional.

2.3.2 Objetivo profesional de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional

Ahora bien, la oferta profesional de la disciplina en Administración Educativa se encuentra proporcionada mediante una estructura universitaria lo que explica el hecho de que exista una comunidad científica que comparte un paradigma epistemológico⁶ compuesto por investigadores, docentes, y estudiantes en el campo de la Administración Educativa a nivel universitario, lo que justifica la demanda social de

⁶ Los paradigmas educativos son aquellos que una comunidad científica comparte en común con sus colegas e investigadores sociales, proporcionando una matriz disciplinar en la medida de que existen definiciones particulares del objeto de estudio para ser analizados, y mecanismos para difundir y conocer el ente de estudio (Salas, 2003).

atender el fenómeno educativo en las instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Mexicano (Salas, 2003).

Por otra parte, existen otras instituciones educativas donde se estudia e imparte la Licenciatura en Administración Educativa aparte de la UPN Ajusco. A nivel nacional existen las *Unidades UPN*, las cuales son un total de 70 Unidades que se encuentran fuera de la Ciudad de México según datos del SINUP (Sistema de Información Nacional UPN). Dentro de las Unidades UPN que imparten la Licenciatura en Administración Educativa se encuentran: Unidad Campeche, Unidad Cd. Del Carmen, Unidad Monclova, Unidad Pachuca, Unidad Puebla, Unidad Tehuacán, Unidad Teziutlán y Unidad Chetumal (UPN, 2019). También la Unidad Azcapotzalco que se encuentra en la Ciudad de México ofrece la Licenciatura en Administración Educativa.

Cabe resaltar que algunas de las instituciones educativas que ofertan la Administración Educativa son en Especialidades y Maestrías, pero no en Licenciatura. Entre las organizaciones más relevantes que ofertan la Licenciatura en Administración Educativa se encuentran: la Escuela de Administración Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica, Centro Educativo Siglo XXI, Universidad Monter, Universidad Madrid, etcétera.

A continuación, se describe de acuerdo con la Metodología para la construcción de espacios curriculares de la LAE, UPN (2011) el objetivo profesional de la Licenciatura en Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional:

Formar profesionales de la educación en la Administración y Gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que lo habilite en la selección, análisis y aplicación de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional (p. 9).

En resumen, el objetivo profesional de la Administración Educativa es garantizar la mejora continua de la educación en una organización, de ahí que sea un proceso que involucra diversos actores como el gobierno, las instituciones, docentes, estudiantes, proveedores y padres de familia.

2.3.3 Funciones del Profesional en la Administración Educativa

Existe un consistente acervo de actividades particulares que deben ser desempeñadas por un profesional de la educación y en particular de la Administración Educativa. A continuación, se mencionan algunas de sus intervenciones más relevantes.

El profesional de la disciplina en Administración Educativa no es precisamente aquel responsable de desarrollar las actividades, pero si es quien las delega, por eso es importante que sepa cómo dirigirse a las personas que están a su cargo y saber cómo desarrollar las capacidades, habilidades y competencias del grupo de trabajo que está a su mando, para que las y los colaboradores puedan llevar a cabo las actividades correctamente.

Es decir, debe de saber cómo aprovechar las capacidades de las y los colaboradores para procurar emplearlas en la organización educativa y culminar con éxito los objetivos interinstitucionales. Para ello, es necesario que el administrador educativo sepa comunicar, orientar, motivar y recompensar a sus colaboradores (Chiavenato, 2019a).

Para lograr efectuar sus labores es indispensable que el profesional en la Administración Educativa comprenda y analice el ambiente, entorno y cultura organizacional del escenario real en el que se encuentra gestionando. Puesto que esto le ayuda a enfrentarse a la incertidumbre escolar que puede presentarse con situaciones no esperadas y que son altamente conflictivas para lograr un correcto desempeño de las actividades.

Por ello, una de las actividades fundamentales que debe desempeñar un profesional en la Administración Educativa es contar con un pensamiento sistémico el cual le ayude a tener un mayor énfasis en la abstracción y visualización de los procesos y consecuencias que derivan de estos mismos. Teniendo un panorama de visualización amplio y flexible, y no, uno completamente rígido y lineal al momento de planear en la organización que se encuentra realizando sus labores.

En este sentido, una de las responsabilidades a cargo del profesional en Administración Educativa es fungir como un agente de cambios cuando el análisis del entorno muestre la existencia de áreas de mejora para encaminar a la organización educativa a la toma racional de decisiones, que involucren la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los resultados. Asimismo, ayuda orientando propuestas innovadoras y gestionando proyectos educativos que culminen en una transformación estructural.

En consecuencia, el profesional en Administración Educativa necesita establecer un vínculo entre la teoría y la práctica para desarrollar sus actividades correctamente, por estas razones las competencias que pone en ejecución son diversas y muy importantes para efectuar un buen funcionamiento y clima organizacional en las instituciones educativas.

Recordando la semejanza entre razones que menciona el Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez en su libro titulado *Diagnóstico Administrativo Holístico*, se menciona la analogía de la relación *Médico-Paciente*, en la cual la Organización es el Paciente y el Administrador el Médico que debe de diagnosticar los males de la organización para ayudar en su mejora. Pues, señala como competencia principal del administrador educativo la capacidad de comprender el antecedente e historia de la organización (*el pasado*), el contexto en el que se observan evidencias para poder interpretar la realidad (*presente*) y poder planificar el porvenir (*futuro*) de la organización educativa.

Es decir, siempre se parte de una evaluación diagnóstica para posteriormente planear al futuro en el que se pretende dirigir y gestionar. Todo con la intención de encaminar las acciones a una sola ruta, que es lograr la excelencia educativa. Como profesional de la Administración Educativa se debe ayudar a facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje incluso si se trata dentro de un departamento o área de una organización cualquiera que sea su objetivo.

Para lograr su cometido el profesional en Administración Educativa utiliza como referencia los cuatro pilares de la educación del autor Delors (1994), así adapta la teoría a su realidad para generar competencias como lo son: conocimiento (*saberes*), habilidades (*saber hacer*) y actitudes (*saber ser - saber convivir*). Por ello, debe de pensar prospectivamente, es decir, planear escenarios futuros para gestionar los nuevos cambios frente a la incertidumbre.

Por esta razón el profesional en la Administración Educativa realiza diagnósticos del entorno de un contexto específico para poder planear a partir del análisis del mismo y así obtener elementos que le ayuden a saber el estado de las cosas dentro de la organización educativa o área en la que labora. Son necesidades y cosas reales lo que observa el administrador educativo empleando los instrumentos de investigación para ayudar en la resolución de problemas.

En resumen, es indispensable para un profesional en la Administración Educativa contar con un dominio en el análisis del entorno situacional, al igual que un compendio de herramientas teóricas y metodológicas que le permitan realizar diagnósticos organizacionales para posteriormente contribuir en el diseño y aplicación de estrategias de intervención, buscando cambios y transformaciones que impacten favorablemente en los procesos de gestión educativa.

2.3.4 Relación entre la Práctica Profesional y la Formación recibida en la Licenciatura en Administración Educativa.

Es evidente que todo el repertorio de materias que conforman el currículum escolar son de suma importancia. Sin embargo, dentro de las materias más relevantes que ayudaron a su servidor a generar un conocimiento y noción básica para desarrollar las actividades en la UPIICSA-IPN se encuentran:

- ◆ Herramientas para la Gestión y la Administración Educativa, Factor Humano en Educación, Estadística e Indicadores Educativos, impartidas durante el tercer semestre.
- ◆ Administración Financiera, Finanzas Públicas y Administración de Operaciones de cuarto semestre.
- ◆ Diagnóstico en la Gestión y Administración Educativa, Innovación y Cambio Organizacional, Planeación y Evaluación Educativas, Administración y Gestión de Organizaciones Educativas y Tecnologías de la Información y Comunicación de quinto semestre.
- ◆ También, las Optativas del sexto semestre que permitieron incorporar conocimientos a las prácticas profesionales y trabajar de manera correlacionada, entre estas se encuentran: Administración de Recursos Humanos en Educación, Citas y Referencias Bibliográficas, Administración de la Capacitación y Educación Básica.

Para continuar, se describe qué es una Sistematización de la Experiencia Profesional para conocer e integrar las prácticas profesionales de la LAE con la experiencia vivida de las mismas.

2.4. ¿Qué es una Sistematización de la Experiencia Profesional?

2.4.1 Definición

No existe una definición consensuada acerca de lo que significa la sistematización, sin embargo, algunos autores que son referentes en el tema tienen su propia perspectiva y visión al respecto. Una de las características que comparten en común los autores es que *no existe* una sistematización sin la vivencia de una *experiencia*. Para que ocurra la idea y formulación de una sistematización siempre debe de haber existido en primer momento una *práctica* también denominada *experiencia* (Hegoa, 2004).

Para conocer acerca de la sistematización, se describe lo siguiente:

La sistematización es la interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo y con ello construye nuevos conocimientos (Proyecto de Sistematización de experiencias de Desarrollo Humano, s.f., como se citó en, Hegoa, 2004, p. 14).

Una sistematización es el proceso que lleva implícitamente una experiencia y las experiencias son procesos “vitales en permanente movimiento, que combinan dimensiones objetivas y subjetivas: las condiciones del contexto, las acciones de las personas que en ellas intervienen, las percepciones, sensaciones, emociones e interpretaciones de cada actor, las relaciones personales y sociales entre ellos” (Jara, 2006, como se citó en, Barnechea y Morgan, 2010, pp.100).

En síntesis, la sistematización es una metodología que se utiliza para poder escribir de manera lógica y ordenada una experiencia en un ámbito profesional mediante la socialización de los conocimientos adquiridos en la práctica. Recordando que no existe

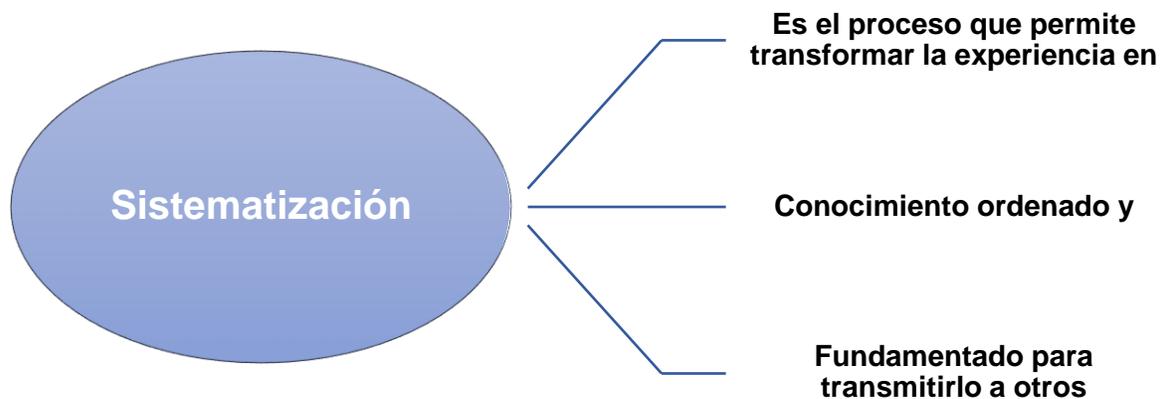
una sistematización sin una experiencia, la práctica es en un primer momento y el segundo momento es la sistematización.

De hecho, la sistematización es una actividad teórico-práctica “se asume que quienes producen conocimientos sobre una práctica son, a la vez, actores de ésta. Por lo tanto, se parte de la unidad entre sujeto y objeto del conocimiento: el sistematizador pretende producir conocimientos sobre su propia práctica” (Barnechea y Morgan, 2010, p. 103).

La siguiente figura representa de manera esquemática y concisa la utilidad de la sistematización profesional.

Figura Número 6

La Sistematización



Nota: Elaboración propia. Una sistematización ayuda a generar conocimientos de una práctica vivida.

En conclusión, la sistematización nace de una experiencia vivida y tiene como objetivo la generación de nuevos conocimientos de un contexto específico a partir de su narración y ordenamiento.

A continuación, se describe el referente metodológico de la sistematización.

2.4.2 Referente Metodológico de la Sistematización

Es importante aclarar, que la presente investigación parte del proceso metodológico de la *Sistematización o Recuperación de la Experiencia Profesional*, es decir, una experiencia de un contexto real articulado en torno a un problema en el campo de la Administración Educativa dentro del Área SGC de la UPIICSA-IPN, ubicada en la Avenida Té No. 950, Colonia Granjas México, alcaldía Iztacalco, Ciudad de México.

Como se mencionó previamente en este capítulo la experiencia se desarrolló a partir de una práctica profesional vivida por su servidor. Como se sabe, una de las principales directrices que impulsaba la oferta del programa de la Práctica Profesional de la LAE en el Área SGC de la UPIICSA-IPN, contemplaba la generación de insumos suficientes y necesarios sobre la práctica profesional para desarrollar al final de esta un Plan de Trabajo para el proyecto de un trabajo recepcional.

En consecuencia, la práctica profesional en la UPIICSA-IPN se desarrolló arbitrariamente bajo un *planteamiento metodológico* en el que se construyeron una serie de elementos en tiempo y forma con la finalidad de absorber información, conocimientos y tomar nota de las actividades específicas, el entorno y comportamiento del escenario real, para posteriormente tener insumos valiosos de la misma práctica profesional.

Bajo esa lógica, la sistematización o también llamada recuperación de la experiencia profesional fue posible de llevar a cabo gracias a la metodología planteada. Que a su vez, es fruto de la mentoría, apoyo y guía de la Mtra. *María de los Ángeles Valdivia Dounce* quien fue la mentora de las prácticas profesionales de su servidor en la UPN.

Habiendo explicado el contexto de la UPIICSA-IPN y su relación con la UPN y la LAE ahora, se describe una de las tantas *Prácticas Profesionales* que se han realizado por los estudiantes en la LAE de la UPN. Esta concierne a su servidor, con la

Sistematización de Actividades de la Experiencia Profesional en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

Ante esta situación, surgió la necesidad de explicar de manera concisa los procedimientos que dan formulación a la sistematización así como a las etapas sustanciales de la investigación, las cuales son piezas clave para desarrollar el trabajo recepcional de *Tesis (Recuperación de la Experiencia Profesional)*.

Tabla Número 8

Etapas del Método de Descubrimiento para llevar a cabo la Sistematización

ETAPA	PROCESO
1) Incorporación a la UPIICSA-IPN (Capítulo II).	Vinculación con la entidad receptora de la Práctica Profesional.
2) Proceso de Inducción en el Área SGC (Capítulo II).	Inducción recibida por parte del Área SGC en la UPIICSA-IPN.
3) Diarios y Bitácoras de Observación (Capítulo II).	Productos académicos realizados en el portafolio de evidencias en el escenario real.
4) Elección y Delimitación del Tema (Capítulo III).	Definición del objeto de estudio y área de interés.
5) Plan de Trabajo/ Diagnóstico Organizacional UPIICSA-IPN Planteamiento del Problema (Capítulo III).	Acercamiento sobre la realidad, índices e indicadores del Área SGC. Exposición problemática del Proceso de Inducción al Personal.
6) Antecedentes de investigación (Capítulo I).	Información ya existente del tema de investigación.
7) Revisión del Marco Teórico (Capítulo I).	Consulta de bibliografía, autores, teorías y corrientes de pensamiento.
8) Selección de Técnica (Entrevista) y elaboración de instrumento (Cédula) (Capítulo IV).	Elaboración de Cédula de Entrevista y diseño final.
9) Aplicación del instrumento (Capítulo IV).	Aplicación de entrevista y análisis de resultados.
10) Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN (Capítulo V).	Elaboración de la propuesta de un Diseño de Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN.

Nota: Elaboración propia.

Las etapas anteriores son con base en el Método de Descubrimiento de la investigación, es decir conforme su servidor fue descubriendo las cosas y encontrando los hallazgos de la investigación. Tomando en cuenta las implicaciones, dudas y dificultades que surgieron a lo largo de la travesía de las prácticas profesionales para realizar con mesura y cautela avances y construir gradualmente el trabajo recepcional.

La primera etapa refiere a la incorporación de su servidor en la organización educativa, dicho de otra manera el ingreso a la UPIICSA-IPN por medio de la LAE en calidad de practicante. En una segunda etapa se encuentra la inducción general y específica proporcionada por el Área SGC al practicante. Después, como tercera etapa se encuentra el conocimiento generado acerca de la organización educativa mediante la observación usando como instrumentos los Diarios de Observación, Bitácora de Actividades Profesionales, Carpeta de Investigación con productos académicos y laborales, tanto escritos como gráficos (fotografías, videos, etcétera. Posteriormente, la cuarta etapa se concentró en la formulación de un Plan de Trabajo final como producto de las prácticas profesionales, el cual resultó en la creación de un Diagnóstico Organizacional del Área SGC de la UPIICSA-IPN.

2.5 Sistematización de Actividades de la Experiencia Profesional en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional

A continuación, se describe una breve síntesis de las actividades realizadas en orden cronológico desde el comienzo de la práctica profesional hasta el cierre de la misma. La manera en la que se presenta la sistematización de actividades es en cinco etapas que se describen a continuación:

La primera etapa: **Herramientas de la Sistematización.** Se describen los instrumentos utilizados arbitrariamente durante las prácticas profesionales para conseguir sistematizar.

En la segunda etapa: **Desarrollo de la Práctica Profesional**. Se encuentran las etapas vividas durante las prácticas profesionales.

En la tercera etapa: **Productos**. La cual se refiere a los resultados tangibles de las prácticas profesionales.

Como cuarta etapa: **Reflexiones de las Prácticas Profesionales**. En la que se atienden los análisis sobre las experiencias y aprendizajes obtenidos de las prácticas profesionales.

En la quinta y última etapa: **Comentarios Finales**. Los comentarios finales sobre las prácticas profesionales que refieren a las observaciones, evaluaciones y recomendaciones finales.

A continuación, se presenta la metodología utilizada para sistematizar la experiencia profesional.

2.5.1 Herramientas de Sistematización de la Práctica Profesional

Una de las herramientas que se utilizaron para sistematizar la experiencia profesional fue la creación del *Portafolio de Evidencias*. Esta carpeta fue creada en la plataforma *Google Drive*, su función principal era que el practicante hiciera el llenado correspondiente de sus actividades. La manera en que se organizó dicha carpeta fue en tres grandes apartados (que se dividieron por números romanos) y en ellas subcarpetas (en números arábigos) concentrando información pertinente, factible y concisa, que a continuación se describen:

2.5.1.1 I. Evidencias del Proceso:

1. **Diarios de Observación:** esta fue la descripción detallada semanal (separado por día especificando la fecha correspondiente) de las observaciones realizadas en el escenario de prácticas profesionales. Las observaciones consistieron en los hechos o acontecimientos en los que participó el practicante.
2. **Bitácora de Actividades Profesionales:** en las que se describieron de manera semanal detallada las actividades realizadas en el escenario de las prácticas profesionales. En este caso enfatizando en las actividades concretas, funciones y tareas desarrolladas.

2.5.1.2 II. Evidencias de Producto:

1. **Avances de Productos Académicos:** en esta sub-carpeta se colocaron los insumos de la información procesada (a través o mediante organizadores gráficos, tales como mapas conceptuales, cuadros sinópticos, trípticos, etc.) realizados por el practicante de las **evidencias de investigación** que dan cuerpo teórico-metodológico al objeto de estudio seleccionado. Fueron todos aquellos materiales que el practicante elaboró en el esfuerzo de analizar, comprender y destacar la información más relevante de los documentos investigados: Trabajos monográficos, ensayos, resúmenes de documentos, cuestionarios, fichas bibliográficas, cuadros sinópticos, presentaciones en Power Point o Prezi, mapas mentales y conceptuales, trípticos, entrevistas realizadas, etcétera.
2. **Avances de Productos Laborales:** en este apartado se insertaron los avances o borradores de los productos que se elaboraron con y para la entidad receptora, es decir, bases de datos, diseño de estrategias, presupuestos, formatos, diagramas de flujo, organigramas, manuales de operación, etcétera.

3. **Avances de Productos Académicos o Laborales en Imágenes:** esta subcarpeta se nutrió de la memoria en imágenes del desarrollo de las prácticas profesionales, fotografías y/o videos de documentos, reuniones, eventos, procesos, prácticas y entrevistas realizadas.
4. **Plan de Trabajo:** en esta subcarpeta se integraron la planificación, elaboración y diseños (avance y producto terminado) del Plan de Trabajo a desarrollar en el escenario de Prácticas Profesionales.
5. **Informes Finales:** Son los informes finales, tanto previos como definitivos que el practicante elaboró para la UPN y la UPIICSA-IPN.

2.5.1.3 III. Evidencias de Investigación:

1. **Evidencias de investigación:** Aquí se concentró la información teórico-documental investigada sobre el proyecto y la línea de trabajo que se desarrolló en la instancia de prácticas profesionales y que de alguna manera pretendía ser fundamento para el Marco Teórico-Conceptual del informe académico entregado al docente tutor de la UPN y en su caso a la instancia de Prácticas Profesionales mediante el informe ejecutivo. Libros y artículos de revistas.

A continuación, se describen algunos de los principales acontecimientos que sucedieron a lo largo de la experiencia profesional y que son importantes para proporcionar una mirada holística a las y los lectores.

2.5.2 Planificación de Reuniones

En este apartado se describen algunas de las reuniones de trabajo más sobresalientes de las Prácticas Profesionales.

1. La primera reunión de trabajo concierne a la planificación de actividades, que se llevó a cabo en la UPN, con la Mtra. María de los Ángeles Valdivia Dounce en su cubículo de trabajo en la UPN. Entre los puntos más relevantes que se conversaron se encuentran los albores de la práctica profesional, desde las experiencias de compañeros y compañeras que habían realizado prácticas profesionales en la UPIICSA-IPN semestres anteriores hasta el modo de trabajo y su metodología.
2. Referente a las mentorías, se consensuó disponer de un día a la semana para recibir tutoría por parte de la Mtra. María de los Ángeles en su cubículo de trabajo en la UPN, y abordar tópicos acerca del escenario de las prácticas profesionales.
3. Después, se encuentra la primera reunión en la UPIICSA-IPN, esta se llevó a cabo en el edificio de Gobierno de la UPIICSA-IPN en la sala de Juntas, conformada por las dos profesoras responsables de la vinculación de la UPN con la UPIICSA-IPN (La Mtra. Heidi Adán Román y la Mtra. María de los Ángeles Valdivia Dounce, del turno matutino y vespertino respectivamente), los respectivos practicantes de la UPN y la Lic. Diana del Valle García (Jefa de la CEGET), en donde se presentaron formalmente y se definieron los días laborales (jueves y viernes) así como el horario de trabajo (15:00-20:00 horas).

2.5.3 Documentación de Ingreso

Algunos de los documentos generados para poder ingresar a la UPIICSA-IPN y generar una vinculación con la organización educativa fueron los siguientes:

- ◆ Carta de Presentación para la institución receptora.
- ◆ Carta de Aceptación de la institución receptora a la emisora.

- ◆ Número de Seguridad Social y Seguro Facultativo del practicante.
- ◆ Currículum Vitae del practicante.
- ◆ Registro de Asistencia en el Departamento de la CEGET por parte del practicante.
- ◆ Hoja de asistencia mensual (enero, febrero y marzo) del practicante para el departamento de Extensión y Apoyos Educativos.

Para continuar, se describen las intervenciones, actividades y tareas en donde el practicante se desempeñó.

2.6 Desarrollo de la Práctica Profesional

2.6.1 Intervenciones Desarrolladas en la Práctica Profesional

- 1. Auditoría Interna:** se realizó la verificación de las carpetas de Pólizas de Diario, que conformaban información fiscal de pagos realizados con sus respectivos importes.
- 2. Gestión de las carpetas de Póliza de Diarios y Honorarios:** se revisó la lista de cotejos de la póliza verificando datos como el número de folio, número fiscal, subtotal y a su vez, cotejando la información en una base de datos del programa Microsoft Excel.
- 3. Creación de carpetas de Diario de Pólizas:** se trabajó con un resguardo de pólizas empacadas y selladas que posteriormente se abrieron para anexarlas a una base de datos y trabajar con ellas.

- 4. Revisión de la Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos:** se consultó la guía técnica de la UPIICSA-IPN para comprender cómo se realizaba una actualización a los Manuales de Procedimientos.
- 5. Inducción de elaboración de Manuales de Procedimientos:** el Dr. Hugo David Rodríguez Alarcón (director de Calidad) explicó con más detalle la guía para la elaboración de Manuales de Procedimiento.
- 6. Inducción a la Certificación ISO 9001 2015:** el Dr. Hugo David Rodríguez Alarcón en el departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales proporcionó una plática acerca de las actividades referentes a la Norma Internacional ISO 9001 2015 y el Área SGC.
- 7. Revisión de la Plataforma Sistema de Administración para el Control de Documentos:** en apoyo con la profesora Silvia Arzola Flores (Analista ISO) se consultó la plataforma Sistema de Administración para el Control de Documentos (en adelante S@CDoc) para explorar con más detalle las características del sistema y aprender a realizar la gestión de la información.
- 8. Elaboración de una base de datos del S@CDoc:** se realizó una base de datos para contar con un registro actualizado de la plataforma.
- 9. Carga de datos del S@CDoc:** después de aprender a utilizar la plataforma S@CDoc, se procedió a nutrirla con la respectiva información de manera ordenada para un mejor control.
- 10. Lectura de la norma Internacional ISO 9001:** se revisó la lectura de la Norma Internacional ISO 9001 2015 para comprender su contenido, saber cómo se aplica, para qué sirve y los requisitos que se deben de cumplir en las 26 Unidades Académicas del IPN.

A continuación, se describen las categorías que ayudan a clarificar la relación entre el perfil profesional del Administrador Educativo y las actividades realizadas en la práctica profesional.

2.6.2 Vinculación de las Funciones Desarrolladas del Perfil Profesional y las Actividades Realizadas en la Práctica Profesional

- 1. Delegación de trabajo:** en esta actividad se puso en práctica la responsabilidad y capacidad proactiva para llevar a cabo las actividades en tiempo y forma. Además, de ejercer la discrecionalidad para atender de la mejor manera las intervenciones que fueron anteriormente mencionadas.
- 2. Técnicas de estudio para la comprensión de un texto:** fue necesario un buen manejo de estrategias de comprensión que ayudaron a construir conocimientos respecto a nuevos temas como la Norma Internacional ISO 9001 y el Sistema de Gestión de Calidad. Es decir, *aprender a aprender*, capacidad con la que debe contar un profesional de la Administración Educativa.
- 3. Extracción de ideas principales y síntesis:** en esta actividad se puso en acción el previo análisis, reflexión y comprensión de las lecturas como la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales, la Norma Internacional ISO 9001, Guía para la Realización de Auditorías interna y externa.
- 4. Sistematización, gestión y análisis de información:** en esta actividad se desarrollaron las habilidades técnicas para gestionar la información de la plataforma S@CDoc.
- 5. Integración a equipo de trabajo:** se puso en práctica la capacidad para trabajar y colaborar en equipo, un aspecto básico y fundamental para un profesional de la Administración Educativa.

- 6. Gestión de propuestas de trabajo:** para llevar a cabo esta función fue necesario poner en práctica el liderazgo de un administrador educativo para propiciar confianza y colaboración en un nuevo grupo de trabajo.

2.6.3 Competencias Desarrolladas en la Práctica Profesional por el Profesional en la Administración Educativa

El profesional en la Administración Educativa tuvo la capacidad de responder con éxito a las exigencias complejas dentro del contexto escolar, poniendo en práctica sus conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional (*los saberes*), como lo son los conceptos teóricos, datos, hechos, definiciones, coyuntura educativa, política y social, corrientes de pensamiento, autores, etcétera. Algunos ejemplos de estas actividades son:

1. Perspectivas teóricas-pedagógicas que surgieron y trascendieron dentro de la organización educativa.
2. Conocimientos en los principios de planeación organizacional y control de todo tipo de recursos en la gestión de programas educativos.
3. Pensamiento sistémico, analítico, crítico y reflexivo.

También, las habilidades para llevar a cabo el conocimiento aprendido a la práctica, es decir utilizar el conocimiento adquirido en algo práctico de la realidad social (*el saber hacer*) como lo son la aplicación de cierto tipo de técnicas, procedimientos, instrumentos y métodos. Como, por ejemplo:

4. Realización de diagnósticos organizacionales en el campo real para identificar y priorizar problemas y áreas de mejora en la organización educativa.
5. Diseño de estrategias para resolver problemas al interior de la organización

educativa.

6. Aplicación de incentivos para cambiar el comportamiento de los individuos y para erradicar las acciones oportunistas dentro de una estructura organizacional-estructura de incentivos, uso de la teoría *Elección Racional*.⁷

Además, algo muy importante fueron los componentes axiológicos (*el saber ser*) como las actitudes y los valores que se compartieron en el desarrollo de las prácticas profesionales. Por ejemplo:

7. Trabajo y asesoramiento a partir de un sentido humanista planeando las actividades, bajo principios éticos, democráticos, tolerantes, consensuados y laicos; con la apertura al diálogo y la formulación de acuerdos mediante una perspectiva de Derechos Humanos integrales que garanticen la Cultura de la Paz.
8. Administrar mediante una gestión que promueva el trabajo con perspectiva de género en la que se garantice la equidad, igualdad y no discriminación de las mujeres. Cooperar bajo principios inclusivos colaborando con diversos grupos sociales sin discriminación o algún tipo de coerción o exclusión social como “las personas de la comunidad *LGBTTTIQ* (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis, Transgénero, Intersexuales y Queer)” (Becerril, 2018, p. 13). Al igual, de otros sectores vulnerables de la sociedad como las Comunidades Indígenas y las Personas en Situación de Discapacidad.

⁷ Cabe recordar que Elección Racional es una herramienta analítica (no es determinista, ni simplista, es voluntarista porque no determina ningún futuro) que nos ayuda a explicar y describir comportamientos individuales, colectivos y sociales. La teoría de Elección Racional aborda que: un individuo es racional porque tiene la capacidad de hacer cálculos Costo-Beneficio de las consecuencias de sus actos, calcular la probabilidad de ser atrapado y de ser sancionado. Si el costo es mayor al beneficio, el individuo racional no asume una conducta oportunista. Una conducta oportunista es: la *Holgazanería* y la *Corrupción*. En una organización que es lo que nos compete, si se quiere cambiar el comportamiento oportunista de un sujeto se deben de cambiar los *Incentivos* mediante las instituciones (entendidas como las reglas formales e informales que acotan, limitan o restringen a una sociedad). Un administrador educativo puede utilizar a discreción dicha herramienta.

9. Propiciando la resiliencia, flexibilidad, discrecionalidad, empatía, comunicación asertiva, altruismo y trabajo en equipo.

2.7 Productos

Para continuar, se describen todos los productos que se realizaron en el Portafolio de Evidencias⁸ (diarios, bitácoras, productos académicos y laborales, plan de trabajo, evidencias gráficas, informes finales, etcétera).

2.7.1 Portafolio de Evidencias

- ◆ **Diario de Trabajo:** se realizaron un total de 8 Diarios de Observación semanal de manera electrónica, con ayuda del programa Microsoft Word, los cuales se describieron de manera semanal. De los 8 Diarios, uno fue escrito en enero de 2020, cuatro en febrero del 2020 y tres en marzo del 2020.
- ◆ **Bitácoras de Trabajo:** se realizaron en total 18 Bitácoras de manera electrónica con ayuda del programa Microsoft Word, estos se realizaron por día de celebración. De las 18 Bitácoras, una fue escrita en enero de 2020, diez en febrero del 2020 y siete en marzo del 2020.
- ◆ **Productos Académicos:** en este apartado se encuentran cuatro ensayos realizados de manera electrónica con ayuda del programa Microsoft Word referente a: Subsistemas de organización de los Recursos Humanos, Recursos Humanos Parte II y IV y la Inducción de Personal, todos del Autor Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos*. Además de una *entrevista* en video.
- ◆ **Productos Laborales:** se realizaron tres bosquejos de trabajos: Proyecto de

⁸ Para visualizar los productos del **Portafolio de Evidencias** consultar la página de Google Drive: <https://drive.google.com/drive/folders/1oXJkCQpBZ5SdAOQiD5UP4CHFPrCImmyF?usp=sharing>

Capacitación, Manual de Calidad y Plan de Trabajo (este último siendo los albores del Diagnóstico Organizacional de la UPIICSA-IPN). Además, de cinco fotografías donde se evidencian bases de datos, formatos y listas para la entidad receptora.

- ◆ **Productos Académicos y Laborales en Imágenes:** se evidencian 17 imágenes del desarrollo realizado en las prácticas profesionales. Algunas de estas son: fichas de cotejo, tablas del SGC, Guía Técnica para Auditoría, Manuales de Procedimiento, la Norma Internacional ISO 9001, Mapa del SGC, Trípticos, etcétera.

2.7.2 Plan de Trabajo

Como propuesta para mejorar el escenario real desde la mirada del administrador educativo y fruto de las prácticas profesionales, se realizó un Diagnóstico Organizacional referente al proceso de inducción al personal en el Área SGC el cual cimentó las bases para desarrollar la investigación en la UPIICSA-IPN.

2.7.3 Informes Finales

Se realizaron dos informes finales sobre las prácticas profesionales. El primero nombrado *Informe Ejecutivo* correspondiente a la entidad receptora (la UPIICSA-IPN) y el segundo nombrado *Informe Académico* para la entidad emisora (la UPN).

2.8 Reflexiones sobre la Práctica Profesional

2.8.1 Aportes de la Práctica Profesional en la Formación

Los conocimientos que se adquirieron en las prácticas profesionales, caracterizados como los *saberes* y las bases teóricas, son variados, desde la Norma Internacional

ISO 9001, el Manual de Calidad, el Sistema de Gestión de Calidad, las Auditorías Internas y Externas y los Manuales de Procedimiento.

Algunas de las habilidades adquiridas, definiéndose como el *saber hacer*, fueron aprender a realizar la gestión de Pólizas de Diarios y Honorarios, la gestión de la plataforma S@Cdoc y la realización de las encuestas de Satisfacción con indicadores.

Las experiencias que enriquecieron la formación de su servidor fueron muy importantes debido a que el Área SGC proporcionó un conglomerado de aportaciones entre las compañeras y los compañeros tanto de la UPN y la propia UPIICSA-IPN, quienes fueron la primera referencia para interactuar y desarrollar las actividades. Asimismo, cada individuo aportó ideas muy interesantes que su servidor pudo reflexionar para generar conocimientos. En esa lógica, se resalta la aportación de la Mentora Silvia Arzola Flores quien siempre apoyó en todo momento al practicante para resolver las dudas generadas.

2.8.2 Las Dificultades e Imprevistos de la Práctica Profesional

El más grande imprevisto y obstáculo que vivió su servidor durante la estancia en las prácticas profesionales fue la propagación del virus SARS-CoV-2 (COVID-19), mejor conocido como Coronavirus, la cual fue una etapa muy sensible por ser uno de los más grandes cataclismos de los últimos años y que generó el confinamiento social. Como consecuencia, su servidor entró en una etapa de malestar, negación, y diversas emociones mal canalizadas, por la interrupción tan abrupta. Por consiguiente, las actividades en la práctica profesional fueron interrumpidas a la mitad de lo que se tenía planeado, impidiendo continuar asistiendo a la Unidad Académica y suspendiendo algunos proyectos que se encontraban en desarrollo.

Cabe resaltar que algunas de estas actividades no se pudieron retomar a distancia puesto que era necesario abordarlo mediante la temática presencial, por la misma

razón de la inesperada emergencia de salud pública, algunas de las organizaciones e instituciones educativas no se encontraban preparadas para trabajar de manera *remota* o en *línea* las respectivas actividades. Tal fue el caso de la UPIICSA-IPN, que presentó un rezago de actividades en todas las áreas de la organización, propiciando la ineficiencia.

No obstante, una manera de ser proactivo y funcional con los tres meses de estancia en las prácticas profesionales de la UPIICSA-IPN, fue concentrarse en la realización de un Plan de Trabajo producto de la práctica profesional, en la que se desarrolló un *Diagnóstico Organizacional* con la finalidad de aportar mejoras respecto al proceso de inducción al personal en el Área SGC desde la labor del administrador educativo.

2.9 Comentarios Finales de la Práctica Profesional

Es necesario agradecer a todas y cada una de las personas que estuvieron con su servidor durante el proceso de la práctica profesional directa e indirectamente. En especial a la Mtra. María de los Ángeles Valdivia Dounce, la profesora Silvia Arzola Flores, la Lic. Diana del Valle García, el Lic. Hugo Rodríguez, mi colega Joel Ever Fregoso Rodríguez, mi compañero Sebastián, mi compañera Claudia y Lucero, además de las y los colaboradores que formaron parte de la CEGET.

Las experiencias vividas, las reflexiones realizadas y los conocimientos generados fueron fruto del tiempo invertido en la UPIICSA-IPN y que generaron gran satisfacción en su servidor al aprovechar la colaboración en la institución educativa. Además, se agrega que a su servidor le hubiera generado una sensación agradable continuar y terminar con las prácticas profesionales en la UPIICSA-IPN.

Por último, se recomienda ampliamente la estancia como practicante en esta institución de educación superior, debido a que es una oportunidad muy rica en conocimientos, movilidad social y laboral. Sin dejar de felicitar a la UPN que gestionó

e hizo posible la interacción en el contexto real y a la par de dicha tarea creando la sincronía perfecta con las optativas para obtener una sinergia de teoría-práctica.

Para continuar, se presenta el Capítulo III del presente trabajo recepcional.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

“La mayoría le tememos a los cambios. Aun cuando sabemos que el cambio es normal, nuestro estómago se estremece ante esa posibilidad. Pero para los estrategas y administradores de hoy, no hay opción más que cambiar”.

Robert Waterman Jr.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

En este tercer capítulo se expone el Diagnóstico Organizacional del Área SGC realizado por su servidor, en el que se presenta de manera explícita la problemática del proceso de inducción al personal, así como las áreas de mejora. Es importante resaltar que este apartado es sustancial para poder describir con lujo de detalle la problemática vigente que requiere intervención para mejorar la situación en la UPIICSA-IPN.

3.1 ¿Qué es un Diagnóstico Organizacional?

Para comenzar, es oportuno aclarar que en el ámbito profesional un Diagnóstico Organizacional se define como un elemento valioso que tiene el propósito de comprender la organización, lo que es, lo que quiere ser, cómo trabaja, cómo se organiza y su composición jerárquica. Además, permite conocer detalles más específicos como problemas críticos y secundarios que afectan al contingente organizacional (Proulx, 2015). El propósito de realizar un diagnóstico en las organizaciones es equivalente a realizar un estudio de la organización en la que se indagan estratégicamente características muy puntuales con ayuda de la herramienta FODA ejecutando análisis de elementos *endógenos* (fortalezas y debilidades) y *exógenos* (oportunidades y amenazas) con la finalidad de obtener soluciones a partir de lo encontrado.

3.1.1 Importancia del Diagnóstico Organizacional en la Licenciatura en Administración Educativa

Por otro lado, existe la implementación de Diagnósticos dentro de las organizaciones educativas llamados *Diagnósticos Educativos* en el que se involucra un marco pedagógico, pues en este se integra un fundamento epistemológico para proponer, sugerir e intervenir en las diversas situaciones que presenta la organización con el objetivo de apoyar el proceso educativo (Arriaga, 2015). Por tanto, el propósito de un Diagnóstico en una institución educativa es “apoyar el desarrollo del proceso educativo, con una finalidad de mejora, hacia el perfeccionamiento de su objeto de estudio (producto o proceso) contextualizándose en un proceso perfectivo y de desarrollo propio de la educación” (Arriaga, 2015, p. 68).

Bajo esa lógica, realizar un Diagnóstico Organizacional en la Administración Educativa sirve como un proceso metodológico exigente, ordenado de normas y procedimientos que lo posibilita como una actividad científico-profesional (Arriaga, 2015). En la que se desarrolla una investigación precisa acerca de un escenario real fundamentada en la recolección de información que posteriormente deberá analizarse. Un administrador educativo utiliza la herramienta del Diagnóstico para poder tener un punto de partida en el que visualiza, comprende y reflexiona la salud de las organizaciones, analizando los dilemas, procesos y funciones que merecen la pena atenderse y solucionarse mediante rutas de mejora que fortalezcan las transformaciones (Arriaga, 2015).

3.2 La Problemática del Proceso de Inducción al Personal en el Área Sistema de Gestión de Calidad

Como se comentó en el capítulo anterior, su servidor realizó prácticas profesionales en la UPIICSA-IPN. Desarrolladas en el edificio de *Gobierno*, en el departamento de la CEGET, específicamente en el Área SGC, el cual es un departamento que se

encuentra estructuralmente dentro de los procesos estratégicos y en la misma línea orgánica de la gestión de la alta dirección.

Para desarrollar sus actividades, es habitual que el Área SGC incorpore a nuevos colaboradores multidisciplinarios como lo son los propios estudiantes de la UPIICSA-IPN y estudiantes externos provenientes de otras instituciones educativas en calidad de practicantes, prestadores de servicio social y en el caso particular de los *Upiicsianos* liberar las electivas.

Debido a que la UPIICSA-IPN es una organización educativa compleja la vinculación que existe con otras instituciones educativas es preponderante y constante, esto le beneficia en primer lugar para llevar a cabo sus objetivos institucionales con la ayuda de los actores sociales. Sin embargo, una población considerable de estos últimos anteriormente mencionados son ajenos a la propia institución educativa desconociendo la misión, visión institucional, los valores organizacionales, la filosofía, su cultura y clima organizacional, y de manera más específica la orientación y desarrollo para ejecutar sus actividades y responsabilidades en su área y/o puesto de trabajo.

De esa manera, al incorporarse a la UPIICSA-IPN un contingente de nuevos colaboradores o aplicar rotación de personal en determinado periodo escolar resulta conveniente gestionar el proceso de inducción. No obstante, el proceso de inducción al personal se ha descuidado dentro del Área SGC de la UPIICSA-IPN, esto se pudo constatar de manera muy somera por su servidor haciendo uso del método empírico, percibiendo que se han utilizado estrategias desprovistas de formalidad, característico de las inducciones informales que han generado un impacto nulo tanto a los colaboradores y a la organización educativa.

Al mismo tiempo, los intentos por formalizar el proceso de inducción al personal en el Área SGC de la UPIICSA-IPN se han soslayado y como consecuencia no se han

concretado acciones pertinentes, evidenciando la necesidad de aportar estrategias que permitan a sus colaboradores de nuevo ingreso recibir una inducción eficaz para involucrarse adecuadamente en la organización y su área de trabajo.

Entre las diferentes causas que originan este problema se han detectado las siguientes:

a) No existe un Diagnóstico Organizacional que proporcione conocimientos de las áreas de mejora del Área SGC para generar un proceso de inducción más eficiente al personal.

b) El proceso de inducción que se proporciona a las y los colaboradores de nuevo ingreso carece de *Instrumentos Dinámicos*, lo que obstaculiza el involucramiento y aprendizaje genuino para los interesados.

c) El proceso de inducción que se proporciona en el Área SGC es informal.

Como el quehacer profesional del administrador educativo lo demanda, su servidor realizó un Diagnóstico Organizacional en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional en el Área Sistema de Gestión de Calidad, referente al tema del proceso de inducción al personal.

Por ello, en el presente capítulo se presenta con lujo de detalle los problemas y/o áreas de mejora del Área SGC de la UPIICSA-IPN mediante la labor del profesional en la Administración Educativa. La manera en la que se divide el Diagnóstico Organizacional es en tres partes que se describen a continuación:

En la primera parte: **Caracterización**. Se describe la justificación del Diagnóstico Organizacional, la pregunta general y específica, además del objetivo general y específico del diagnóstico.

En la segunda parte: **Metodología y Resultados**. Se encuentra la metodología que se utilizó para realizar el diagnóstico, así como los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico con ayuda de gráficas que permiten observar los indicadores.

En la tercera y última parte: **Conclusiones**. Se describen los resultados acerca del Diagnóstico Organizacional, entre otras consideraciones finales.

3.2.1 Caracterización

Durante muchos años las organizaciones se caracterizaron por reproducir una perspectiva demasiado rígida y funcionalista respecto al modelo de gestión de sus colaboradores, pues éste respondía bajo una tendencia que fagocitaba y descuidaba a sus colaboradores dando como resultado la acumulación de errores e inconvenientes organizacionales. Sin embargo, actualmente la perspectiva para gestionar una organización ha evolucionado de tal manera que los profesionales en Gestión del Personal y Administración reconocen la importancia de integrar con eficacia a los colaboradores de la organización con los propósitos y objetivos de la misma.

Tal es el caso particular del proceso de inducción al personal el cual ya no se considera como un elemento separado de la organización, si no, como uno prioritario que ayuda a mejorar la productividad, reduce la tasa de deserción laboral y fomenta la colaboración dentro de la organización.

En realidad, el proceso de inducción al personal va más allá de un estricto protocolo, es un “elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que utilizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los

empleados las actitudes y estándares, los valores y los patrones de conducta” (Dessler y Varela, 2011, p. 184).

El proceso de inducción al personal tiene como objetivo integrar a los recién contratados en la nueva organización, permitiéndoles conocer en profundidad los servicios de la organización a la cual pertenecen, entre otros aspectos relevantes, todo con el fin de generar en los colaboradores una identidad, confianza y desarrollo organizacional.

3.2.2 Justificación

Una de las principales razones que motivaron a su servidor a llevar a cabo el presente Diagnóstico Organizacional fue la realización de un *Plan de Trabajo* como producto académico acerca del escenario real donde se desarrollaron Prácticas Profesionales durante el sexto semestre escolar (2020-1), el cual permite a su servidor “demostrar en contextos de acción profesional, los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en el trayecto recorrido al interior del plan de estudios” (UPN, 2010, p.68).

Bajo esta lógica, el profesional en Administración Educativa es el encargado de la búsqueda del logro de sus fines específicos (eficacia) con el uso racional de los recursos (eficiencia). Siendo capaz de contribuir con procesos de intervención en las IES para conocer el análisis de diversas prácticas. Esa labor se construye a partir del presente diagnóstico, el cual permite reconocer las áreas de oportunidad para posteriormente proporcionarle una posible solución y/o mejora.

Partiendo desde la labor del administrador educativo, éste es un profesional que conoce los procesos históricos, manejo y administración de un centro educativo y pone en marcha un conjunto de acciones que alinean metas y objetivos, ayudado por métodos de manera sistemática que le permiten llegar a un fin deseado.

Además, el administrador educativo se encarga de gerenciar el Sistema de Gestión de Personal en las organizaciones, esto quiere decir, que dentro de las funciones que tiene la Gestión del Talento Humano se encuentra la necesidad de obtener información e indicadores que ayuden a detectar fortalezas y debilidades para prever escenarios futuros. Porque de no hacerlo, se generarían debilidades que al no atenderlas se convertirán en amenazas institucionales.

Por ello, en el presente texto se realizó un análisis por medio del diagnóstico para determinar las necesidades y áreas de mejora del proceso de inducción al personal. Siendo así, que los beneficiarios de esta intervención son las colaboradoras y los colaboradores que integran el Área SGC de la UPIICSA-IPN. A continuación, se plantean las siguientes preguntas de investigación que guían el Diagnóstico Organizacional.

3.2.3 Pregunta General del Diagnóstico:

¿Cuál es la percepción de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, en relación con la inducción recibida en su nuevo ingreso?

3.2.4 Pregunta Específica del Diagnóstico:

- ¿Cuáles son las áreas de mejora que existen dentro del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional?

Asimismo, se describen los objetivos a llevarse a cabo en el diagnóstico.

3.2.5 Objetivo General del Diagnóstico:

Identificar la percepción de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional en relación con la inducción recibida en su nuevo ingreso.

3.2.6 Objetivo Particular del Diagnóstico:

- Mostrar las áreas de mejora que existen dentro del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

Para continuar con el diagnóstico, se describe la metodología utilizada.

3.3 Metodología del Diagnóstico Organizacional

En este espacio se describe la selección metodológica, las técnicas de recolección de datos y análisis utilizadas para realizar el Diagnóstico Organizacional del Área SGC.

3.3.1 Diseño del Diagnóstico Organizacional

Dado que el objetivo del Diagnóstico Organizacional fue identificar la percepción de las colaboradoras y los colaboradores del Área SGC, se recurrió a un diseño *No Experimental* que se aplica de manera *Transversal* y se procedió a realizar una investigación de tipo *Descriptiva*.

Referente a la investigación no experimental, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación no experimental “es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar

fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos” (p. 270).

Concerniente a la investigación tipo transversal es aquella en donde se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es descubrir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 289).

3.3.2 Enfoque del Diagnóstico Organizacional

El presente Diagnóstico Organizacional se diseñó bajo el planteamiento metodológico del enfoque *Cuantitativo*, puesto que es el que mejor se adaptó a las características y necesidades de la investigación. El enfoque cuantitativo se puede definir como la utilización, la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, este enfoque confía en la “medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos en una población” (Hernández, et al., 2010, p. 5).

Del enfoque cuantitativo se seleccionó la técnica de recolección de datos *Encuesta* para medir la percepción de las colaboradoras y los colaboradores respecto al proceso de inducción al personal que existe en el Área SGC de la UPIICSA-IPN.

3.3.3 Población

La población de estudio se conformó por 10 colaboradores que laboran en el Área SGC de la UPIICSA-IPN. La muestra estuvo conformada de un total de 10 colaboradores, de ese total 60 % fueron mujeres y el 40 % restante fueron hombres.

3.3.4 Técnica de Recolección de Datos

Según Westreicher (2021) la técnica de recolección de datos es “el proceso mediante el cual, los investigadores capturan la información que requieren, siendo su fin llevar a cabo un estudio” (párrafo Recolección de datos).

La técnica de recolección de datos que se utilizó para el presente Diagnóstico Organizacional fue la *Encuesta*. Una encuesta es “un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos” (Westreicher, 2020, párrafo Encuesta).

3.3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

Para Marandeguiar (2016) un instrumento de recolección de datos es en principio:

Cualquier recurso que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor de investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados (párrafo Técnicas e instrumentos de recolección de datos).

El instrumento que se utilizó en el presente diagnóstico fue una *Encuesta*⁹ diseñada con preguntas cerradas bajo la escala de *Likert*. La categorización de la escala Likert es un instrumento de medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes, creada en 1932 por el psicólogo americano Rensis Likert, la escala no pretende limitar las respuestas a “sí” o “no” (Douglas, 2020).

⁹ Para conocer las preguntas consultar el **Anexo número 1**.

De acuerdo con Douglas (2020) “La escala de Likert es un método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema” (párrafo ¿Qué es una escala de Likert y cómo funciona?). La manera en que se llevó a cabo la encuesta fue mediante el modelo de dimensiones Likert. La encuesta contiene un total de *doce* ítems que corresponden a *tres* dimensiones:

- 1) **Grado de Dificultad** en relación con la inducción recibida en su nuevo ingreso.
- 2) **Grado de Satisfacción** en relación con la inducción recibida en su nuevo ingreso.
- 3) **Grado de Importancia** en relación con la inducción recibida en su nuevo ingreso.

3.3.6 Herramientas para la aplicación del Instrumento

“El procesamiento de datos en la investigación es el proceso de recopilación de datos y su transformación en información utilizable para múltiples partes interesadas. Aunque los datos pueden verse de muchas maneras y a través de varios objetivos” (QuestionPro, s.f., párrafo ¿Qué es el procesamiento de datos de una investigación?).

Para poder medir la percepción de las colaboradoras y los colaboradores del Área SGC de la UPIICSA-IPN respecto al proceso de inducción que recibieron, se les aplicó una encuesta con un cuestionario al principio para recolectar su información personal.

La manera en la que se les proporcionó la encuesta a las y los colaboradores del Área SGC fue enviándoles un archivo tipo *Word* mediante correo electrónico (el cual contenía la encuesta) para ser descargada y previamente contestada en el mismo formato. Una vez contestadas y terminadas las encuestas, las y los colaboradores reenviaron el documento mediante el mismo archivo tipo *Word* mediante correo electrónico (tal como se les mencionó en las instrucciones del correo electrónico).

3.3.7 Técnica de Procesamiento de Datos

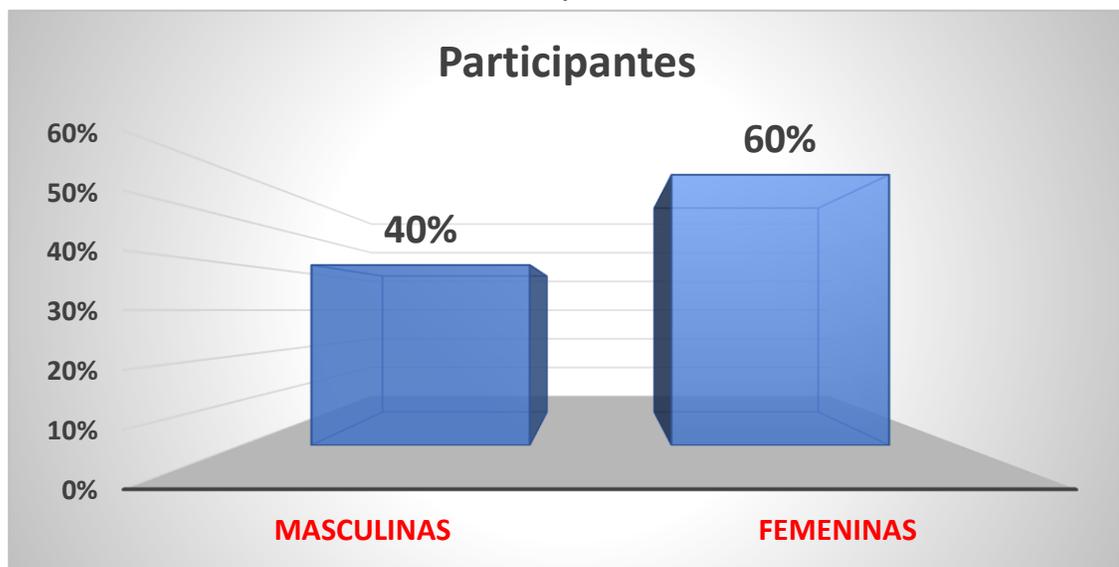
La técnica que se utilizó en el procesamiento de datos fue la Estadística Descriptiva que es “una disciplina que se encarga de recoger, almacenar, ordenar, realizar tablas o gráficos y calcular parámetros básicos sobre el conjunto de datos” (López, 2019, párrafo Estadística Descriptiva). Se utilizó el programa *Microsoft Office Excel* para poder realizar el concentrado, cálculo y suma de los porcentajes derivadas de las encuestas para posteriormente tabularlas y graficarlas con los resultados correspondientes.

3.4 Resultados

A continuación, se evidencian los resultados obtenidos gracias al instrumento de recolección de datos. La manera en la que se presentan los datos es en tablas y gráficas con sus respectivos porcentajes. La encuesta estuvo conformada por un total de 10 colaboradores, 40 % género masculino y 60 % género femenino.

Gráfica Número 1

Participantes



Nota: Elaboración propia.

Tabla Número 3

Procesamiento de las Encuestas

I) Grado de dificultad	Muy Difícil	Difícil	Neutral	Fácil	Muy Fácil
1. ¿Qué tan difícil consideras que fue adaptarte a la organización educativa durante tus primeros días de trabajo?	5	5	0	0	0
2. ¿Qué tan difícil consideras que fue conocer la misión, visión, filosofía y valores de la organización educativa?	5	4	1	0	0
3. ¿Qué tan difícil fue para tí crear un vínculo entre la organización educativa y tus actividades y el Área SGC?	9	1	0	0	0
4. ¿Qué tan difícil consideras que es generar eficiencia y eficacia en el personal cuando no se proporciona las herramientas adecuadas para mejorar su proceso de adaptación en la organización educativa?	10	0	0	0	0
	73%	25%	3%	0%	0%
II) Grado de satisfacción	No Satisfecho	Poco Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Muy Satisfecho	Extremadamente Satisfecho
1. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la inducción a la organización que recibiste al ingresar al Área SGC?	4	6	0	0	0
2. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la inducción al puesto de trabajo que recibiste al ingresar al Área SGC?	7	3	0	0	0
3. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con las estrategias implementadas en el Área SGC para inducir a sus nuevos colaboradores?	4	6	0	0	0
4. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la actualización, cuidado y atención que se le proporciona al proceso de inducción al personal?	5	5	0	0	0
	50%	50%	0%	0%	0%
III) Grado de importancia	No es Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
1. ¿Qué tan importante es para tí que se proporcione a las colaboradoras y los colaboradores del Área SGC un instrumento dinámico que les facilite un soporte y conocimientos durante sus primeros días de trabajo?	0	0	0	3	7
2. ¿Qué tan importante consideras que se te proporcionó como colaborador de nuevo ingreso un Manual de Bienvenida el cual te permita encaminar, guiar y auxiliar tu estancia en el Área SGC?	0	0	0	3	7
3. ¿Qué tan importante es para tí la implementación de nuevas estrategias para mejorar el proceso de inducción al personal en el Área SGC?	0	0	0	3	7
4. ¿Qué tan importante es para tí recibir un proceso de inducción adecuado que te ayude a familiarizarte con la organización y tu puesto de trabajo?	0	0	0	2	8
	0%	0%	0%	28%	73%

Nota: Elaboración propia.

Nota: El primer paso que se realizó para analizar los resultados fue crear una tabla de contenido manualmente con ayuda del programa *Microsoft Excel*. En esta se concentraron cada una de las 10 encuestas aplicadas a las y los colaboradores y se calculó con la ayuda de cuatro fórmulas de *Excel* las cuales fueron: **=Contar()**, **=Contar.Si()**, **=Promedio()** y **=Sumar()**. En este paso se utilizó la fórmula **=Contar()**.

Después, como siguiente etapa se creó una segunda tabla de contenido en un principio manualmente con las características de los participantes para calcular los totales con ayuda de la fórmula **=Contar.Si()**. A continuación, se muestra la tabla.

Tabla Número 4

Procesamiento de las Encuestas

NOMBRE	GÉNERO	EDAD	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	CARRERA/ PUESTO	LIBERACIÓN	TOTAL DE PERSONAS	10
Angelina	F	29	UPN	Administración Educativa	Prácticas Profesionales	MASCULINAS	4
Claudia	F	26	UPN	Administración Educativa	Prácticas Profesionales	FEMENINAS	6
Fernanda	F	21	UPIICSA	Ingeniería informática	Servicio Social	TOTAL PERSONAS UPN	4
Alejandro	M	21	UPN	Administración Educativa	Prácticas Profesionales	TOTAL PERSONAS UPIICSA	6
Javier	M	22	UPIICSA	Administración Industrial	Electivas	TOTAL PERSONAS ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	4
Joel	M	35	UPN	Administración Educativa	Prácticas Profesionales	TOTAL PERSONAS ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL	2
Mónica	F	21	UPIICSA	Ingeniería informática	Electivas	TOTAL PERSONAS INGENIERÍA INFORMÁTICA	3
Monserrat	F	22	UPIICSA	Ingeniería informática	Electivas	TOTAL PERSONAS PRACTICAS PROFESIONALES	4
Sebastian	M	21	UPIICSA	Administración Industrial	Electivas	TOTAL PERSONAS ELECTIVAS	4
Silvia	F	38	UPIICSA	Analista ISO		TOTAL PERSONAS SERVICIO SOCIAL	1

Nota: Elaboración propia.

Nota: Posteriormente, con ayuda de las primeras dos tablas se construyeron tres nuevas tablas con sus respectivas gráficas, este procedimiento se llevó a cabo de manera secuencial gracias a la implementación de la fórmula **=Contar.Si()**, seleccionando los 10 participantes de la tabla *Procesamiento de Encuestas* dando como resultado un conteo automático. Una vez teniendo los resultados, se procedió a la parte total de cantidades utilizando la fórmula **=Sumar()**, y dividiendo la cantidad total entre 40 (cantidad total de respuestas por los tres ítems). Por último, estas cantidades totales se seleccionaron y se convirtieron en porcentajes que finalmente se graficaron con el objetivo de obtener indicadores precisos. Para continuar, se muestran los resultados totales representados en porcentajes y gráficos.

Tabla Número 5

Grado de Dificultad

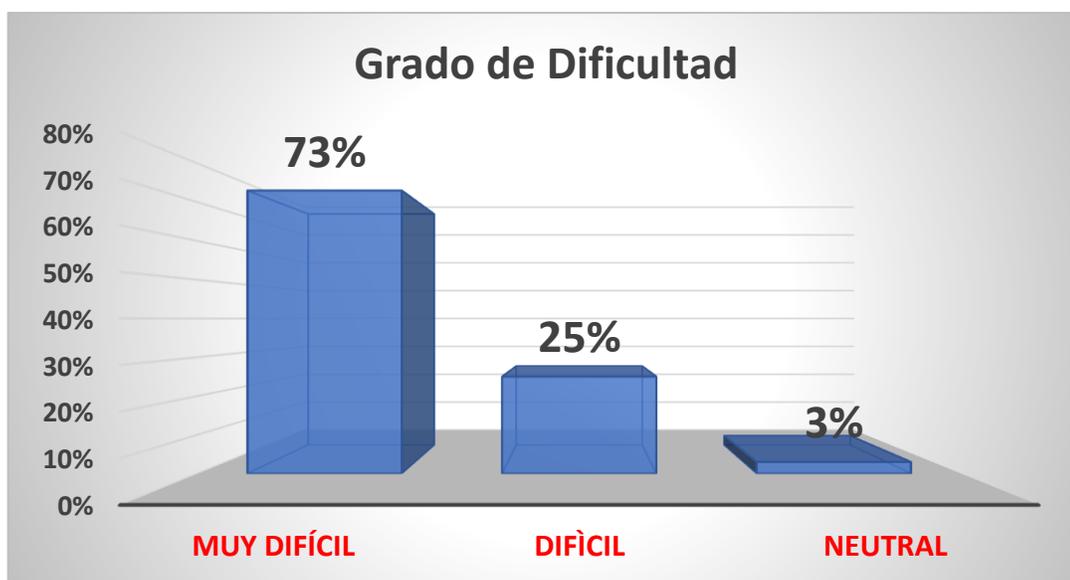
I) Grado de Dificultad	Muy Difícil	Difícil	Neutral	Fácil	Muy Fácil
1. ¿Qué tan difícil consideras que fue adaptarte a la organización educativa durante tus primeros días de trabajo?	5	5	0	0	0
2. ¿Qué tan difícil consideras que fue conocer la misión, visión, filosofía y valores de la organización educativa?	5	4	1	0	0
3. ¿Qué tan difícil fue para tí crear un vínculo entre la organización educativa y tus actividades en el Área SGC?	9	1	0	0	0
4. ¿Qué tan difícil consideras que es generar eficiencia y eficacia en el personal cuando no se proporcionan las herramientas adecuadas para mejorar su proceso de adaptación en la organización educativa?	10	0	0	0	0
	73%	25%	3%	0%	0%

Nota: Elaboración propia.

Nota: La tabla número cinco corresponde a la dimensión *Grado de Dificultad* en la que refieren cuatro ítems y se hacen visibles los números de las y los colaboradores que contestaron referente a las cinco posibilidades que proporciona la escala de Likert. A continuación, se evidencian los resultados de los encuestados:

Gráfica Número 2

Grado de Dificultad



Nota: Elaboración propia.

Análisis: un factor que explica por qué el 73 % de los encuestados considera un grado de dificultad elevado es debido a que se enfrentaron a obstáculos como no apropiarse de conocimientos básicos de la organización, lo que resulta perjudicial al tratar de vincular las actividades con su puesto de trabajo. Un ejemplo es el Área SGC y la dificultad de comprender la *Norma Internacional ISO 9001:2015* para utilizar la plataforma *S@cDoc*. Asimismo, se enfatiza la ausencia de estrategias para aplicar un proceso de inducción al personal eficiente y eficaz.

Tabla Número 6

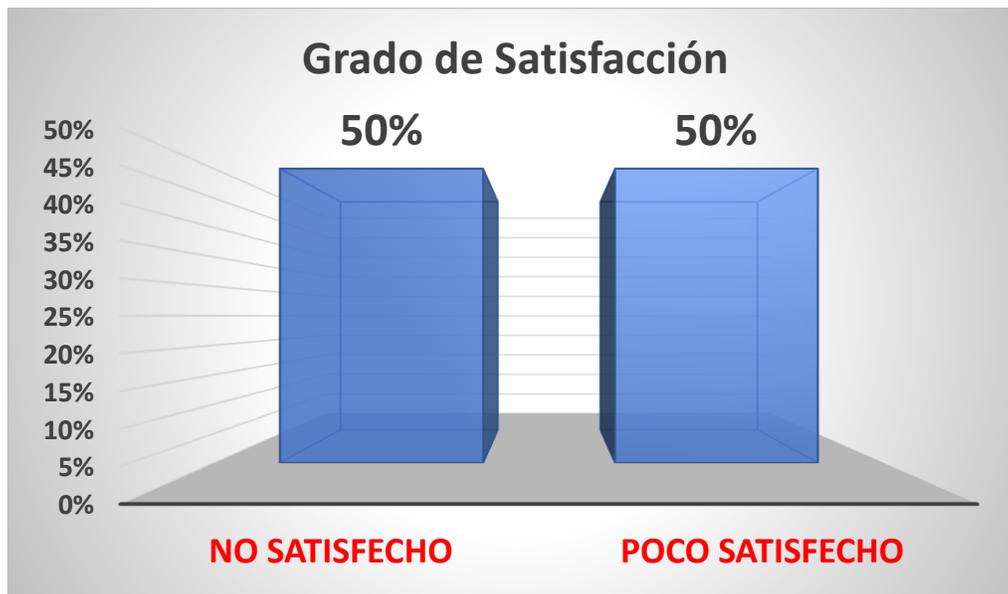
Grado de Satisfacción

II) Grado de Satisfacción	No Satisfecho	Poco Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Muy Satisfecho	Extremadamente Satisfecho
1. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la inducción a la organización que recibiste al ingresar al Área SGC?	4	6	0	0	0
2. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la inducción al puesto de trabajo que recibiste al ingresar al Área SGC?	7	3	0	0	0
3. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con las estrategias implementadas en el Área SGC para inducir a sus nuevos colaboradores?	4	6	0	0	0
4. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la actualización, cuidado y atención que se le proporciona al proceso de inducción al personal?	5	5	0	0	0
	50%	50%	0%	0%	0%

Nota: Elaboración propia.

Nota: La tabla número seis corresponde a la dimensión *Grado de Satisfacción* en la que respectan cuatro ítems y se hacen visibles los números de los colaboradores que contestaron referente a las cinco posibilidades que proporciona la escala de Likert.

Gráfica Número 3
Grado de Satisfacción



Nota: Elaboración propia.

Análisis: un factor que puede explicar por qué el 50 % de los encuestados se sienten poco satisfechos y no satisfechos con la inducción que recibieron al incorporarse en la organización educativa es debido a las técnicas y herramientas precarias que se han implementado. La oferta de estrategias a mediano y corto plazo son exiguas lo que resulta en una debilidad preocupante para las y los colaboradores.

No obstante, esta es una gran oportunidad para atender las debilidades del Área SGC antes de convertirse en amenazas para la UPIICSA-IPN.

Tabla Número 7

Grado de Importancia

III) Grado de Importancia	No es Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante
1. ¿Qué tan importante es para tí que se le proporcione a las colaboradoras y los colaboradores del Área SGC un instrumento dinámico que les facilite un soporte y conocimientos durante sus primeros días de trabajo?	0	0	0	3	7
2. ¿Qué tan importante consideras que se te proporcioné como colaborador de nuevo ingreso un Manual de Bienvenida el cual te permita encaminar, guiar y auxiliar tu estancia en el Área SGC?	0	0	0	3	7
3. ¿Qué tan importante es para tí la implementación de nuevas estrategias para mejorar el proceso de inducción al personal en el Área SGC?	0	0	0	3	7
4. ¿Qué tan importante es para tí recibir un proceso de inducción adecuado que te ayude a familiarizarte con la organización y tu puesto de trabajo?	0	0	0	2	8
	0%	0%	0%	28%	73%

Nota: Elaboración propia.

Nota: La tabla número siete corresponde a la dimensión *Grado de Importancia* en la que respectan cuatro ítems y se hacen visibles los números de los colaboradores que contestaron referente a las cinco posibilidades que proporciona la escala de Likert. A continuación, se evidencian los resultados de los encuestados:

Gráfica Número 4

Grado de Importancia



Nota: Elaboración propia.

Análisis: un factor que puede explicar por qué el 72 % de los colaboradores tienen la perspectiva de considerar muy importante la incorporación de instrumentos dinámicos y estrategias que mejoren su proceso de inducción es debido a que se les ha abierto un nuevo panorama, en el que se les socializó otra manera de trabajar con fundamentos sólidos que deberían atenderse en la institución educativa. Esto a su vez, posibilita las expectativas de una planeación o formulación de intervención para ayudar al proceso de las nuevas generaciones que deben pasar por la misma situación. Por ello, conciben de manera próspera la implementación de un Manual de Bienvenida.

3.5 Conclusiones del Diagnóstico

El Diagnóstico Organizacional del Área SGC de la UPIICSA-IPN llevó a determinar que existen debilidades y áreas de mejora por atender a fin de evitar que en un futuro esto represente una amenaza para la organización educativa. En este sentido, el diagnóstico permitió encontrar los siguientes aspectos:

Con respecto al proceso de inducción al personal que se proporciona en la organización educativa se puede observar que se ejecuta de una manera informal, sin rigor académico y sin la atención pertinente. Esto crea la apertura a debilidades y amenazas organizacionales, además de proporcionarles desventajas a las y los colaboradores.

Respecto al *Grado de Dificultad* se pudo observar que existe un (73 %) de colaboradores que afrontaron obstáculos y consideraron **Muy Difícil** como no apropiarse de conocimientos básicos de la organización lo que resulta perjudicial para desarrollar sus actividades.

En lo que refiere al *Grado de Satisfacción* se detectó (50 %) de colaboradores **No Satisfechos** y (50 %) **Poco satisfechos**, evidenciando la incomodidad e insatisfacción con la inducción que recibieron al incorporarse en la organización educativa. Por lo cual, se considera que se debe a que la organización no proporciona técnicas, instrumentos y herramientas pertinentes.

En cuanto al *Grado de Importancia* se observó que un (**73 %**) de los encuestados considera **Muy Importante** el proceso de inducción y la creación de nuevas estrategias para mejorar el mismo, precisamente porque están conscientes de que al ser nuevos integrantes es de suma importancia contar con una referencia sólida respecto a su nuevo contexto.

3.6 Problemas y/o Áreas de Oportunidad

De acuerdo con el análisis realizado, se concluyó que el proceso de inducción proporcionado por el Área SGC a sus nuevos colaboradores es informal, es decir, se ejecuta de una manera poco profesional, sin rigor y sin la atención pertinente. Esto crea la apertura a debilidades y amenazas organizacionales, además de proporcionarles desventajas a las y los colaboradores.

Las situaciones más alarmantes que se identificaron son:

- 1. Los colaboradores no se encuentran satisfechos** con la inducción general que recibieron al ingresar a la organización educativa.
- 2. La cantidad de colaboradores que se encuentran satisfechos** con las estrategias implementadas en el Área SGC para inducirlos a su puesto de trabajo y la organización educativa **es muy baja.**
- 3. La cantidad de colaboradores que se encuentran satisfechos** con la actualización, cuidado y atención que se le proporciona al proceso de inducción al personal **es muy baja.**
- 4. La cantidad de colaboradores que tuvieron dificultad** para adaptarse a la organización educativa durante sus primeros días de trabajo **es muy elevada.**

5. **La cantidad de colaboradores que tuvieron dificultad** para conocer la visión, misión filosofía y valores de la organización educativa **es muy elevada**.
6. **No existen estrategias** pertinentes para proporcionar a las y los colaboradores una inducción eficaz a la organización educativa y su puesto de trabajo.

Gracias a este primer *Diagnóstico Organizacional* se pudo observar que existen debilidades y áreas de mejora dentro del Área SGC de la UPIICSA-IPN que deben atenderse a fin de evitar que en un futuro esto represente una amenaza organizacional. Por ello, la UPIICSA-IPN fue el lugar elegido para llevar a cabo la investigación, específicamente sobre las y los colaboradores que pertenecen al Área SGC en relación con la inducción recibida en su nuevo ingreso.

Los efectos negativos que puede traer este problema son muchos, de continuar con esta problemática y no resolverse existe un alto grado de probabilidad de que estas debilidades institucionales afecten a los colaboradores en su desempeño laboral a corto plazo y posteriormente el logro de los objetivos de la organización a mediano plazo. A continuación, se destacan los efectos negativos más sobresalientes:

1. Pérdida de la confianza e ineficiencia por parte de las y los colaboradores.
2. Mayor probabilidad de rotación, deserción y dificultad para trabajar en equipo.
3. Bajo nivel de productividad de las y los colaboradores.
4. No poder generar un sentido de pertenencia a las y los colaboradores.
5. Desmotivación por parte de las y los colaboradores.
6. Percepción errónea de las y los colaboradores sobre la institución educativa y

su desarrollo laboral, así como no cumplir con la misión y visión organizacional.

Por consiguiente, en la presente investigación se buscó contribuir para encontrar una solución a la problemática concerniente al deficiente proceso de inducción al personal mediante la propuesta de Diseño de un *Manual de Bienvenida* para el Área SGC de la UPIICSA-IPN. Ante esta situación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

3.6.1 Pregunta General de la Investigación:

¿Cómo se diseñará un Manual de Bienvenida para el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, que permita hacer más eficiente y eficaz el Proceso de Inducción de las colaboradoras y los colaboradores de nuevo ingreso?

3.6.2 Preguntas Específicas de la Investigación:

- ¿Por qué las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad no se encuentran satisfechos con la inducción que recibieron al incorporarse a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional?
- ¿Qué es un Manual de Bienvenida, uno de Inducción y cómo se relacionan ambos?
- ¿Cuál es la estructura que se debe de utilizar para diseñar un Manual de Bienvenida en el ámbito formal?

A continuación, se presenta el Capítulo IV del presente trabajo recepcional.

CAPÍTULO IV

DISEÑO, APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

“Es importante aprender método y técnicas de investigación, pero sin caer en un fetichismo metodológico. Un método no es una receta mágica. Más bien es como una caja de herramientas, en la que se toma lo que sirve para cada caso y para cada momento.”

Ander-Egg.

CAPÍTULO IV

DISEÑO, APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se exponen de manera ordenada cómo se recolectaron y analizaron los datos que son de suma importancia para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

4.1 Caracterización del Marco Metodológico

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico que es necesario para la investigación científica, la cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar. Para Tamayo y Tamayo (2004), el marco metodológico es “un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación” (p. 175). En otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección de datos, ordenamiento y análisis de la información que permite la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga.

4.2 Enfoque de la Investigación

Dado que el objetivo de la investigación fue diseñar un Manual de Bienvenida se recurrió a un planteamiento metodológico con enfoque *Cualitativo* en donde se tomó la técnica de la *Entrevista* con el objetivo de analizar las opiniones de las y los colaboradores e interpretar por qué no se encuentran satisfechos con la inducción que recibieron al incorporarse a la UPIICSA-IPN. Con la finalidad de elaborar una propuesta más objetiva respecto al diseño de un Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN.

El enfoque cualitativo hace recolección de datos sin medición numérica, “se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos, o grupos pequeños de personas a las que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados” (Hernández, et al., 2010, p. 364). Es decir, recolecta información acerca de la manera en la que los participantes perciben su realidad social emanada desde su perspectiva subjetiva.

4.2.1 Recolección de Datos

“El dato es una representación simbólica, numérica o alfabética, que expresa una información. Los datos son producto de un registro de respuestas, de testimonios o argumentos orales o escritos, de personas o de fuentes directas” (Useche, Artigas, Queipo y Perozo, 2019, p. 29). En suma, la recolección de datos se basa en guardar y poner de forma ordenada la información concreta que permita una conexión con los hechos, las circunstancias que le rodean y los grupos sociales que forman parte de la investigación y que son obtenidos por medio de la aplicación de técnicas e instrumentos.

4.2.2 Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son “procedimientos y actividades que permiten comprobar el problema planteado de la variable estudiada en la investigación, por lo tanto, el tipo de investigación determinará la técnica a emplear” (Useche, et al., 2019, p. 30). En síntesis, la técnica es un procedimiento metodológico y sistemático que implementa el investigador con el objetivo de recoger información, la técnica determina cómo se obtienen los datos.

Del enfoque Cualitativo se seleccionó la técnica de recolección de datos *Entrevista Estructurada* para analizar las opiniones de las y los colaboradores del Área SGC de la UPIICSA-IPN en cuanto al proceso de inducción recibido en su nuevo ingreso.

4.2.3 Técnica de la Entrevista

La técnica de la entrevista es una actividad de manera presencial entre dos personas “consiste en que la persona (entrevistador) de manera oral extrae información de otra persona (entrevistado), así mismo se intercambian opiniones e información sobre una temática en particular” (Usuche, et al., 2019, p. 38).

Asimismo, existen tres tipos de entrevista, en primer lugar, se encuentra la *Entrevista Estructurada*: la cual es rígida y está pre establecida, es decir, se apega a la cédula de entrevista tal cual, sin modificar absolutamente nada de las preguntas conforme va llevándose a cabo el proceso.

En segundo lugar, la entrevista *No Estructurada*: la cual, no significa que no tenga una guía, sin embargo, las preguntas se van haciendo conforme las respuestas del entrevistado, lo que permite ir haciendo preguntas a través de la participación del entrevistado.

Y, en tercer lugar, la entrevista *Mixta*: que combina la entrevista estructurada con la no estructurada, en la que existe una guía y una serie de preguntas que van surgiendo a partir de las respuestas del entrevistado (Usuche, et al., 2019).

4.2.4 Instrumento de Recolección de Datos

Un instrumento de recolección de datos es: “el conjunto de actividades llevadas a cabo por el ejecutor del trabajo de campo para la aplicación del instrumento seleccionado con la finalidad de obtener los datos que se encuentran en el contexto estudiado”

(Usuche, et al., p. 30). En otras palabras, el instrumento es la herramienta o recurso que permite recoger y extraer los datos de los participantes en la investigación, el instrumento permite ejecutar la técnica con mayor efectividad.

En este caso particular se utilizó el instrumento de la *Cédula de Entrevista*¹⁰ Semiestructurada con un total de 15 preguntas con relación al proceso de inducción al personal y su puesto de trabajo de las colaboradoras y los colaboradores del Área SGC de la UPIICSA-IPN.

4.3 Planeación y Gestión del Instrumento de Recolección de Datos

El martes 25 de abril de 2023 su servidor se dirigió a la UPIICSA-IPN con la finalidad de visitar el Área SGC y tener una conversación con la Lic. Diana Del Valle García (quien fue Mentora y jefa del practicante en el 2020) y con la Ing. Dennyse Hernández Reyes (actual responsable y jefa del Área SGC). Bajo esta lógica, se socializó a las jefas del Área SGC el *Protocolo de Tesis* del trabajo recepcional de su servidor, solicitándoles su apoyo respecto al acceso en la UPIICSA-IPN con el objetivo de entrevistar a cinco colaboradores del Área SGC para contribuir en el desarrollo de la investigación.

De manera oportuna, se le concedió el permiso al *Tesista* para acceder a la UPIICSA-IPN y aplicar las respectivas entrevistas. Por esta razón, la Ing. Dennyse Hernández Reyes realizó una cordial invitación a su servidor al curso: *Análisis e Interpretación de la Norma ISO 21001:2018*, debido a la gran relación con el trabajo recepcional.

Al final se acordó asistir el día 2 de mayo del 2023 al curso *ISO 2100:2018* de 7:00-11:00 horas y posteriormente, de 13:00-16:00 horas tener la libertad para la aplicación de las entrevistas en el Área SGC.

¹⁰ Para consultar la *Cédula de Entrevista* consultar el **Anexo número 2**.

4.3.1 Aplicación de Entrevistas en el Área SGC de la UPIICSA-IPN

El día 2 de mayo de 2023 su servidor se dirigió a la UPIICSA-IPN para participar en el curso *ISO 21001:2018* de 7:00-11:00 horas; posteriormente al finalizar el curso se procedió a utilizar el tiempo libre de las y los colaboradores para aplicar las entrevistas en el Área SGC. Se aplicaron un total de cinco entrevistas con una duración promedio de 15 minutos dentro del mismo departamento del Área SGC debido al tiempo y espacio. Utilizando como herramienta principal la grabadora de voz mediante la aplicación de un teléfono inteligente apoyándose de una Cédula o Guión de Entrevista con el debido consentimiento de los entrevistados para su posterior análisis.¹¹

A continuación, se presenta mediante una tabla las principales características de los participantes.

Tabla Número 9

Entrevistados

Entrevistado	PUESTO	CARRERA	GÉNERO	EDAD
#1	Colaborador SGC	Ingeniería en Informática	Masculino	21
#2	Jefa Área SGC	Ingeniería Empresarial	Femenino	28
#3	Asistente Área SGC	Administración Industrial	Femenino	25
#4	Colaboradora SGC	Administración Industrial	Femenino	21
#5	Colaboradora SGC	Ingeniería en Informática	Femenino	22

Nota: Elaboración propia.

¹¹ Para consultar las **Transcripciones de Entrevistas** consultar la página de Google Drive: <https://drive.google.com/drive/folders/14Bw9iWmB930eaOcEZUMz75NUowaE4a6i?usp=sharing>

4.3.2 Etapa Analítica de Datos Cualitativos

Dentro de la metodología Cualitativa los datos que el investigador recolectó cuentan con una fuerte carga de significados, densos y complejos, sujetos a diversas interpretaciones. Por análisis de datos cualitativos se entiende: “el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (Spradley, 1980, como se citó en Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005, p. 135). Por ello, para poder analizar los datos cualitativos su servidor se dio a la tarea de organizar, reducir y simplificar en unidades más manejables los datos de las entrevistas con el fin de entender e interpretar la información.

La idea del análisis de los datos recogidos es pasar de la inmensidad de toda la información a un segmento más reducido que sea entendible y permita una mayor interpretación de toda la inmensidad de los datos, mediante distintas dimensiones pasando a la categorización de los datos que faciliten su interpretación (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005).

4.4 Análisis de Datos

Después de haber aplicado el instrumento de recolección de datos se procedió a realizar la transcripción de todos los elementos que conformaron las entrevistas grabadas en formato de audio para su comprensión a fin de construir el análisis de las mismas. Una vez terminadas las transcripciones se determinaron las categorías de análisis con ayuda de las entrevistas, organizándolas en una tabla de *Matriz de Relaciones entre Categorías de Análisis*, concentrando aquellas áreas temáticas de las entrevistas. Generando un proceso de codificación, organización y simplificación, con ayuda del programa *Microsoft Office Word*.

A continuación, se muestra la tabla con la codificación de las categorías de análisis.

Tabla Número 10

Codificación de Categorías de Análisis

CATEGORÍA	CÓDIGO
Satisfacción de la Inducción	Verde
Mejoramiento de la Inducción	Turquesa
Implementación de Instrumentos Dinámicos	Morado
Beneficio del Manual de Bienvenida	Rojo

Nota: Elaboración propia.

Tabla Número 11

Matriz de Relaciones entre Categorías de Análisis

CATEGORÍA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
Satisfacción de la Inducción (SI)	1. Porque gracias a que no se nos da como la inducción de cómo se llevan a cabo los procesos aquí (SI).	1. Se me hizo complicado ósea digo fue como que un proceso de comprensión tal vez de algunos meses (SI). 2. Yo personalmente considero que no fue adecuada mi inducción (SI).	1. Me explicaron de manera muy general lo que hacía el departamento y yo pues me daba miedo al menos yo no tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades (SI).	1. De inicio hubo necesidades que no se atendieron y se trabajó sobre las actividades (SI).	1. Hacer aquí en el área a pesar de que llevo poco tiempo en el área siento que si estoy capacitada (SI).
Mejoramiento de la Inducción (MI)	1. El proceso de mejora continúa entonces si es posible que se pueda mejorar el [sic] la inducción que se nos da este tal vez sea explicándonos (MI).	1. Mejorar a lo mejor el periodo de tiempo o este el detalle de la inducción (MI). 2. A lo mejor tener algo ya algo estandarizado o establecido de la inducción que se tiene que dar (MI).	1. Porque supongo que cada quien tiene su punto de vista personal entonces pues debe de aportar (MI).	1. Los chicos de servicio social sería mucho más factible el, ah mira tenemos este documento donde viene como los requisitos indispensables (MI).	1. Siento que es mejor colaborar todos con las diversas maneras para poder mejorar el proceso (MI).
Implementación de Instrumentos Dinámicos (IID)	1. Pues tal vez como un pequeño taller no sé o curso de uno, dos días ¿no? o un este pequeño Manual (IID).	1. Estandarizar a lo mejor a través de una herramienta tecnológica o de algo (IID).	1. Ya estas hablando de un documento así pues ya, ya va se puede decir escrito o digitalizado entonces es más claro (IID).	1. Mejorando el proceso podemos hacer una mejor administración de nuestra área y atendemos tanto a los chicos de servicio social como a los nuevos colaboradores (IID).	1. Siento que si sería más ágil y te acoplarías más rápido (IID).
Beneficios del Manual de Bienvenida (BMB)	1. El hecho de que este un manual que ya este escrito sí nos beneficia porque si hay algún punto en el que se nos olvida y más adelante lo queremos consultar nos beneficiaría (BMB).	1. Creo que es muy buena idea y muy buen proyecto 2. Te voy a decir que en la Administración Pública constantemente el personal esta en rotación, ósea entonces cambia tu contexto (BMB).	1. Sí, debido a que me ayudaría bastante a conocer mis actividades esenciales. 2. Sería algo muy innovador en el área (BMB).	1. Si porque empezando desde el área donde pertenecemos donde la evidencia documentada objetiva es necesaria he considerado que sí sería recomendable (BMB).	1. Sí puede ser, soy muy curiosa y me gustaría conocer que dice (BMB).

Nota: Elaboración propia.

4.4.1. Entrelazado de Datos y Análisis

Una vez que se diseñaron e implementaron las entrevistas, se procedió a realizar las transcripciones con las categorías de análisis. Posteriormente, se trabajó con los datos empíricos lo cual se refiere a las respuestas de los participantes (todo lo transcrito por su servidor). También, se trabajó con los datos teóricos, es decir, las teorías que se revisaron para comprender, darle significado y sentido a la categoría de análisis conjuntándolo con el análisis propio y teniendo un contraste con el primer Diagnóstico Organizacional.

En otras palabras, se realizó un trenzado con cuatro elementos: **Datos Empíricos** (respuestas de los entrevistados), **Datos Teóricos** (autores y teorías), **Análisis Propio** (lo que se observó) y **Contraste con Diagnóstico Organizacional UPIICSA-IPN**. Por lo tanto, se obtuvo como resultado un texto en el que aparecen correlacionados entre sí todas las categorías permitiendo un análisis rico en el que se genera nuevo conocimiento.

Bajo esa lógica, su servidor comenzó abordando algunas reflexiones personales de las categorías, mediante la paráfrasis construyendo una explicación con palabras propias de lo que expresaron los participantes. Posteriormente, se colocaron algunas citas de diversos autores que permitieron dar soporte a los argumentos otorgando de esa manera validez al análisis. En consecuencia, lo expresado por los participantes en función de las entrevistas permitió realizar el análisis de los datos contrastando la información.

En otras palabras, se trenzó o entrelazó la información, es decir, se comparó la información de los autores, los participantes en la entrevista, los datos del Diagnóstico Organizacional de la UPIICSA-IPN y lo que se observó. Por tanto, es mediante este abordaje que se le dio solidez, validez y confiabilidad a este proceso de análisis cualitativo.

4.4.1.1 Primera Categoría: Satisfacción de la Inducción

Con relación a la primera categoría que es la percepción de las y los colaboradores del Área SGC respecto al proceso de inducción al personal que recibieron en su nuevo ingreso se analizó que no existe una planeación o formulación de estrategias que permita el cumplimiento satisfactorio, ni el apoyo en el caso particular del Departamento de Capital Humano para dar soporte e implementación de una acogida satisfactoria a los nuevos colaboradores.

Derivado de las entrevistas se observó que el esfuerzo podría ser mayor en la institución educativa, el Departamento de Capital Humano y en particular el Área SGC para orientar a los nuevos prospectos y colaboradores sobre su nueva organización, área de trabajo, responsabilidades, actividades, objetivos, y en general el contexto organizacional. Es decir, no se les menciona a los recién ingresados de las características de nuevo ingreso, como la inducción general y específica y sobre todo la enorme importancia que tiene su incorporación en el desarrollo de la organización a corto y largo plazo.

Además de lo anterior, se reconoció que los colaboradores recién ingresados al Área SGC tienen un deficiente proceso de inducción, es decir, los colaboradores reconocen que su proceso de inducción no fue satisfactorio y es una de las áreas menos desarrolladas, ya sea porque en su ingreso no se les explicaron los procesos esenciales o porque los que se les proporcionaron fueron de una manera inadecuada.

La investigación clarificó que es de suma importancia el desarrollo que se le ofrece al factor humano en una nueva organización, constatando que sin un proceso de inducción no se puede ayudar a que las y los colaboradores se adapten a su entorno lo más rápido posible, ni maximizar su aprendizaje, autonomía y productividad.

Sin un proceso de inducción, no existe oportunidad para lograr un mejor entendimiento del colaborador hacia la organización educativa, en sus procesos, su historia, su filosofía y sus valores. A ese respecto Colmenarez (2008) menciona lo siguiente:

El análisis de la inducción de personal; entendida como el proceso inicial del momento en el cual se reciben las personas en un nuevo cargo para darles a conocer en forma detallada las características, exigencias, obligaciones, oportunidades, entre otras, que ofrece el puesto de trabajo al cual se adscriben (p. 9).

Por otra parte, el proceso de inducción contribuye a que el colaborador experimente un estado de tranquilidad y confianza en el que va conociendo al mismo tiempo la estructura y cultura organizacional. Tal como lo comenta Orozco (2001) el proceso de inducción al personal pretende:

Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen los funcionarios al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecerles la nueva información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización, además, ayudarlos en la comprensión de los aspectos específicos de su trabajo, facilitarles los aspectos mínimos de procedimientos, organización, marco jurídico laboral propio de la organización y finalmente, promover la adaptación de sus características personales con los demás trabajadores (p. 29).

De lo expresado por las y los participantes con relación a la primera categoría de análisis se reconoció que ellos están conscientes del deficiente e inadecuado proceso de inducción que recibieron. Y expresaron estar en desacuerdo debido a la poca información que recibieron al ingresar al Área SGC en cuanto a la realización de los procesos, el grado de dificultad para comprender los procesos e incluso el miedo a no cumplir con las expectativas.

A continuación, se presentan las posturas y respuestas que proporcionaron las y los colaboradores del Área SGC de la UPIICSA-IPN respecto a la primera categoría:

“...porque gracias a que no se nos da como la inducción de cómo se llevan a cabo los procesos aquí...”, **Sujeto 1.**

“...se me hizo complicado o sea digo fue como que un proceso de comprensión tal vez de algunos meses...”, **Sujeto 2.**

“...yo personalmente considero que no fue adecuada mi inducción...”, **Sujeto 2.**

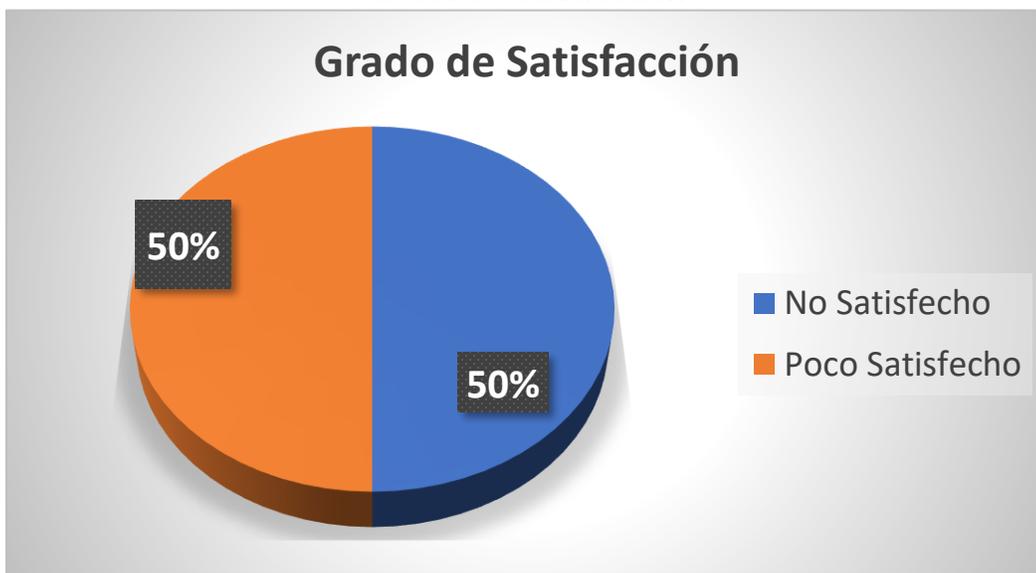
“...me explicaron de manera muy general lo que hacía el departamento y yo pues me daba miedo al menos yo no tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades...”, **Sujeto 3.**

“...de inicio hubo necesidades que no se atendieron y se trabajó sobre las actividades...”, **Sujeto 4.**

Lo expresado por las y los colaboradores se refuerza con las respuestas realizadas en la Encuesta del Diagnóstico Organizacional de la UPIICSA-IPN. La siguiente gráfica muestra los resultados del ítem referente al Grado de Satisfacción en la que se clarifica la relación entre el inadecuado proceso de inducción que recibieron en 2020 y el actual.

Gráfica Número 6

Grado de Satisfacción



Nota: Elaboración propia.

4.4.1.2 Segunda Categoría: Mejoramiento de la Inducción

En esta segunda categoría se analizaron las opiniones de los participantes de acuerdo con su visión para mejorar el proceso de inducción mediante su involucramiento y contribución proactiva. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se mostraron genuinamente interesados en mejorar el proceso de inducción, no se percibió una resistencia al cambio o a la actualización, por el contrario, generaron la apertura de ideas y conceptos desde su perspectiva y posición con cambios positivos en el área SGC.

En este sentido, se contó con una de las primeras fases de adaptación para propiciar un Desarrollo Organizacional (en adelante DO) y encaminar la competitividad, eficiencia y eficacia en el Área SGC, respaldado de un buen Clima Organizacional abierto a diversos puntos de vista, cambios metodológicos y procesos que generen modificaciones en su rutina y hábitos. Es decir, se resalta la convicción de los participantes por aceptar de manera cooperativa y voluntaria un cambio en la estructura organizacional para mejorar el proceso de inducción, lo que a su vez refleja la capacidad de planear y diseñar ideas o estrategias para el cambio.

Lo anterior se ejemplifica con ayuda de Escudero, Delfín y Arano (2014):

Según los estudiosos del DO, señala que [...] un sistema repentinamente se encuentra en una situación que le provoca malestar o desequilibrio, siente sensaciones desagradables que en un momento dado superan su nivel de tolerancia; esto lleva a sentir el deseo de cambiar para mejorar la situación actual, liberando energía que se dirige al uso de recursos que son adecuados para satisfacer la necesidad y lograr la situación deseada (p. 7).

De esta manera los autores corroboran que existe una serie de razones que justifican la planificación del cambio desde el interior de una organización, para la que es necesaria la colaboración de un agente externo o interno de la alta gestión para examinar el contexto y proceder a realizar el análisis correspondiente para involucrar activamente a las y los participantes de manera formal con recursos factibles que permiten atender las dificultades.

En este caso, las y los participantes resaltan el conocimiento de algunos procesos de mejora, como la mejora continua y la estandarización, así como herramientas del ciclo de mejora para los futuros colaboradores. Pues, están conscientes del progreso que debe existir para mejorar sus actividades y prácticas en el área.

Por lo expuesto, se puede considerar que los participantes aprovecharon la utilidad de los aspectos extrínsecos y los integran junto con sus necesidades para pensar en un proceso de cambio, como una oportunidad para adaptarse y lograr una satisfacción tomando en cuenta su contexto organizacional.

Respecto a las posturas y respuestas que proporcionaron las y los entrevistados del Área SGC de la UPIICSA-IPN se encuentran las siguientes:

“...el proceso de mejora continua entonces si es posible que se pueda mejorar el [sic] la inducción que nos da este tal vez sea explicándonos...”, **Sujeto 1.**

“...mejorar a lo mejor el periodo de tiempo o este el detalle de la inducción...”, **Sujeto 2.**

“...a lo mejor tener algo ya estandarizado o establecido de la inducción que se tiene que dar...”, **Sujeto 2.**

“...porque supongo que cada quien tiene su punto de vista personal entonces pues debe de aportar...”, **Sujeto 3.**

“...los chicos de servicio social sería mucho más factible el, ah mira tenemos este documento donde viene como los requisitos indispensables...”, **Sujeto 4.**

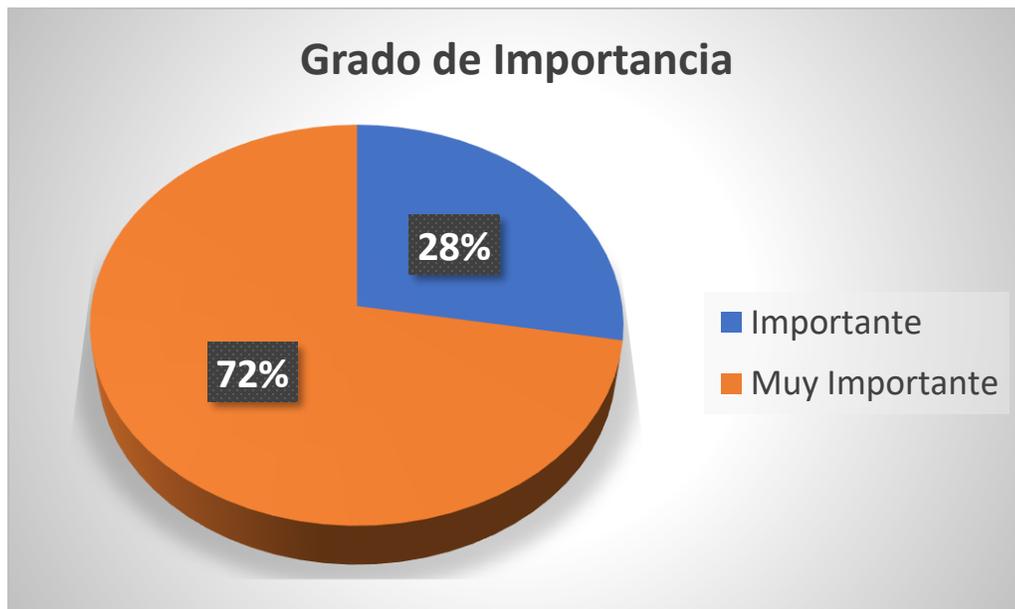
“...siento que es mejor colaborar todos con las diversas maneras para poder mejorar el proceso...”, **Sujeto 5.**

Nuevamente, lo expresado por las y los colaboradores evidencia una relación total con las respuestas realizadas en la Encuesta del Diagnóstico Organizacional de la UPIICSA-IPN. La siguiente gráfica muestra los resultados del ítem referente a la importancia de Mejorar el Proceso de Inducción en la que se clarifica la relación entre el Grado de Importancia que le brindaban al proceso de inducción y la creación de nuevas estrategias para mejorar el proceso en 2020 y el actual.

Esta correlación expresa un interés genuino por mejorar su contexto.

Gráfica Número 7

Grado de Importancia



Nota: Elaboración propia.

4.4.1.3 Tercera Categoría: Implementación de Instrumentos Dinámicos

Esta tercera categoría de análisis constituyó un valioso aporte a la investigación debido a que los entrevistados compartieron su postura respecto a la implementación de instrumentos dinámicos para mejorar el proceso de inducción e incluso la posibilidad de formalizar el proceso. Es decir, pasar de un proceso informal en el que se improvisa y toman en cuenta elementos formulados en el momento, a un proceso metodológico articulado y coherente bajo una planeación estratégica que ayuda a cimentar las bases.

Uno de los principales motivos por lo que los participantes compartieron abiertamente la idea de formalizar el proceso de inducción mediante un carácter dinámico es porque se ofrece con una cualidad apropiada e indispensable de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Pues la socialización de dicho instrumento dinámico resulta para los participantes como una buena opción en términos prácticos para asimilar información valiosa y conocimientos de una manera factible.

Cabe destacar, que esta tercera categoría se encuentra correlacionada con la anterior al dar apertura al cambio organizacional en los procesos y la formulación de estrategias para atender el área de mejora. Respecto a las propuestas e ideas de los participantes los más relevantes fueron:

- Apertura de Talleres.
- Cursos propedéuticos.
- Cursos de uno o dos días.
- Elaboración de Manuales.
- Documentos escritos.
- Documentos digitalizados con la particularidad de estandarizarlos.
- Agilización del proceso de acoplamiento.
- Proceso de capacitación.

Es a través de dichos instrumentos dinámicos que se buscó la confiabilidad y capacidad para guiar y auxiliar al factor humano en su proceso de inducción y adaptación en el Área SGC gracias a la socialización de las normas y procedimientos que los participantes consideraron oportunas desde su perspectiva y necesidades.

Como se viene comentando en este pequeño análisis, resulta muy importante considerar los factores que inciden en la dinámica de una organización como las necesidades del talento humano para explotar las oportunidades del entorno en la mejora de los procesos, servicios, atención, calidad, etcétera.

A continuación, se señala una idea que ayuda a explicar los factores dinámicos dentro de una organización:

La capacidad de obtener conocimiento puede ser considerada la única ventaja competitiva sostenible de la empresa. Dicha ventaja deriva de la adquisición, desarrollo, transferencia y obtención de nuevos conocimientos en la organización, que deben ser materializados en la generación de innovaciones, como resultados superiores que permitan a la empresa mejorar su posición competitiva (Bierly y Chakrabarti, 1996, como se citó en, Barrios, Olivero y Figueroa, 2020, p. 56).

En otras palabras, significa que uno de los objetivos principales de las organizaciones es maximizar el potencial de sus colaboradores, por lo tanto, esta actividad se relaciona con la Gestión del Talento Humano el cual ofrece transformaciones con los protagonistas que pertenecen a la organización y tienen una visión amplia de su entorno. En este caso particular, los entrevistados evidencian con sus respuestas una postura de potencialidad, porque los colaboradores no pueden crecer, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial si no tienen las condiciones e instrumentos adecuados en ciertos procesos como en este caso el proceso de inducción.

Las y los colaboradores identificaron sus necesidades respecto a las herramientas e instrumentos dinámicos, recursos y apoyo para mejorar conjuntamente a la organización el proceso. Respecto a las posturas y respuestas que proporcionaron las y los participantes del Área SGC de la UPIICSA-IPN se presentan a continuación:

“...pues tal vez como un pequeño taller no sé o un curso de uno o dos días ¿no?, o un este pequeño Manual...”, **Sujeto 1.**

“...estandarizar a lo mejor a través de una herramienta tecnológica o de algo...”, **Sujeto 2.**

“...ya estás hablando de un documento así pues ya, ya va se puede decir escrito o digitalizado entonces es más claro...”, **Sujeto 3.**

“...mejorando el proceso podemos hacer una mejor administración de nuestra área y atendemos tanto a los chicos de servicio social como a los nuevos colaboradores...”, **Sujeto 4.**

“...siento que así sería más ágil y te acoplarías más rápido...”, **Sujeto 5.**

En suma, los nuevos instrumentos pueden ayudar al Área SGC a proporcionar las oportunidades y recursos que necesitan para tener éxito y desarrollar sus habilidades para asumir correctamente sus responsabilidades en su puesto de trabajo. Estas respuestas involucran en cierta manera a las y los colaboradores para ayudar a crecer en conjunto de sus necesidades y que ellos mismo se vean como aliados en la toma de decisiones compartiendo sus ideas, propuestas y pensamientos.

4.4.1.4 Cuarta Categoría: Beneficios Manual de Bienvenida

Con relación a la cuarta categoría que es la percepción que tienen las y los colaboradores del Área SGC respecto a los beneficios que se pueden conseguir al contar con un Manual de Bienvenida como un instrumento práctico y adecuado a su cultura organizacional y necesidades, se puede argumentar que los participantes se mantuvieron en una posición muy enérgica a tal grado de salir de su zona de confort.

Desde un punto de vista funcionalista, el instrumento adquiere una ventaja competitiva porque “Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez” (Álvarez, 1996, p.24).

Derivado de las entrevistas se reconoció que los participantes tuvieron un interés por ser beneficiados siendo una buena idea para ellos implementar un Manual de Bienvenida en la Administración Pública donde existe un sin fin de rotaciones de personal. Asimismo, consideraron que en su contexto sería algo innovador y de gran apoyo generándoles incluso curiosidad por ver qué incluye en su interior. Es decir, al incluir a las y los colaboradores y tomar en cuenta sus necesidades, opiniones, expectativas e ideas, se promueve un involucramiento consensuado y objetivo de las cualidades y características que ese Manual de Bienvenida debe de incluir.

Por su parte, Álvarez (1996) menciona lo siguiente con relación a los Manuales:

De hecho, la experiencia y las técnicas que usa una organización conforman su tecnología. Si esta tecnología se documenta, el valor de la experiencia es invaluable para la propia organización, porque además de enriquecerse (técnicamente hablando), tiene una base de la cual partir para seguir creciendo y desarrollándose. Además, a partir de la

tecnología actual, una organización facilita que su personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente generar tecnología (p. 17).

Las siguientes posturas comentadas por las y los entrevistados son las que más relevancia proporcionaron al análisis.

“...El hecho de que esté un Manual que ya esté escrito sí nos beneficia porque si hay algún punto en el que se nos olvida y más adelante lo queremos consultar nos beneficiaría...”, **Sujeto 1.**

“...Creo que es muy buena idea y muy buen proyecto...”, **Sujeto 2.**

“...Te voy a decir que en la Administración Pública constantemente el personal está en rotación, o sea entonces cambia tu contexto...”, **Sujeto 2.**

“...Sí debido a que me ayudaría bastante a conocer mis actividades esenciales...”, **Sujeto 3.**

“...Sería algo muy innovador en el área...”, **Sujeto 3.**

“...Si porque empezando desde el área donde pertenecemos donde la evidencia documentada objetiva es necesaria he considerado que sí sería recomendable...”, **Sujeto 4.**

“...Sí puede ser, soy muy curiosa y me gustaría conocer qué dice...”, **Sujeto 5.**

Esta última variable tiene una relación directa con todas las anteriores y es de suma importancia para continuar con la operación de las recomendaciones para la toma de decisiones referente al Manual de Bienvenida porque el instrumento al ser dinámico puede ayudar a mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores y contribuir significativamente en su proceso de integración y formación inicial en el Área SGC.

4.5 Resultados de la Interpretación

Las interpretaciones de las categorías de análisis fueron fundamentales para comprender las diferentes dimensiones de la investigación. Por lo tanto, a continuación se resumen los hallazgos más relevantes. En primer lugar, la interpretación de las categorías de análisis ayudó a garantizar la coherencia temática y el rigor metodológico de la investigación. Esto se debe a que el análisis permitió responder a la pregunta de investigación formulada, la cual fue clave para lograr el cumplimiento de uno de los objetivos particulares de la investigación.

En segundo lugar, el análisis de las categorías permitió comprender mejor los datos y reflexionar sobre ellos. Esto ayudó a construir una propuesta de mejora formal que considera una perspectiva más amplia. Al final, las entrevistas y su análisis proporcionaron información valiosa, como puntos de vista, hechos, opiniones, propósitos, etcétera, que permitieron a su servidor proponer un diseño de un Manual de Bienvenida basándose en los hallazgos de la investigación desarrollando un Manual de Bienvenida con características específicas que reflejan las necesidades, gustos y expectativas de la mayoría de las y los colaboradores.

El Manual de Bienvenida es un instrumento clave para lograr el objetivo general de la investigación, permitir hacer más eficiente y eficaz el Proceso de Inducción al Personal y mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores en la organización educativa. Asimismo, los hallazgos de la investigación se incorporaron al Manual de Bienvenida para satisfacer las necesidades y expectativas de las y los colaboradores.

En vista de los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, es grato para su servidor presentar el Capítulo V que contiene una propuesta objetiva y efectiva para la mejora del proceso de inducción al personal en la organización educativa. Esta propuesta se basó en un profundo análisis de las necesidades y expectativas de los

colaboradores, con el objetivo de garantizar su incorporación exitosa a la UPIICSA-IPN y el Área SGC.

A continuación, se presenta el Capítulo V del presente trabajo recepcional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE
BIENVENIDA PARA EL ÁREA SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD
PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE
INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO
POLITÉCNICO NACIONAL

*“La inteligencia humana ha ido avanzando
en sus conocimientos a través de los tiempos
gracias al estudio y a la investigación [...]
Así, el fiel compañero del hombre para
el progreso humano ha sido el libro”.*

Océano, 1997.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

En el presente capítulo se expone la estrategia para atender la problemática del deficiente proceso de inducción al personal. Dicha propuesta de mejora consiste en el Diseño de un Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN.

5.1 Generalidades del capítulo

Para respetar la argumentación lógica y fluida el desarrollo del capítulo se divide en cuatro partes. En la primera parte, se define qué es un Manual, sus principales beneficios y su clasificación. En la segunda parte, se explica qué es un Manual de Inducción, uno de Bienvenida y cómo se relacionan ambos. En la tercera parte, se describe la estructura general del Manual de Bienvenida en el ámbito formal. Finalmente, en la cuarta parte se presenta el diseño de un Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN.

5.2 ¿Qué es un Manual?

De manera conceptual un Manual puede definirse como un:

Documento en el cual se describen los aspectos más relevantes de un tema en particular. En el ámbito de las organizaciones, se elaboran manuales con el propósito de describir procedimientos relevantes para un buen funcionamiento interno. Un manual usualmente consta de una breve explicación conceptual sobre el tema en cuestión junto una explicación detallada sobre la mejor manera de llevar a cabo una tarea

determinada o conjunto de ellas. Puede incluir, según corresponda, gráficos explicativos, formularios y procedimientos, entre otras variantes (Alles, 2011, p. 115).

En concordancia con la autora, un Manual es aquel documento que se crea a partir de la necesidad de comunicar ciertas especificaciones sobre algún tema en particular, su uso es muy común en las organizaciones e instituciones. Son de gran utilidad para ayudar a las organizaciones a transmitir conocimientos e información que puede ser utilizada posteriormente por las y los colaboradores. En síntesis, ayudan a comprender el funcionamiento de algún tema y tener acceso a la información de manera rápida y ordenada.

5.2.1 Beneficios de un Manual

Respecto a la elaboración de un Manual se encuentran beneficios importantes como lo son:

- 1) Estimulan la uniformidad.
- 2) Eliminan la confusión.
- 3) Reducen la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- 4) Disminuyen la carga de supervisión.
- 5) Sirven de base para la capacitación del personal.
- 6) Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.
- 7) Presentan de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo

en cada departamento (Impuestos.info, 2018, párrafo Ventajas de los Manuales).

Particularmente, en el campo de la Administración los manuales son conocidos con un lenguaje técnico como *Manuales Administrativos*, estos son:

Medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entendemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre la historia, organización, política y/o procesos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE], 2004, p.6).

Bajo esta lógica, los Manuales Administrativos son aquellos que han sido creados con la finalidad de fortalecer a la organización, en materia de sus procesos, etapas y funciones, para intervenir en las áreas y departamentos. Debido a la variedad y complejidad que atienden los Manuales Administrativos es necesario clasificarlos para facilitar su comprensión y operación.

5.2.2 Clasificación de los Manuales Administrativos

A continuación, se describe de acuerdo con la página de internet de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2017), las cuatro formas en las que se clasifican los Manuales Administrativos:

5.2.2.1 Por su Naturaleza:

- ***Micro administrativos***: contienen información de una sola empresa o de una de sus áreas.

- **Macro administrativos:** utilizados en los corporativos en donde se incluye información de más de una empresa.
- **Meso administrativos:** incluyen información de una o más organizaciones de un solo sector (párrafo clasificación de los Manuales Administrativos).

5.2.2.2 Por su Aplicación:

- El origen de este tipo de manuales administrativos parte de que las empresas pequeñas y medianas cuentan, por lo general, con una estructura organizacional pequeña, es decir, no tienen gran cantidad de niveles jerárquicos, ni de áreas; y el número de puestos con que cuentan son poco especializados, por lo que el manual de organización de esas empresas no es de gran magnitud (párrafo Clasificación de los Manuales Administrativos).

5.2.2.3 Por su Contenido:

- La magnitud de la empresa, la naturaleza de sus funciones y la complejidad de las mismas servirán para determinar la especialidad y cantidad de los manuales, es decir, tal vez una empresa pequeña puede contener su información en un manual de organización y uno de procedimientos (párrafo Clasificación de los Manuales Administrativos).

Algunos ejemplos son:

a) Manuales de Organización Administrativos.

b) Manuales de Procedimientos Administrativos.

c) Manuales de Técnica.

d) Manuales de Bienvenida (párrafo Clasificación de los Manuales Administrativos).

5.2.2.4 Por su Ámbito:

- **Manuales Generales:** contienen información ordenada y sistematizada global acerca de toda la estructura de una organización.
- **Manuales Específicos:** contienen información ordenada y sistematizada acerca de la estructura de un área específica de la organización (párrafo Clasificación de los Manuales Administrativos).

Algunos ejemplos son:

a) Manuales de Departamento.

b) Manuales Financieros.

c) Manuales de Técnica.

d) Manuales para Especialistas.

Como se viene comentando existen diversos tipos de manuales, sin embargo, la intención del presente trabajo no es ahondar en cada uno de ellos, sino más bien, profundizar en particular con el *Manual de Bienvenida*. Por ello, para continuar con el capítulo enseguida se explica qué es un Manual de Inducción, un Manual de Bienvenida y cómo se relacionan ambos, posteriormente se caracteriza el Manual de Bienvenida.

5.3. ¿Qué es un Manual de Inducción?

El Manual de Inducción es una herramienta que forma parte de la cultura de trabajo de una organización y ayuda a que los colaboradores que son de nuevo ingreso comprendan el cómo actúa y hace las cosas la institución. En síntesis el Manual de Inducción involucra sustancialmente compromiso “La palabra “pertener” se relaciona con compromiso, es decir si el colaborador se apropia de los objetivos y valores organizacionales, su compromiso con la organización será mayor” (Alles, 2008, como se citó en Santillán, Merizalde y Flores, 2018, p. 67). En síntesis, el manual de inducción es una herramienta que contiene un conjunto de acciones para obtener resultados, dicho procedimiento se realiza para guiar y orientar a los nuevos colaboradores bajo un soporte en el que su contenido es un material de apoyo.

5.4. ¿Qué es un Manual de Bienvenida?

5.4.1 Definición de Bienvenida

Es primordial conocer el concepto de la palabra Bienvenida, esta se refiere al recibimiento cortés que se hace a una persona “Es una acogida, aceptación, recepción y admisión de manera amable, educada y cortés en que se da a una persona y por haber llegado con alegría, regocijo, agrado, contento y felicidad” (Girón, 2018, p. 19). Por consiguiente, existe una bienvenida con respecto al ámbito formal, es decir desde el punto de vista profesional, cuando una persona se integra en un nuevo grupo de trabajo dentro de una organización, recibe una bienvenida por parte de la organización y sus compañeros.

Por otra parte, el Manual de Bienvenida es un elemento con una importancia fortuita para la organización y los colaboradores debido a que constituye todo un acervo de información que les permite reflexionar y generar conocimientos, debido a que es uno de los primeros contactos que tiene el colaborador con la organización.

De acuerdo con Asanza, Miranda, Ortiz y Espín (2016) el Manual de Bienvenida:

Se encarga con la brevedad posible de hacer una introducción a lo que es la institución, desde los inicios hasta el presente. Este tipo de manuales contiene también los objetivos de la empresa, la misión y visión, los valores, etc. Por lo general contiene un manual adjunto dando referencia a los lineamientos de dicha empresa, así como también las reglas internas para dar una introducción al ámbito laboral (párrafo Tipos de Manuales).

Mostrando plena concordancia con los autores, es oportuno aclarar que un Manual de Bienvenida es un elemento valioso para cualquier colaborador de nuevo ingreso que debe de familiarizarse con la organización lo más pronto posible, mediante una manera ordenada, práctica y concisa. En este sentido el Manual de Bienvenida es un instrumento que sirve para acompañar y adentrar a las y los colaboradores hasta el interior de la organización por medio del texto, la lectura e imágenes.

La adquisición de conocimientos previos permite que los colaboradores se identifiquen con los objetivos de la organización, ayudando a generar un sentido de pertenencia con la organización (Girón, 2018). Al final del día el objetivo principal de un Manual de Bienvenida va más allá de las premisas *funcionalistas* de proporcionar eficiencia y eficacia, puesto que ese razonamiento propasa de ser demasiado *instrumentalista*. Cuando la función verdadera de un Manual de Bienvenida es ayudar a que las y los colaboradores se sientan acogidos, como en casa, para hacer suyos los principios de la institución educativa, ayudándoles a desarrollarse, crecer, y transformar su práctica profesional, mediante la interacción dinámica que involucre y tome en cuenta la participación de los propios usuarios en su beneficio.

Un Manual de Bienvenida también es considerado como un *Manual de Inducción*, en otras palabras, es un concepto equivalente, pues al hablar de un Manual de Bienvenida

o un Manual de Inducción estos responden al proceso de inducción al personal. Habiendo aclarado esta concepción, se procede a mencionar que el Manual de Bienvenida es un instrumento administrativo dinámico, que sirve para dar “soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier colaborador sea trabajador eventual, becario o directivo” (Girón, 2018, p. 20).

En acuerdo con el autor, se considera importante el desarrollo y aplicación de un Manual de Bienvenida porque es de gran apoyo para los colaboradores de nuevo ingreso de una organización educativa o cualquiera que sea su actividad a desarrollar, ante una oleada de practicantes, prestadores de servicio social, becarios, honorarios, voluntarios, personal en rotación, etcétera. Es un vital soporte porque permite encaminar, guiar, atender y auxiliar en todo momento al colaborador, repercutiendo a su vez en que la organización se mantenga sólida.

Por otro lado, un Manual de Bienvenida resume la cultura corporativa de la organización e incluye toda la información necesaria y útil para que la integración al puesto de trabajo y a la organización sea lo más positiva.

5.5. ¿Cómo se relaciona el Manual de Inducción con el Manual de Bienvenida?

Cuando se habla de un Manual de Inducción o de un Manual de Bienvenida se debe de comprender que estos dos son un equivalente, es decir en la mayoría de los casos son sinónimos. Debido a que ambos términos responden al proceso de inducción al personal, por lo que comparten muchas características e información semejante en su contenido.

Ahora, particularmente el Manual de Inducción es uno de los manuales más conocidos y por ello más común que el Manual de Bienvenida. Sin embargo, aunque sea menos conocido el Manual de Bienvenida cumple con características propias que lo asocian

con información más personal sobre la cultura de la organización, los beneficios para las y los colaboradores y las actividades sociales.

Esto lo convierte en una pieza clave para el factor humano en una organización, partiendo de la premisa de que la Bienvenida en un ámbito formal se utiliza para apoyar, el apoyo es fundamental cuando se necesita dar certeza, confianza y eficiencia. Al dar una bienvenida cordial en todos los sentidos se les invita a las y los colaboradores a insertarse en un terreno de certidumbre y confianza, esta es la diferencia principal en la que se centra un Manual de Bienvenida debido a que se le da énfasis en esta palabra tan importante. Asumiendo que el Manual se transforma de un componente o herramienta 100 % instrumentalista a una más orgánica, amigable y flexible que permite acoger a las y los nuevos colaboradores e integrarlos para generar un compromiso mayor en su nueva etapa.

La complementariedad entre estos manuales es fundamental, porque ofrecen información integral y oportuna que facilita la incorporación eficiente de los nuevos colaboradores en la organización y/o área de trabajo. Por estas razones, cualquiera de los dos manuales puede incluir información similar o que es propia de uno en específico. Lo importante es que el investigador conozca a profundidad el contexto en el que se requiere implementar un manual y con base en esa información seleccionar el manual que se requiere de acuerdo a las necesidades y con la estructura que se considere necesaria, adecuada e importante.

Por ello, se muestra mayor interés en el presente trabajo con en el Manual de Bienvenida por sus características de integración positiva que ayudan a tener un impacto significativo en la inducción, compromiso, productividad y retención de las y los nuevos colaboradores.

A continuación, se explica la estructura general de un Manual de Bienvenida.

5.6 Estructura General de un Manual de Bienvenida

Para poder llevar a cabo un Manual de Bienvenida es necesario cumplir con ciertos aspectos e información de una manera ordenada, sistematizada, concisa, lógica y entendible, para garantizar la asimilación de los conocimientos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados (GDM, 2022). Bajo esta lógica, a continuación, se presentan los elementos fundamentales que debe de contener un Manual de Bienvenida.

Según el autor Grados (2013), proporcionar al empleado un Manual de Bienvenida que consiste en un folleto gráfico debe contener información detallada de la empresa, incluyendo los siguientes puntos:

- a)** Bienvenida cordial.
- b)** Historia de la compañía (cuándo fue fundada, por quién y para qué).
- c)** Misión, visión y valores.
- d)** Distribución geográfica.
- e)** Principales instalaciones.
- f)** Descripción detallada de los productos y servicios que proporciona y a qué tipo de consumidores va dirigido.
- g)** Filosofía.

h) Organización de la empresa. Se nombran los departamentos y divisiones de la compañía. De ser posible se anotan los nombres de los principales ejecutivos.

i) La cantidad de personas que laboran en la actualidad en la empresa. De ser posible, se anexa un organigrama.

j) Informar si existe un departamento de seguridad industrial.

k) Reglas de seguridad.

l) Reglamento interior, Contrato colectivo, Código de ética, Políticas de la empresa, por ejemplo:

- Remuneración de la que goza el personal, días y procedimientos de pago, forma en que se efectúa la administración de sueldos y salarios.
- Préstamos.
- Promociones y ascensos.
- Asistencia, faltas, retardos.
- Existencia de permisos especiales y bajo qué condiciones se otorgan.
- Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.

- Localización de sanitarios, lavabos, entre otros.
- Localización de tableros y boletines.
- Normas internas de trabajo.
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que se tiene derecho.

m) Prestaciones; por ejemplo:

- Seguro de vida.
- Servicio médico.
- Caja de ahorros.
- Plan de jubilación.
- Vacaciones.
- Aguinaldo.
- Becas de estudio.
- Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, defunción de parientes.
- Compras y precios especiales de los productos que elabora la empresa.

- Seguro de gastos médicos.
- Fondo de ahorro.

n) Plan de sugerencias.

o) Especificar días festivos en los que no se labora.

p) Actividades socioculturales (pp. 336).

En conclusión, un Manual de Bienvenida es eficaz cuando es elaborado con un enfoque formal, que incluye una comunicación efectiva y un interés genuino por parte del Área de Gestión del Talento Humano hacia las y los colaboradores y el puesto de trabajo. Esta comunicación es fundamental porque permite a los colaboradores sentirse bienvenidos e integrados en la organización y facilita el logro de los objetivos planteados.

Con base en toda la información analizada, se realizó un Diseño de Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN que cumple con los criterios recomendados e indagados. Este Manual se basa en un enfoque formal y profesional, sin embargo, es flexible en cuanto a su dinamismo y estética debido a que se buscó integrar y captar al público objetivo, sin descuidar en su contenido una comunicación asertiva y efectiva para propiciar un contenido útil, práctico e innovador hacia las y los colaboradores.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE
BIENVENIDA DEL ÁREA SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIDAD
PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO
POLITÉCNICO NACIONAL**

*“Sic Parvis Magna”
(La grandeza nace de pequeños comienzos).*

Sir. Francis Drake.

5.7 Diseño de un Manual de Bienvenida del Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN

Una vez caracterizado, definido y explicado todo lo concerniente a los Manuales, se presenta el formato final de la propuesta de un diseño Manual de Bienvenida el cual incluye información sobre los siguientes aspectos:

- ◆ **La organización educativa:** su historia, misión, visión y valores.
- ◆ **La cultura organizacional:** su forma de trabajo, sus políticas y sus beneficios.
- ◆ **El puesto de trabajo:** las funciones y responsabilidades del nuevo colaborador.

La información del Manual de Bienvenida está organizada de forma clara y concisa, para que los nuevos colaboradores puedan encontrarla fácilmente. El Manual de Bienvenida está dividido en dos partes:

- La primera parte proporciona la inducción general o a la organización educativa de manera más amplia para adentrarse y comprender el contexto organizacional.
- La segunda parte aborda la inducción específica o al puesto de trabajo que incluye información más acotada e inmersiva al área y perfil para laborar adecuadamente.

Para continuar, se presenta el Diseño de un Manual de Bienvenida para el Área SGC de la UPIICSA-IPN.



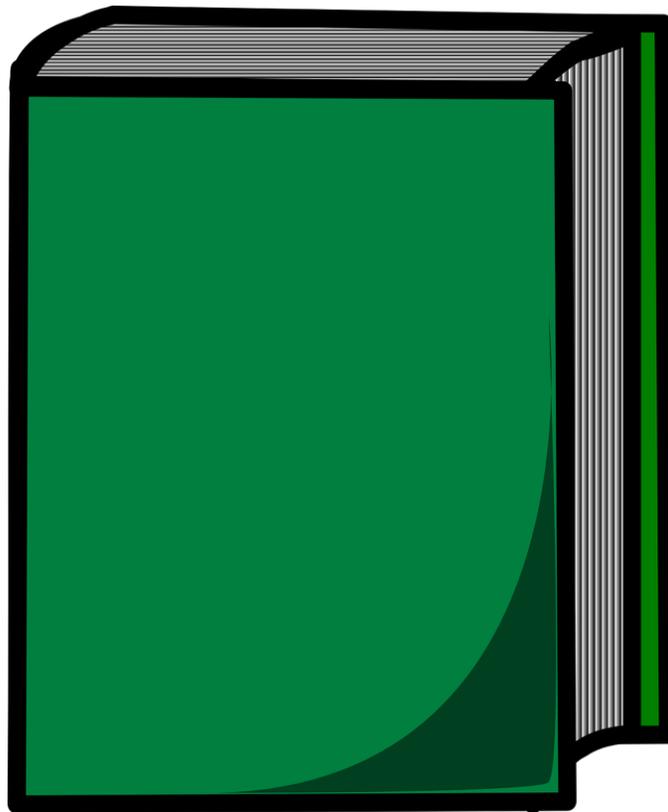
1

MANUAL DE BIENVENIDA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

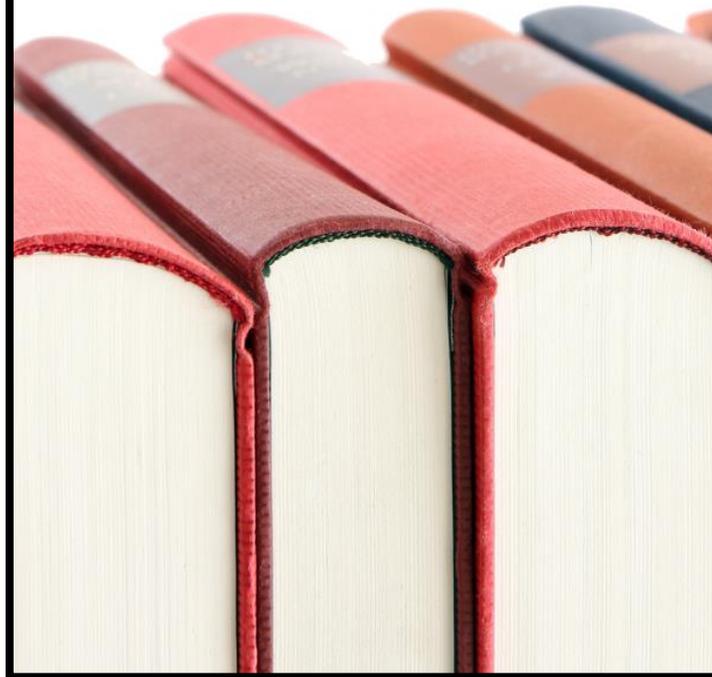


MANUAL DE BIENVENIDA DEL ÁREA SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



**DE LA UNIDAD PROFESIONAL
INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA,
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Manual de Bienvenida del Área Sistema de Gestión de Calidad

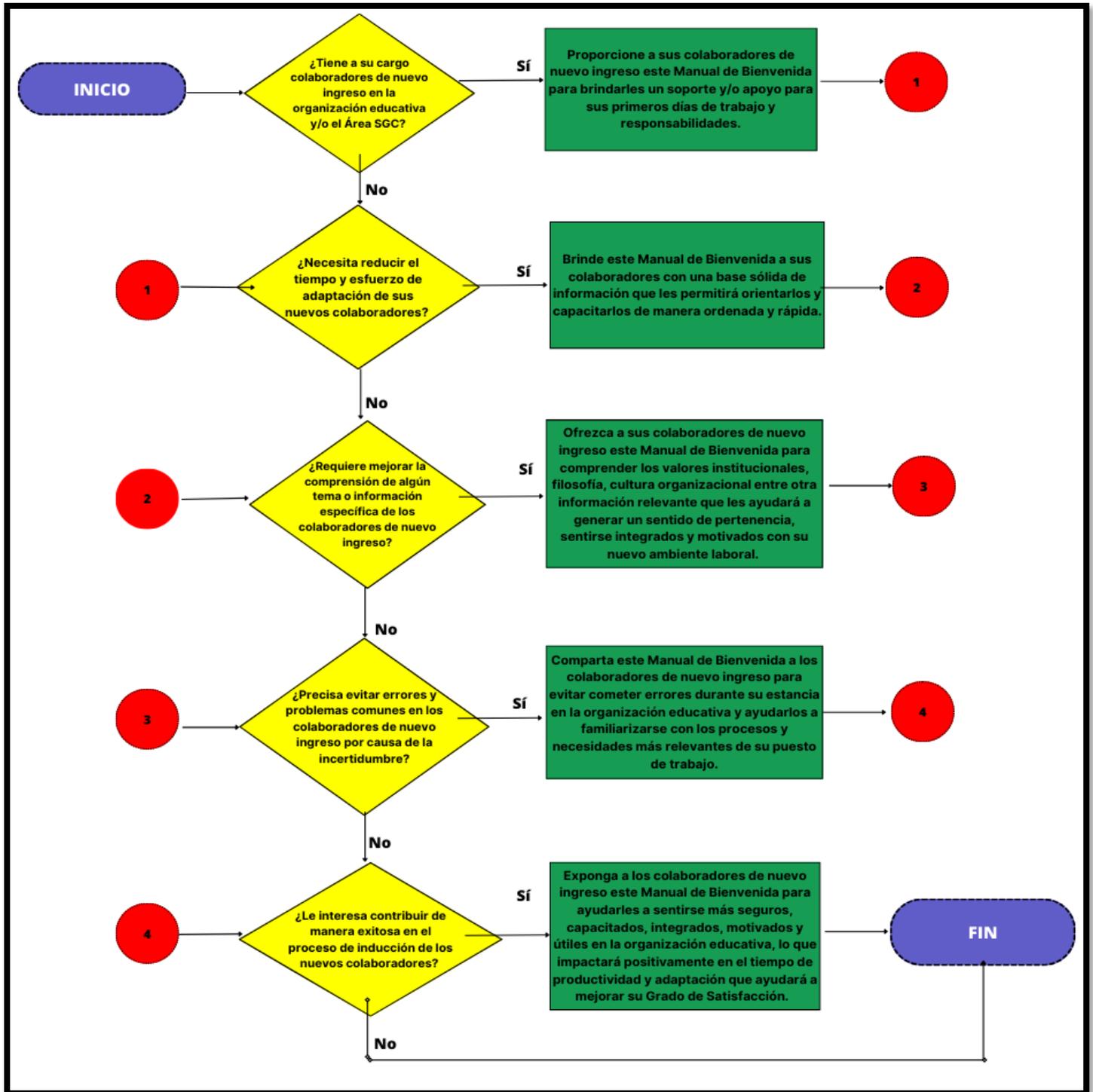


ÍNDICE

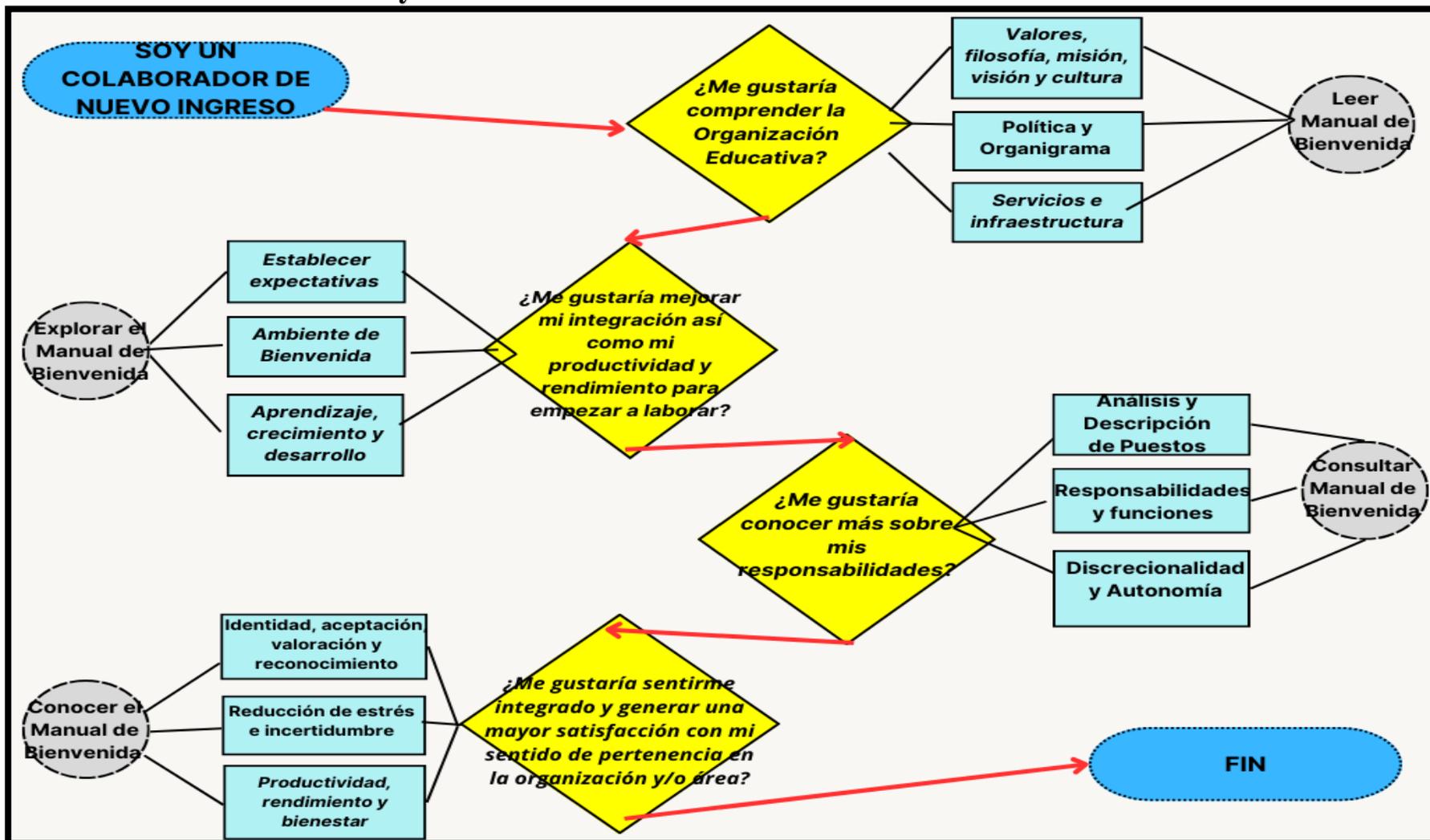
¿Cómo emplear el Manual de Bienvenida si soy jefe(a) de departamento, Coordinador(a), y/o responsable del Área Sistema de Gestión de Calidad?.....	176
¿Cómo utilizar el Manual de Bienvenida si soy un colaborador(a) de nuevo ingreso en la UPIICSA-IPN y/o en el Área Sistema de Gestión Calidad?.....	177
Bienvenida Cordial.....	178
Objetivo del Manual de Bienvenida.....	178
Inducción General-Inducción a la Organización Educativa.....	179
Consejos Prácticos para un(a) colaborador(a) de nuevo ingreso.....	180
Reseña Histórica de la UPIICSA-IPN.....	181
Misión y Visión institucional.....	182
Logotipo Institucional.....	183
Escudo de la UPIICSA-IPN.....	183
Ubicación Geográfica.....	184
Carreras que ofrece la UPIICSA-IPN.....	185
Filosofía y Valores Institucionales.....	185
Organigrama.....	186
Cultura Organizacional.....	186
Principales Instalaciones e Infraestructura.....	187
Departamentos y Edificios relevantes de la UPIICSA-IPN.....	188

Infraestructura de la UPIICSA-IPN.....	189
Mapa de la UPIICSA-IPN.....	194
Código de Conducta.....	195
Inducción Específica-Inducción al Puesto de Trabajo.....	196
Coordinación de Enlace y Gestión Técnica (CEGET).....	197
Área Sistema de Gestión de Calidad.....	198
Mapa del Sistema de Gestión de la Calidad.....	199
Organigrama CEGET.....	200
Política del Área Sistema de Gestión de Calidad.....	200
Principales Funciones a Cargo de los Colaboradores de Nuevo Ingreso.....	201
Beneficios y Prestaciones Colaboradores de Nuevo Ingreso.....	202
Reglamento Interno.....	203
Análisis y Descripción de Puestos.....	204
Despedida Cordial.....	207
Notas del Manual de Bienvenida.....	208
Referencias del Manual de Bienvenida.....	211

¿Cómo emplear el Manual de Bienvenida si soy jefe(a) de departamento, coordinador(a) y/o responsable del Área Sistema de Gestión de Calidad?



¿Cómo utilizar el Manual de Bienvenida si soy un colaborador(a) de nuevo ingreso en la UPIICSA-IPN y/o en el Área Sistema de Gestión de Calidad?



Bienvenida Cordial

¡Bienvenido(a) a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas! La Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional (en adelante UPIICSA-IPN) se enorgullece de dar la bienvenida a su nuevo(a) colaborador(a). El Manual que sostienes en tus manos es un obsequio que los colaboradores comparten con las nuevas generaciones y solo cobra vida cuando es leído por tí, pues es un instrumento que te posibilita alcanzar tus metas mediante su valioso contenido, que al mismo tiempo te permite aprender, crecer, reflexionar y prosperar. Esperamos que tu estancia en nuestra organización sea lo más agradable posible, nos comprometemos a proporcionarte todas las herramientas y recursos disponibles para tener éxito en tu etapa de adaptación a la organización educativa y el Área Sistema de Gestión de Calidad (en adelante Área SGC). Asimismo, te recordamos que puedes ponerte en contacto con tu jefe(a) directo(a) si tienes alguna pregunta o inquietud.

¡Te deseamos mucho éxito en tu nueva etapa! Atentamente,

La UPIICSA-IPN y el Área SGC.

Objetivo del Manual de Bienvenida

Este Manual ha sido diseñado para mejorar tu proceso de inducción a la organización educativa y ayudarte a tener un desempeño exitoso en tu nuevo puesto de trabajo. Es importante que consultes este Manual para que puedas desarrollarte y crecer profesionalmente en esta nueva etapa de tu vida. Recuerda que formas parte de la comunidad de la UPIICSA-IPN y es importante que conozcas los aspectos más sobresalientes de la misma para poder representarla de manera ética, respetuosa y profesional en todo momento. Estamos seguros de que este Manual de Bienvenida te ayudará a sentirte cómodo en tu nuevo rol, a desarrollar tus habilidades y a adaptarte a los cambios que puedan surgir por la incertidumbre.

Inducción General

Inducción a la Organización Educativa



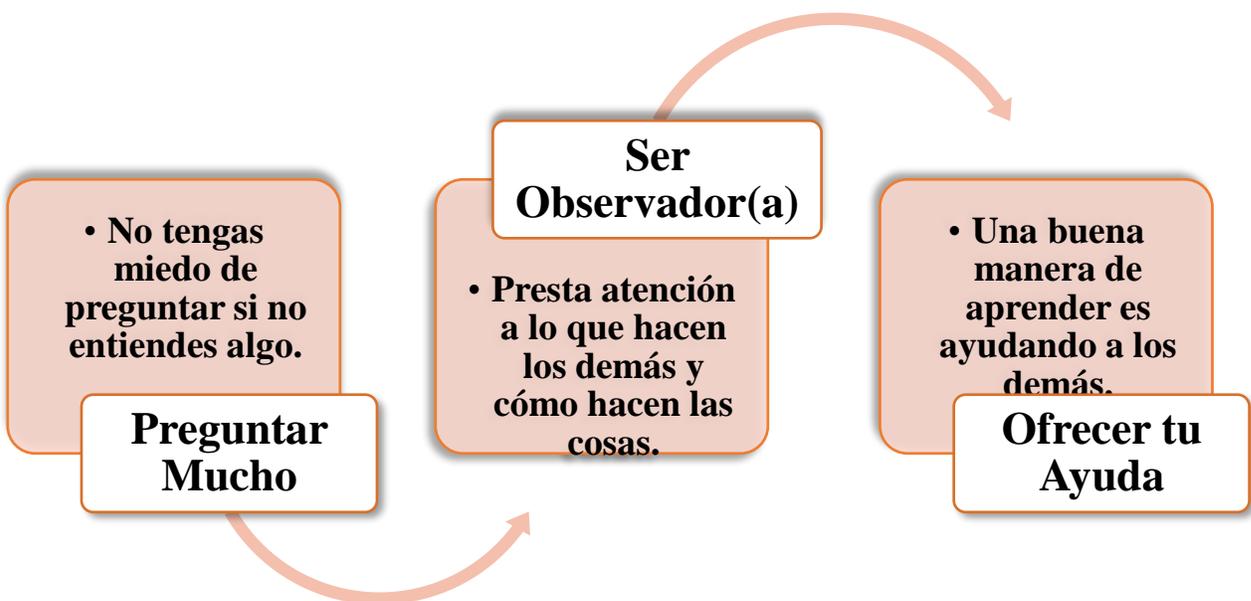
Consejos prácticos para un(a) colaborador(a) de nuevo ingreso

En este Manual de Bienvenida encontrarás información sobre los siguientes temas:



5

Por lo que te recomendamos:



6

Reseña Histórica de la UPIICSA-IPN

La UPIICSA-IPN es una Institución de Educación Superior (IES en adelante) pública mexicana, perteneciente al Instituto Politécnico Nacional. Fue creada por decreto presidencial el 31 de agosto de 1971, durante el sexenio del presidente Miguel Echeverría Álvarez. Su decreto de creación fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de octubre de 1971. La UPIICSA-IPN fue diseñada por *David Muñoz Suárez* y se inauguró el 6 de noviembre de 1972. Su objetivo es ofrecer carreras de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas, para contribuir al desarrollo económico y social de México (UPIICSA, s.f., b).

Evolución

- En sus primeros años la UPIICSA se centró en la formación de Ingenieros. En la década de 1980 la Unidad Académica comenzó a ofrecer carreras de Ciencias Sociales y Administrativas. En la década de 1990 la UPIICSA se expandió a otras áreas, incluyendo la investigación.

Logros

- LA UPIICSA ha graduado a más de 100,000 estudiantes. La Unidad Académica ha contribuido al desarrollo de México en una variedad de campos, incluyendo la Ingeniería, las Ciencias Sociales y la Administración.

7

***Emmanuel González Rogel* es el actual
Director de la UPIICSA 2022-2025.**

Misión:

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional que contribuye en la formación integral e interdisciplinaria de profesionistas e investigadores, con alto nivel académico en las áreas de ingeniería, administración e informática para contribuir al desarrollo económico, social y sustentable de México.

8

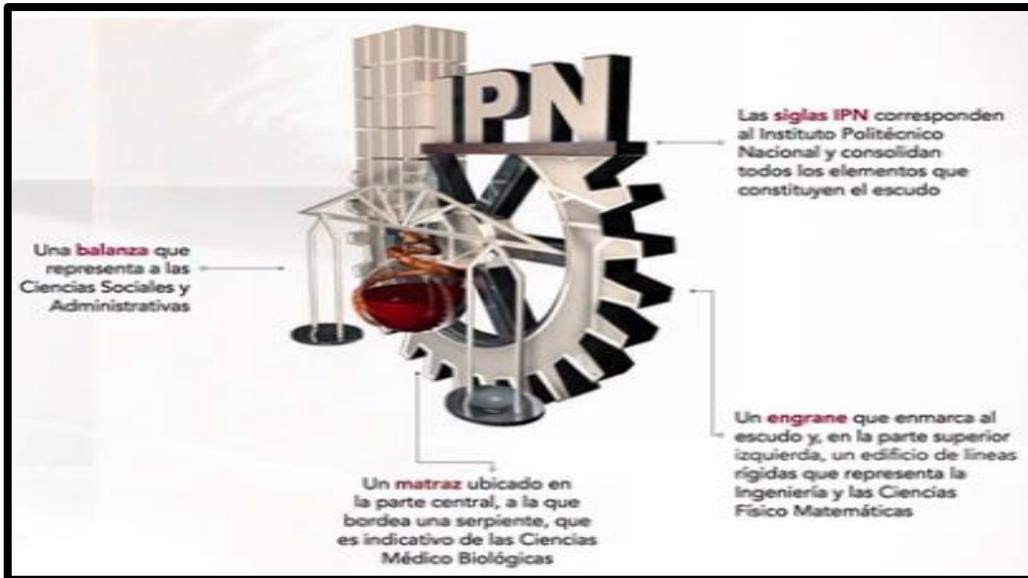


Visión:

Ser la Unidad Académica Interdisciplinaria más reconocida a nivel nacional e internacional por el liderazgo y enfoque global e innovador de sus egresados en la contribución del desarrollo social y económico de México, en un ambiente de inclusión, libertad, equidad, transparencia y democracia.

9

LOGOTIPO INSTITUCIONAL



10

ESCUDO DE LA UPIICSA

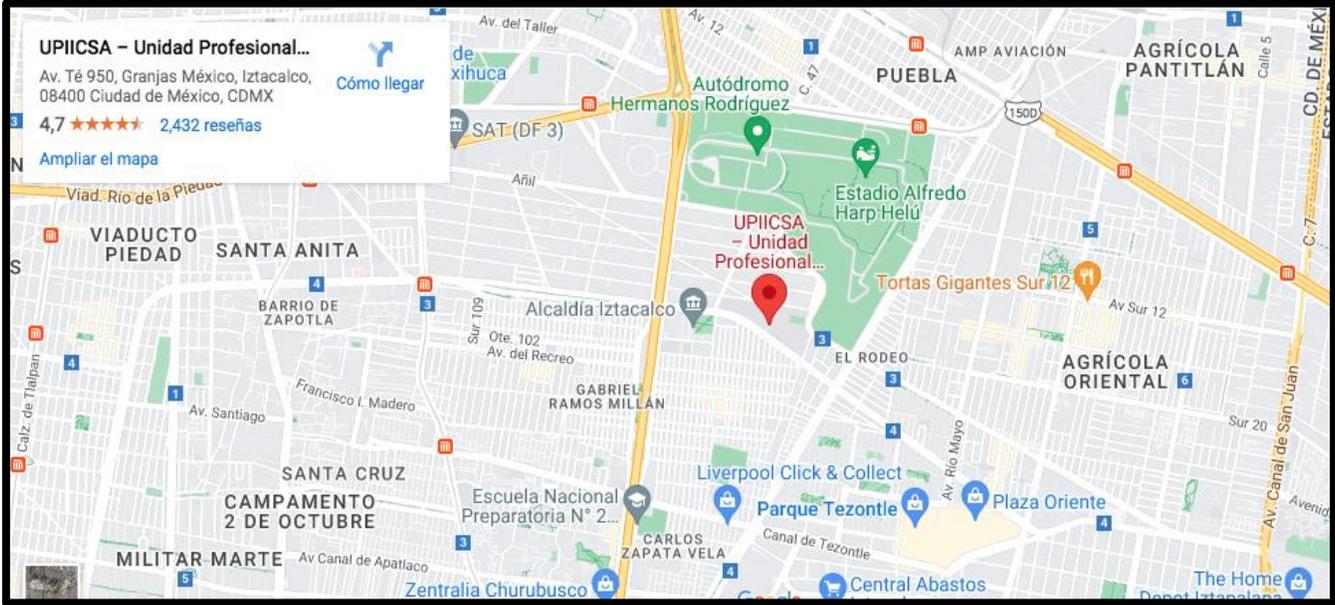
El lema de la institución es:
“La Técnica al Servicio de
la Patria”.



11

Ubicación Geográfica

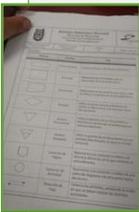
La UPIICSA-IPN se encuentra en la alcaldía Iztacalco de la Ciudad de México. Está ubicada en la colonia Granjas México, a unos 15 kilómetros al sur del Centro Histórico. La dirección exacta es Avenida Té No. 950, Col. Granjas México, C.P. 08400, Iztacalco, CDMX. Aquí tienes un mapa que muestra la ubicación exacta de la UPIICSA-IPN.



12



La UPIICSA es una de las Unidades Académicas más importantes del IPN y ofrece una amplia gama de programas de Licenciatura, Ingeniería, Maestría y Doctorado.



La UPIICSA atiende una matrícula de más de 12,000 alumnos a nivel Licenciatura y 1,800 alumnos a nivel Posgrado, organizadas en áreas: Ciencias Básicas, Ciencias Sociales y Administrativas, Ciencias de Ingeniería y Ciencias Aplicadas.



La UPIICSA se enfoca en el desarrollo integral de los estudiantes. Éste incluye el desarrollo de sus habilidades cognitivas, sociales y emocionales.

13

Carreras que ofrece la UPIICSA

Ofrece 6 Licenciaturas en modalidad Escolarizada: Administración Industrial, Ciencias de la Informática, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Informática, Ingeniería en Transporte e Ingeniería Ferroviaria.

Posgrados como lo son 4 Maestrías: Administración, Ingeniería Industrial, Informática y Ciencia de Estudios Interdisciplinarios para PyMes.

Oferta Educativa

También ofrece 1 Doctorado en: Gestión y Políticas de Innovación.

Actualidad: Contribuir en la formación integral e interdisciplinaria de profesionistas e investigadores expertos y altamente competentes.

14

Filosofía

Valores

Tendencias de la Multidisciplinariedad e Integridad.

Innovación para el desarrollo social, económico y tecnológico del país.

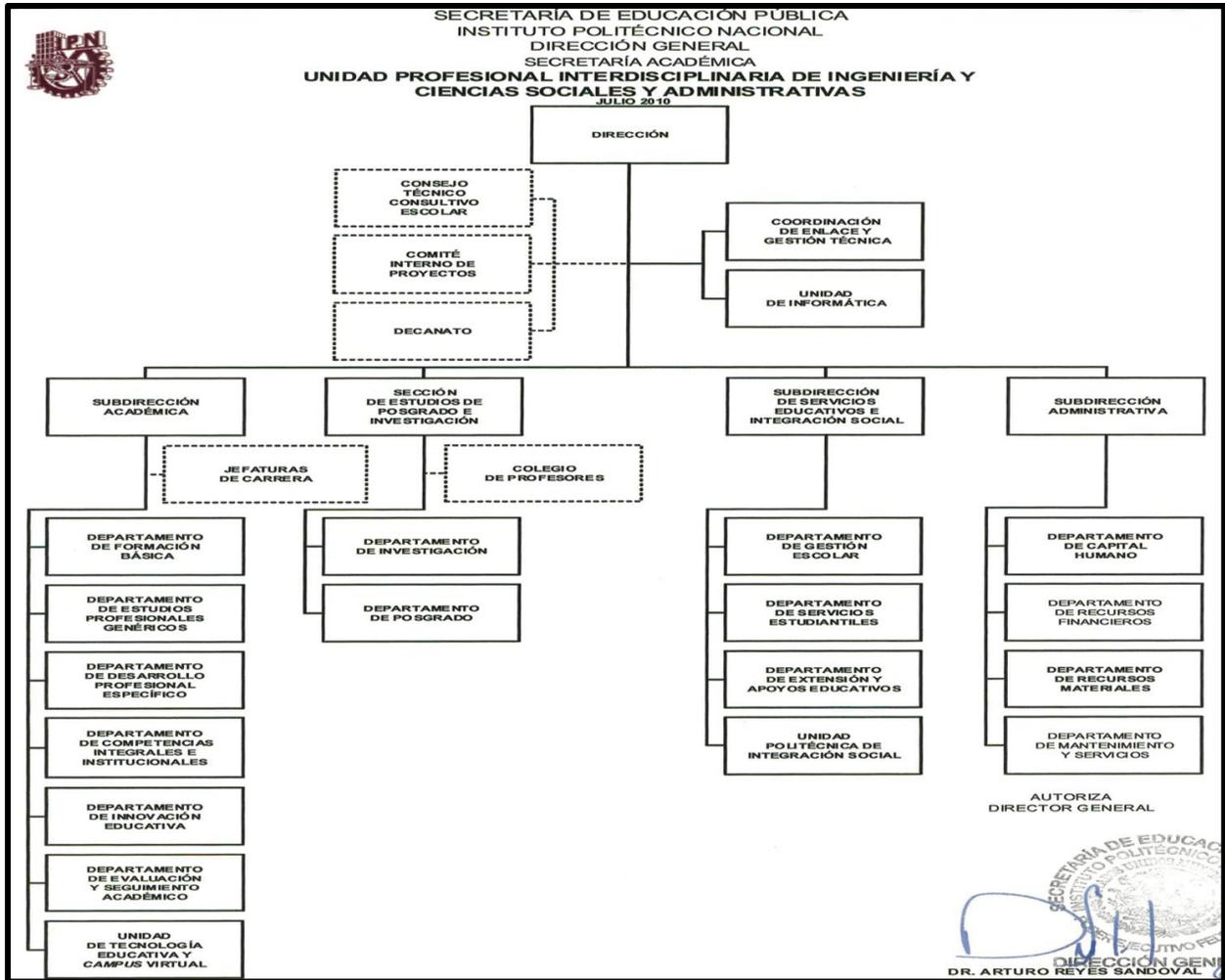
Contribuir a la formación de ciudadanos conscientes de su compromiso.

Moral, ético y civil con el desarrollo económico, social y sustentable de México.

Respeto, responsabilidad, honestidad, lealtad, integridad y justicia.

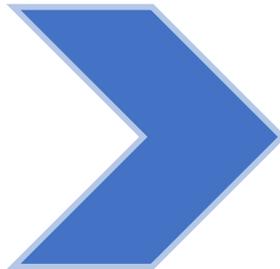
15

Organigrama



16

Cultura Organizacional



La UPIICSA trabaja con base en el Modelo Humanista de la Motivación Humana.

Principales Instalaciones e Infraestructura

La UPIICSA-IPN cuenta con una Biblioteca central y pública



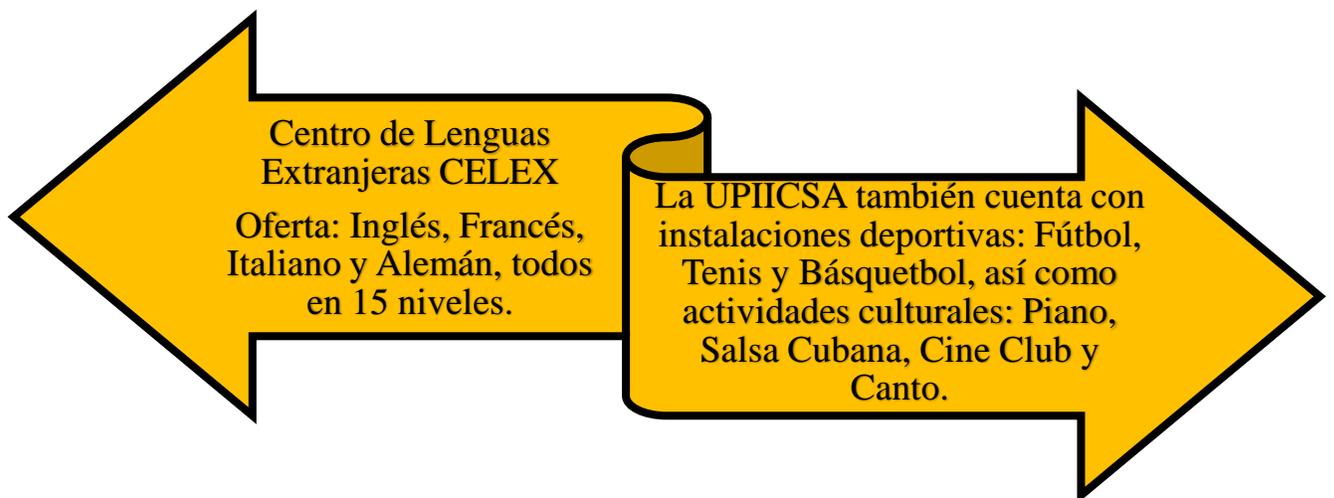
The image shows three colored boxes with circular cutouts of books. The first box is yellow and contains a circular image of books on a shelf. The second box is green and contains a circular image of red books. The third box is blue and contains a circular image of books on a shelf. A dashed arrow points from the yellow box to the blue box.

La Biblioteca de la UPIICSA lleva por nombre:
Ing. Manuel Zorrilla Carcaño.

Tiene un acervo muy especializado y cuenta con aproximadamente 2,000 títulos diferentes.

°Préstamo interbibliotecario
°Sala de lecturas
°Sala de proyección de películas
°Colecciones privadas.

17



The image shows two yellow arrows pointing in opposite directions. The left arrow points left and contains text about the language center. The right arrow points right and contains text about sports and cultural activities.

Centro de Lenguas Extranjeras CELEX
Oferta: Inglés, Francés, Italiano y Alemán, todos en 15 niveles.

La UPIICSA también cuenta con instalaciones deportivas: Fútbol, Tenis y Básquetbol, así como actividades culturales: Piano, Salsa Cubana, Cine Club y Canto.

18

19

Departamentos y Edificios relevantes de la UPIICSA-IPN



Infraestructura de la UPIICSA-IPN

Edificio de Gobierno



21

Explanada Principal



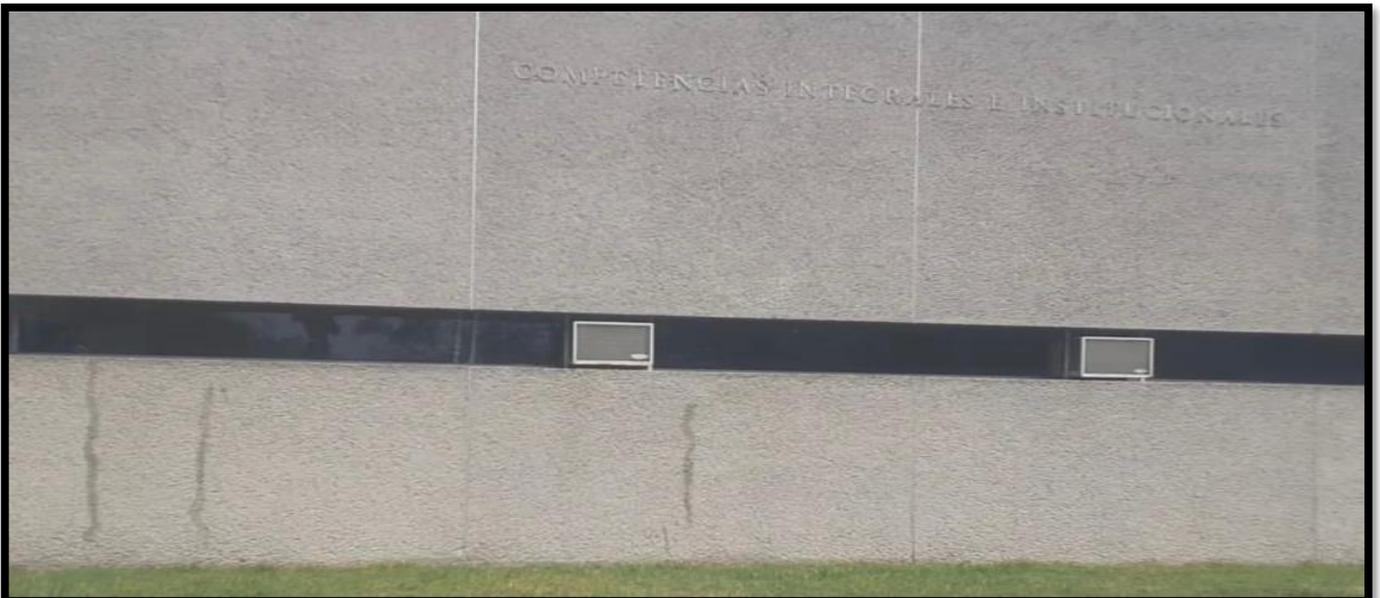
22

Edificio de Actividades Culturales



23

Edificio de Competencias Integrales Institucionales (Pesados)



24

Edificio de Desarrollo Profesional Específico (Ingeniería)



25

Edificio de Gimnasio



26

Edificio de Ligeros



27

Edificio de Formación Básica



28

Estudios de Posgrado e Investigación



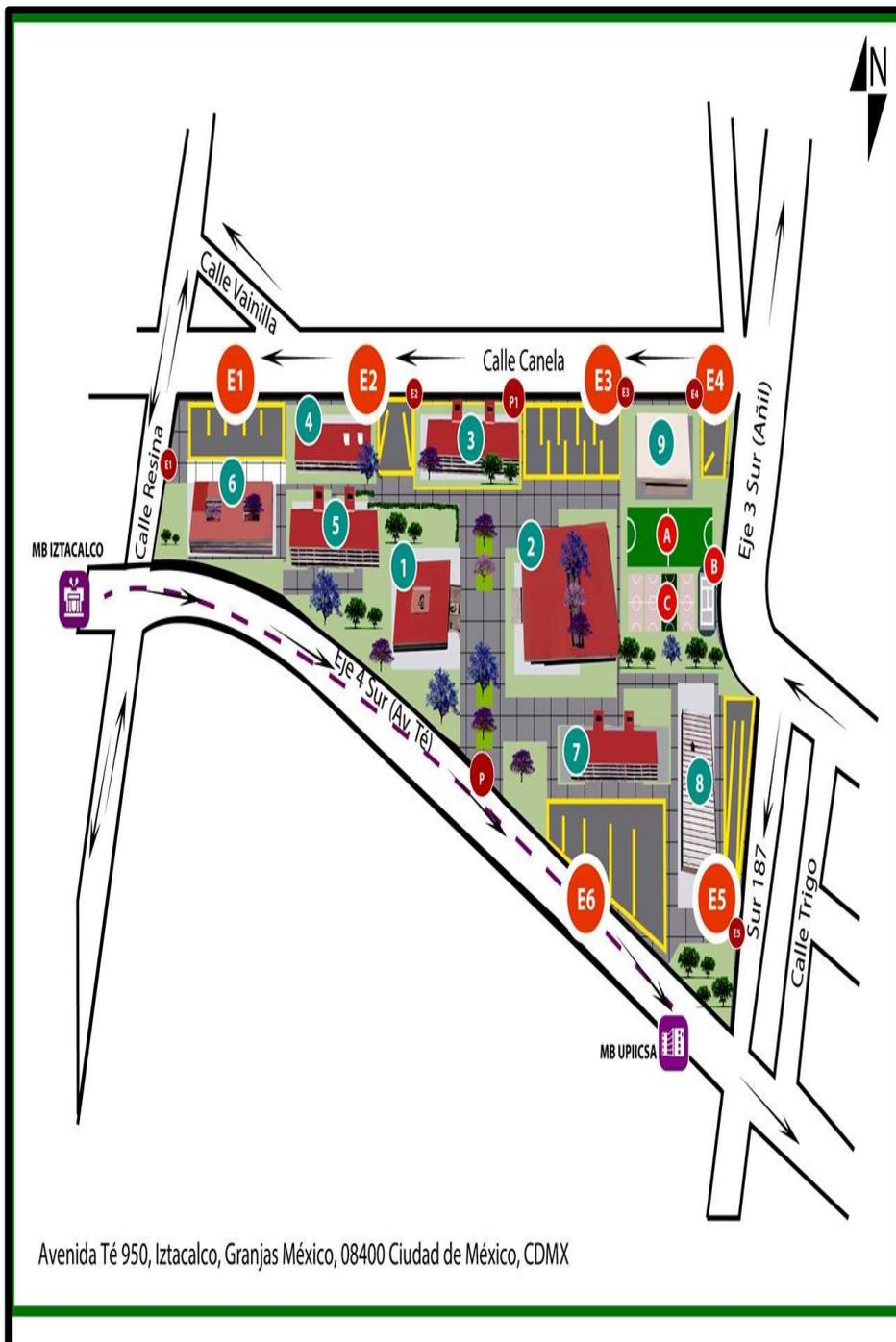
29

Biblioteca de la UPIICSA-IPN "Ing. Manuel Zorrilla Carcaño"



30

Mapa de la UPIICSA-IPN



Avenida Té 950, Iztacalco, Granjas México, 08400 Ciudad de México, CDMX

EDIFICIOS

- 1.- Gobierno
- 2.- Cultural
- 3.- Estudios Profesionales Genéricos
- 4.- Laboratorio Ligeros
- 5.- Formación Básica
- 6.- Estudios de Posgrado e Investigación
- 7.- Desarrollo Profesional Específico
- 8.- Competencias Integrales e Institucionales
- 9.- Actividades Deportivas

ESTACIONAMIENTOS Y ACCESOS

- E1.- Catedráticos y Administrativos
- E2.- Autoridades
- E3.- Catedráticos y Alumnos
- E4.- Alumnos (Motocicletas)
- E5.- Alumnos
- E6.- Catedráticos y Alumnos
- P.- Acceso/Puerta Principal
- P1.- Acceso de Peatones

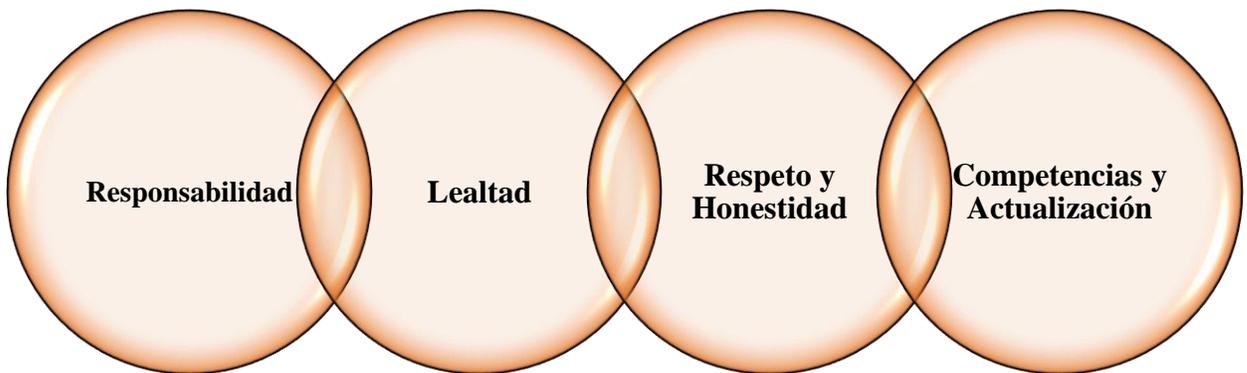
ACTIVIDADES DEPORTIVAS

- A.- Cancha de Fútbol
- B.- Cancha de Tenis
- C.- Cancha de Basquetbol

Código de Conducta



32



33

Inducción
Específica

Inducción al
Puesto de
Trabajo



Coordinación de Enlace y Gestión Técnica (CEGET)

La CEGET se encuentra en el primer piso del Edificio de Gobierno.

La CEGET se divide en 3 Áreas específicas que son: Planeación Institucional, Estadística y Sistema de Gestión de Calidad.

El Área SGC trabaja en conjunto con la CEGET.

Esta oficina se encuentra en los procesos estratégicos (Estratégicos, Sustantivos y Operativos) de modo que se encuentra en la misma línea de la Gestión de la Alta Dirección.

Las actividades que se realizan son: recopilar, verificar, dar seguimiento y archivar la información relacionada al SGC.

34



35

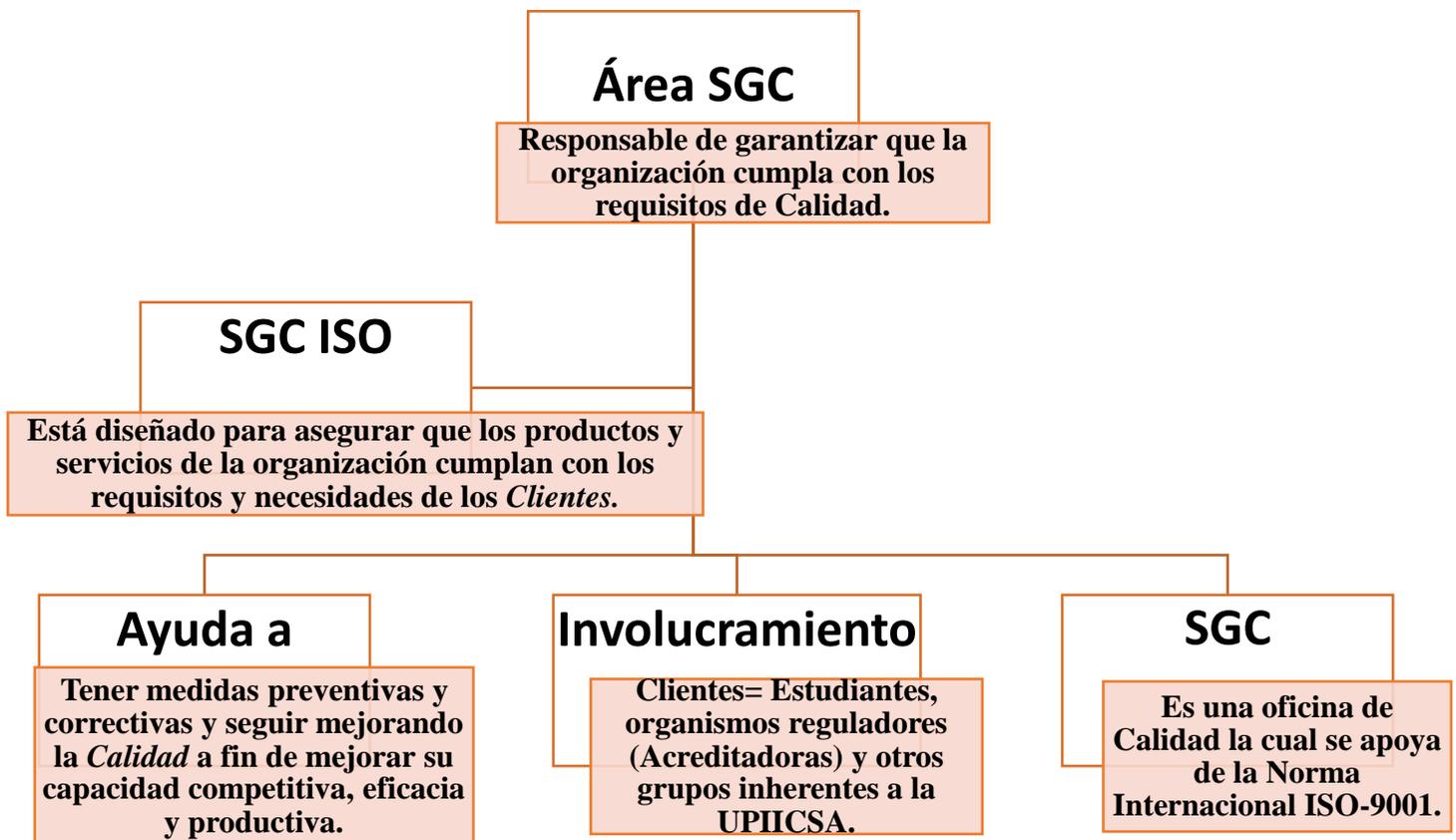
Para conocer más acerca de la Planeación Institucional visitar la página de:

Dirección de Planeación y Organización del IPN

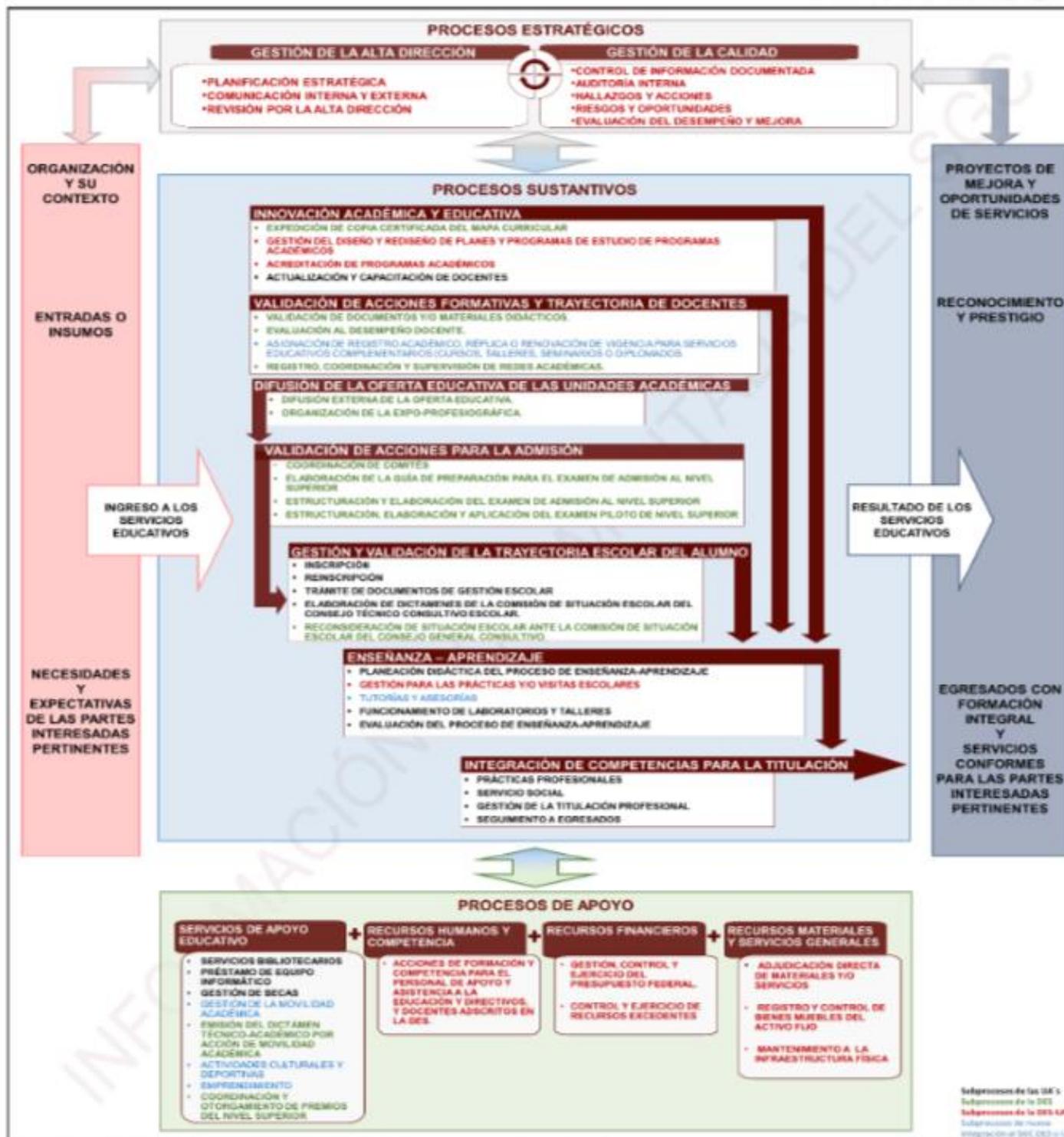
<https://www.ipn.mx/coplaneval/planeacion-y-organizacion.html>

Área: Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

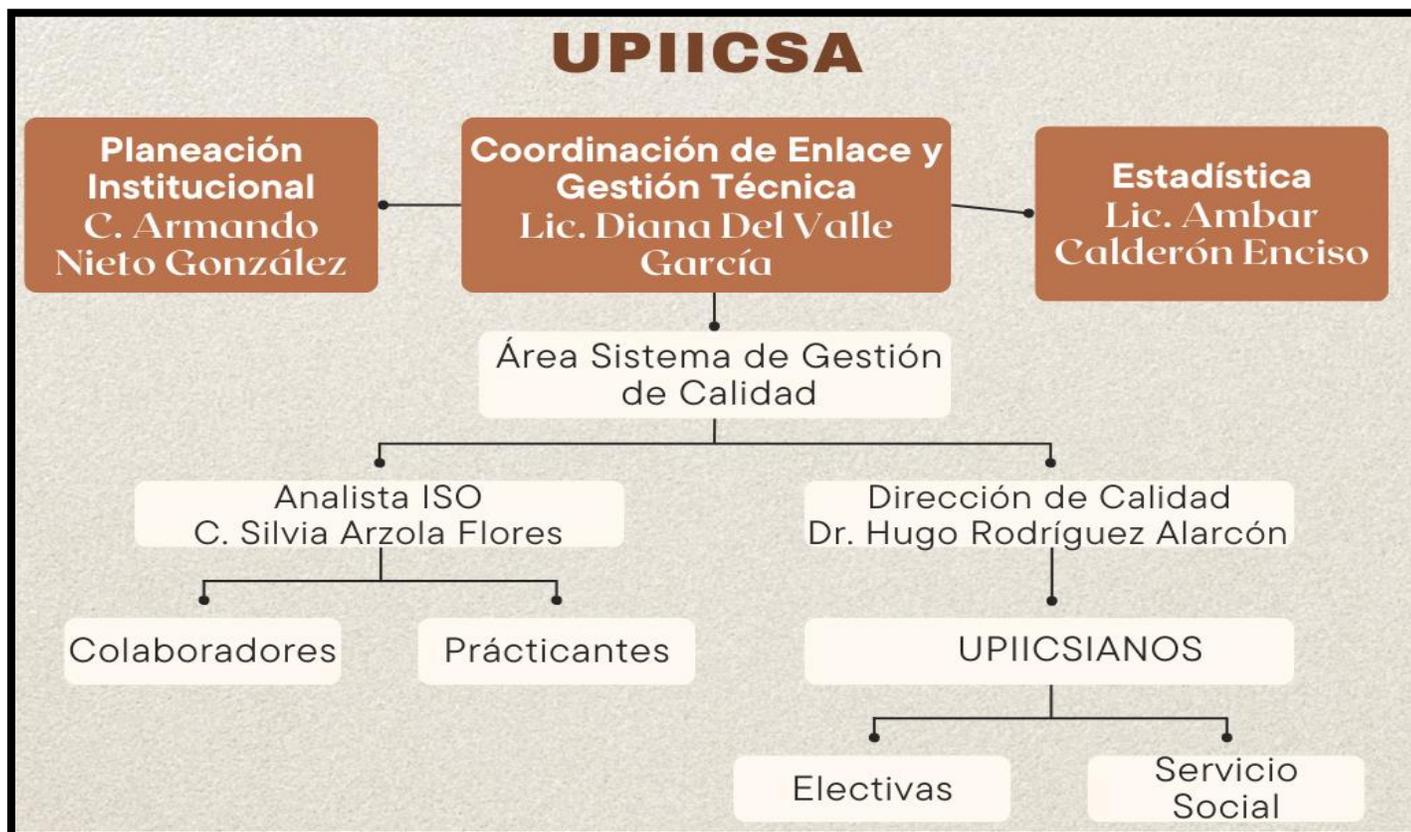
El Área SGC de la UPIICSA-IPN es un departamento que se encarga de atender la relación entre los clientes (estudiantes) y la organización educativa en cuanto a la gestión de sus productos y servicios educativos referente a los requisitos que marca la Norma Internacional ISO.



MAPA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



Organigrama CEGET



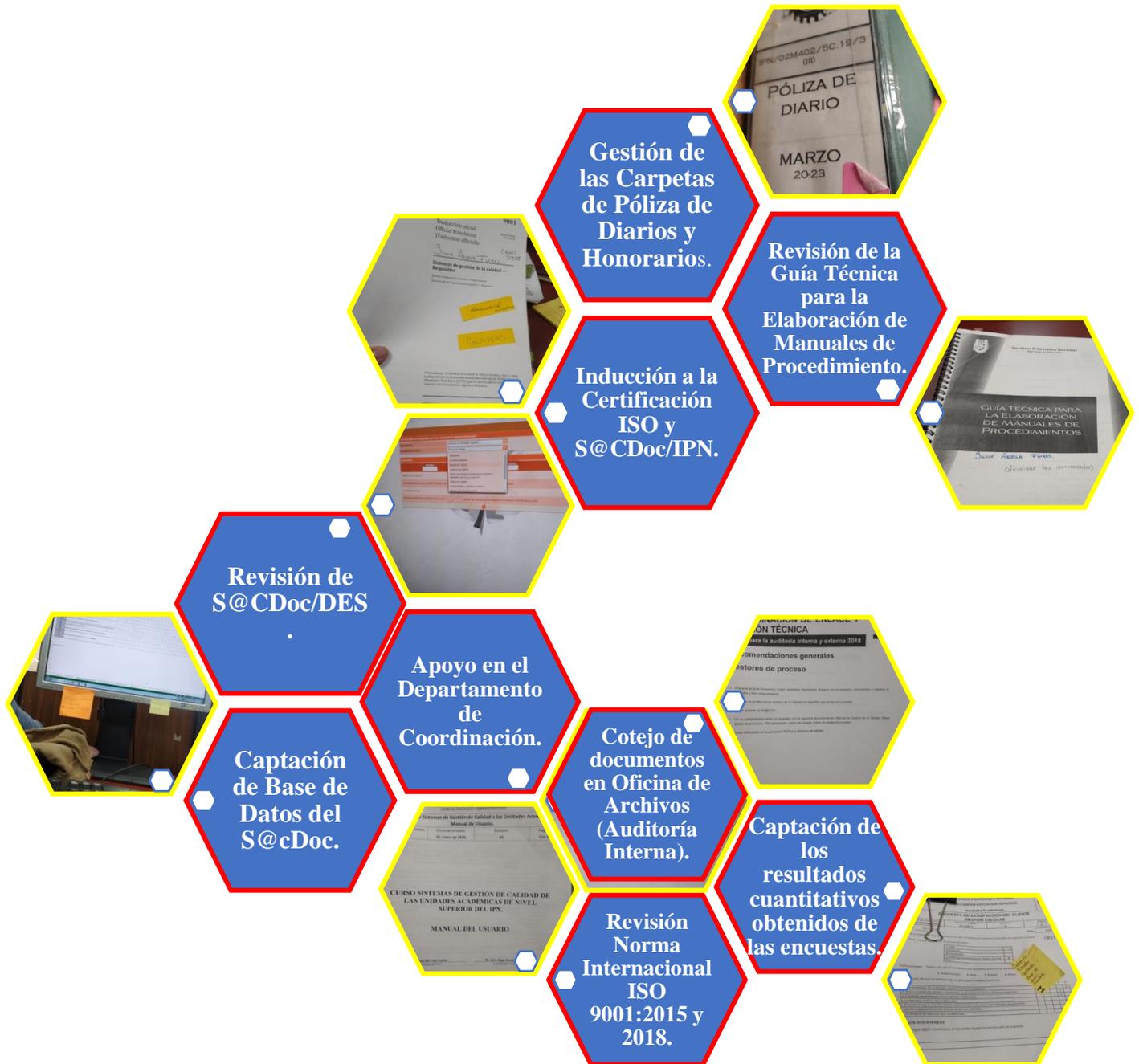
38

Política del Área Sistema de Gestión de Calidad:

“Nuestro compromiso es asegurar servicios educativos de calidad, mediante la oferta de programas académicos pertinentes, que logren la satisfacción de las y los alumnos, en su formación integral como profesionistas competentes, para contribuir al desarrollo científico, tecnológico, cultural y socioeconómico del país; sustentado en el cumplimiento de los requisitos normativos aplicables y en el mantenimiento de la mejora continua del SGC”.³⁹

Principales Funciones a Cargo de los Colaboradores de

Nuevo Ingreso



Beneficios y Prestaciones Colaboradores de nuevo ingreso

**Derecho a mesa de trabajo con equipo de computadora.
Derecho a cuadernillo forma francesa, pluma, lapices y
Post-it.**

**Derecho a uso y permanencia en el Área SGC y Oficina
de Archivo.**

Derecho a Estacionamiento.

**Derecho a Bibliografía impresa gratuita.
Derecho a espacio de trabajo mesa, silla y locker.**

**Derecho a Jornada Laboral adecuada.
Adquisición de habilidades y conocimientos.**

**Desarrollo de habilidades blandas.
Derecho a Material de trabajo.**

**Conexión gratuita a red Wi-Fi.
Conexión gratuita a luz eléctrica.**

REGLAMENTO INTERNO



**Análisis y
Descripción de
Puestos**

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre Del Cargo:
Analista ISO.

Fecha de elaboración:
29 de septiembre de 2023.

Departamento:
**Coordinación de Enlace y Gestión
Técnica.**

Unidad o dependencia:
UPIICSA-IPN.

Resumen:

Requisitar, recopilar, verificar, dar seguimiento y archivar la información relacionada al Sistema de Gestión de Calidad, así como apoyar a las actividades propias del Coordinador Técnico del Sistema de Gestión de Calidad.

Descripción detallada:

- a) Requisitar el Acta consultiva y recopilar las firmas de los integrantes del comité por la alta dirección.**
- b) Recopilar las encuestas de satisfacción al cliente y capturar los datos para obtener los resultados de las encuestas que serán integrados en el informe de Revisión por la alta dirección.**
- c) Verificar que la documentación del Sistema de Gestión de Calidad esté debidamente requisitada por los responsables de los procesos y subprocesos del Sistema de Gestión de Calidad.**
- d) Dar seguimiento a las no conformidades, acciones correctivas y de mejora del Sistema de Gestión de Calidad.**
- e) Archivar la documentación.**
- f) Proporcionar apoyo técnico y en general, a la Coordinación, cuando se le solicite.**

Requisitos Intelectuales:

1. Escolaridad: Carrera Técnica indistinta con Título profesional.

2. Experiencia: Mínima de 1 año en la Norma Internacional ISO 9001:2015.

3. Competencias:

3.1 Conocimientos: Norma Internacional ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de Calidad, Sistema de Administración para el control de documentos y Contexto de la UPIICSA-IPN.

3.2 Habilidades: Trabajo sobre presión, manejo de programas Office (Word, Excel, Outlook y Access), procesar textos, realizar hojas de cálculo, gestión de correos electrónicos, crear bases de datos, análisis FODA, manejo de redes sociales y la plataforma S@cDoc.

3.3 Actitudes: Compromiso, liderazgo, tolerancia a la frustración, empatía, amabilidad, solidaridad, adaptabilidad, proactividad, versatilidad y autosuficiencia.

Responsabilidades:

Por información Documental: Se debe tener discreción con los datos que se manejan y conservan en la oficina, especialmente con los papeles y documentación de las áreas que proporcionan información.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo:

Clima organizacional basado en el modelo humanista.

- Riesgos inherentes:

Preponderancia al estado de cansancio mental por la exigencia de un rendimiento superior al normal (Estrés).

- Prestaciones:

Flexibilidad de horario. Días de vacaciones 6 el primer año. Prima vacacional 25 %. Aguinaldo 30 días por año. Fondo de Ahorro.

- Seguridad e higiene:

Seguro contra accidentes.

Despedida Cordial

Agradecemos tu tiempo al leer este Manual de Bienvenida. Tu servidor espera que hayas podido disfrutar de la experiencia y obtener una reflexión sobre los elementos expuestos. Asimismo, deseando transformar tú proceso de inducción en uno más eficiente y eficaz focalizado en ayudarte a sentirte más preparado y cómodo para incorporarte a la UPIICSA-IPN y el Área SGC.

Nuevamente, te agradecemos por tus finas atenciones. Si tienes alguna pregunta, comentario o realimentación no dudes en comunicarte al correo electrónico
[diseno.manual.bienvenida@upiicsa.com].

**“La Técnica al Servicio de la
Patria”**

UPIICSA.

Notas del Manual de Bienvenida:

¹ Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. e, upiicsa.ipn.mx

² Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. e, upiicsa.ipn.mx

³ Nota: Elaboración propia.

⁴ Nota: Elaboración propia.

⁵ Nota: Elaboración propia.

⁶ Nota: Elaboración propia.

⁷ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (UPIICSA, s.f. b).

⁸ Nota: Cita tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. c) Directrices. upiicsa.ipn.mx

⁹ Nota: Cita tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. c) Directrices. upiicsa.ipn.mx

¹⁰ Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Mapa] UPIICSA, s.f. l, upiicsa.ipn.mx

¹¹ Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. e, sseis.upiicsa.ipn.mx

¹² Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. g, upiicsa.ipn.mx

¹³ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (UPIICSA, s.f. b).

¹⁴ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (UPIICSA, s.f. b).

¹⁵ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (Universidades de México, 2023).

¹⁶ Nota: Figura tomada de Estructura Orgánica [Organigrama] UPIICSA, s.f., f, upiicsa.ipn.mx

¹⁷ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (UPIICSA, s.f., j)

¹⁸ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (CELEX, s.f.)

¹⁹ Nota: Parafraseo realizado con base en datos recopilados de (UPIICSA, s.f. a)

²⁰ Nota: Elaboración Propia.

²¹ Nota: Elaboración Propia.

²² Nota: Elaboración Propia.

²³ Nota: Elaboración Propia.

²⁴ Nota: Elaboración Propia.

²⁵ Nota: Elaboración Propia.

²⁶ Nota: Elaboración Propia.

²⁷ Nota: Elaboración Propia.

²⁸ Nota: Elaboración Propia.

²⁹ Nota: Elaboración Propia.

³⁰ Nota: Figura tomada de Servicios Interbibliotecarios- Servicios que ofrece [Imagen] UPIICSA, s.f. k, sseis.upiicsa.ipn.mx

³¹ Nota: Figura tomada de Jefatura de Ingeniería Industrial UPIICSA [Mapa] UPIICSA, www.facebook.com

³² Nota: Elaboración Propia.

³³ Nota: Elaboración Propia.

³⁴ Nota: Elaboración Propia.

³⁵ Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. h, <https://www.sepi.upiicsa.ipn.mx>

³⁶ Nota: Elaboración propia.

³⁷ Nota: Figura tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas [Imagen] UPIICSA, s.f. i, <https://www.upiicsa.ipn.mx>

³⁸ Nota: Elaboración Propia.

³⁹ Nota: Cita tomada de Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. i) Manual de Calidad. <https://www.upiicsa.ipn.mx>

⁴⁰ Nota: Elaboración propia.

⁴¹ Nota: Elaboración propia.

⁴² Nota: Elaboración propia.

⁴³ Nota: Elaboración propia.

Referencias del Manual de Bienvenida:

CELEX UPIICSA. (s.f.). Nosotros.

<https://celexupiicsa.info/about/>

Jefatura de Ingeniería Industrial UPIICSA. (18 de enero de 2018). *Mapa de la UPIICSA* [Mapa].www.facebook.com

<https://www.facebook.com/JefaturaIngInd/photos/740000609530739>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. a) Actividades Deportivas.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/estudiantes/actividades-deportivas.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. b) Antecedentes.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/antecedentes.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. c) Directrices.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/directrices.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. d) Escudo de la UPIICSA [Imagen].

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/comunicacion.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. e) Escudo Institucional IPN [Imagen].

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/comunicacion.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. f) *Estructura Orgánica* [Organigrama].

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/estructuraupiicsa.pdf>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. g) Inicio [Mapa].

<https://www.upiicsa.ipn.mx/>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. h) Instalaciones [Imagen].

<https://www.sepi.upiicsa.ipn.mx/conocenos/instalaciones.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. i) Manual de Calidad.

https://www.upiicsa.ipn.mx/assets/files/upiicsa/conocenos/mision-vision-antecedentes/manual_de_calidad.pdf

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (s.f. j). Servicios institucionales-Biblioteca.

<https://sseis.upiicsa.ipn.mx/inducccion/biblioteca.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (s.f. k). Servicios Interbibliotecarios-Servicios que ofrece [Imagen]. SSEIS UPIICSA.

<https://sseis.upiicsa.ipn.mx/inducccion/biblioteca.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (s.f. l). Símbolos Institucionales. Escudo. [Imagen]. SSEIS UPIICSA.

<https://sseis.upiicsa.ipn.mx/inducccion/identidad.html>

Universidades de México. (30 de junio de 2023). *UPIICSA: estudia las carreras universitarias más demandadas.*

<https://universidadesdemexico.mx/noticias/upiicsa-carreras-universitarias-mexico>

CONCLUSIONES

*No importa cuán difícil sea el sendero
Siempre hay una recompensa al final
No importa cuánto tiempo tome
Siempre vale la pena el esfuerzo*

*Podrás tropezar y caer
Podrás querer rendirte
Pero si te levantas y sigues adelante
Serás más fuerte que antes*

*El esfuerzo te llevará a lugares que nunca imaginaste
Te mostrará cosas que nunca supiste que existían
Te hará sentir cosas que nunca imaginaste sentir*

*Así que no te rindas
Sigue luchando
Sigue adelante*

*No importa cuán difícil parezca el sendero
Siempre hay una recompensa al final*

Ángeles Vidal.

CONCLUSIONES

En esta Tesis se diseñó un Manual de Bienvenida para el Área *Sistema de Gestión de Calidad* de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional para permitir hacer más eficiente y eficaz el proceso de inducción de las colaboradoras y los colaboradores de nuevo ingreso.

Lo característica más importante de generar el Manual de Bienvenida fue diseñarlo de una manera objetiva, esto se consiguió involucrando a los actores sociales que pertenecen al contexto organizacional del Área Sistema de Gestión de Calidad, por ello sus opiniones y participación tuvieron un alto grado de importancia. De manera consensuada y junto con la comunidad se planeó la toma de decisión para diseñar el Manual de Bienvenida porque tiene una visión y fundamentación holística, al considerar la teoría, los autores expertos en el tema, bibliografías y a las y los colaboradores con sus propios requerimientos y necesidades reales. Dando paso a una propuesta de diseño más aterrizada con la realidad de las personas a las que se dirige, esto ayudó a generar mayor legitimidad en el instrumento, dinamismo, funcionalidad, creatividad, innovación y un mayor conocimiento en la planificación promoviendo así la eficiencia y eficacia, pero sin caer en un terreno resbaladizo del instrumentalismo. Asimismo, la combinación de teoría y práctica fue esencial para responder a la pregunta central de la investigación.

El factor que más contribuyó a diseñar el Manual de Bienvenida fue el involucramiento de las partes interesadas, su disposición al cambio y la colaboración consciente para ayudar a mejorar el proceso de inducción de las y los colaboradores de nuevo ingreso. De igual forma, ayudó la investigación y el análisis porque se realizó un proceso de formulación para garantizar que el Manual de Bienvenida reflejará las necesidades y prioridades esenciales del Área Sistema de Gestión de Calidad, lo que al mismo tiempo

permitió un diseño más interesante, digerible y ameno para las colaboradoras y los colaboradores.

El aspecto más difícil en diseñar el Manual de Bienvenida fue generar un diseño abierto debido a que se planteó como una propuesta menos rígida e instrumental para el público objetivo, lo que paradójicamente hacía correr el riesgo de crear un formato plano en el que solo se vaciaran citas y frases. Porque existe la dicotomía entre el Formato: *Formal y Académico* y el Formato: *Estético e Informativo*, es cuando se tomó la decisión de conjuntar los formatos para formular uno nuevo (*Formal, Estético, Informativo y Académico*) respetando y cumpliendo con las normas APA, pero haciendo más énfasis en el propio contenido del Manual que es el objetivo meta.

En esta Tesis se describió la recuperación de la experiencia profesional en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

Lo más importante de describir la recuperación de la experiencia profesional en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional fue generar un análisis y reflexión sobre lo que se realizó, lo aprendido y vivido para compartir el conocimiento ordenado y al mismo tiempo aprender de la práctica profesional contribuyendo a la nueva generación de conocimientos para atender la Administración y Gestión en el ámbito educativo.

Lo que más ayudó a describir la recuperación de la experiencia profesional en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional fueron las herramientas metodológicas y/o procesos inmersivos que permitieron a su servidor sumergirse en la experiencia y profundizar en el análisis con el objetivo de identificar aspectos relevantes. Como por ejemplo la observación de campo, los diarios

de observación, bitácoras de actividades, productos laborales, productos académicos, imágenes, plan de trabajo, información teórico-documental, bibliografía, informes finales, etcétera.

Todo el corpus de textos fue posible gracias a la planeación de la práctica profesional en la que se formularon herramientas metodológicas arbitrarias para una futura investigación e intervención, todas estas anteriores propiamente mencionadas se concentraron en el **Portafolio de Evidencias** siendo así una pieza fundamental para la descripción de la recuperación de la experiencia profesional.

Lo más difícil de describir la recuperación de la experiencia profesional en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional fue describir de manera lógica el proceso vivido de los factores que intervinieron y su relación entre sí, además del riguroso proceso de recopilación, análisis y comunicación de los resultados de una manera clara y factible a las y los lectores.

En esta Tesis se describió en qué consistieron las prácticas profesionales en la Universidad Pedagógica Nacional y cuál fue su vinculación con las actividades realizadas en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

El aspecto más importante de describir en qué consistieron las prácticas profesionales en la Universidad Pedagógica Nacional y cuál fue su vinculación con las actividades realizadas en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional fue proporcionar información relevante para las y los lectores con el objetivo de presentar un contexto para comprender la información necesaria para el desarrollo y análisis del trabajo. En este caso describir las prácticas profesionales permitió abordar la vinculación con las

actividades realizadas porque se pudo explicar el objetivo, las actividades realizadas, las competencias desarrolladas y los desafíos enfrentados.

El factor que más posibilitó describir en qué consistieron las prácticas profesionales en la Universidad Pedagógica Nacional y su vinculación con las actividades realizadas en la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional fue compartir las tareas y labores realizadas en la organización y su relación con los contenidos de la licenciatura como el plan curricular porque se demostró ser capaz de aplicar la teoría en situaciones reales. Por lo tanto, se obtuvieron elementos importantes del contexto organizacional como su misión, visión, filosofía, valores, estructura organizacional, etcétera, que a su vez posibilitó realizar la Recuperación de la Experiencia Profesional.

En esta Tesis se describieron las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que se pusieron en juego al desempeñarse como practicante en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

La razón más importante de describir dichas competencias que se pusieron en juego al desempeñarse como practicante fue demostrar el progreso y avances que se tuvieron en la formación académica. Además, de aportar nuevos conocimientos sobre la práctica de una experiencia vivida, que es de utilidad para futuros estudiantes que se encuentren interesados en realizar prácticas profesionales en la misma organización educativa y/o campo.

La parte más difícil en describir las competencias que se pusieron en juego al desempeñarse como practicante fue tomar conciencia de las fortalezas y áreas de oportunidad personales para determinar los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas y las actitudes fortalecidas.

En esta Tesis se explicó qué es el proceso de inducción al personal. Lo más importante de explicar el proceso de inducción al personal fue demostrar que se tuvo la capacidad de entender la importancia del proceso de inducción en sus diferentes etapas. Realizando recomendaciones y soluciones al problema objetivamente.

El elemento que más facilitó explicar el proceso de inducción al personal fue la consulta pertinente de la bibliografía especializada desde los libros de Recursos Humanos y en particular el proceso de inducción al personal.

El reto más arduo de explicar el proceso de inducción del personal fue la complejidad del mismo porque consta de varias fases, cada una con sus propios contenidos y actividades, variando en cada organización y puesto de trabajo. Esto incluyó entender los contenidos, actividades y los objetivos de cada fase.

En esta Tesis se analizaron las opiniones de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad y se interpretó por qué no se encontraban satisfechos con la inducción que recibieron al incorporarse a la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional.

El elemento más significativo de dicho análisis fue generar una visión amplia de las características propias que vivían las y los colaboradores acerca del proceso, es decir, ya se sabía que una cantidad considerable de colaboradoras y colaboradores no se encontraban satisfechos, pero no se sabían las razones, el por qué, por eso fue muy importante para la investigación indagar de manera más profunda y así obtener diferentes datos además de los cuantitativos.

El elemento que más influyó para analizar las opiniones de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad fue la aplicación de la técnica de la entrevista que permitió interactuar a profundidad con los participantes y conseguir

comprensión de la situación porque fue planteada para poder obtener información precisa como las necesidades y requerimientos reales de los participantes que compartieron las situaciones que vivieron en su proceso de inducción.

El reto más arduo de analizar las opiniones de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad fue conseguir el acceso a la Unidad Académica y posteriormente el apoyo del Área Sistema de Gestión de Calidad para poder aplicar el instrumento de recolección de datos porque la Jefa del Área Sistema de Gestión de Calidad se encontraba atendiendo diversos proyectos que afectaron su disponibilidad. También fue difícil por el horario en el que se permitió atender y aplicar las entrevistas a las y los colaboradores.

En esta Tesis se definió qué es un Manual de Bienvenida. Lo más importante de haber definido qué es un Manual de Bienvenida fue establecer un marco de referencia para la investigación y así evitar confusiones al clarificar con exactitud el significado de los diferentes tipos de Manuales proporcionando una base sólida para el desarrollo del Manual de Bienvenida porque al explicar la definición de un manual, su clasificación, los tipos de manuales que existen, la importancia y sus elementos se consiguió comprender el contexto y conseguir los objetivos planteados.

El factor que más ayudó a definir qué es un Manual de Bienvenida fue una investigación exhaustiva sobre el tema. Leyendo tesis, libros, artículos de revista, páginas web y otras fuentes relevantes para obtener información sobre los Manuales de Bienvenida conociendo su objetivo, contenido, público objetivo, formato, diseño, características, etcétera.

La dificultad más destacada para definir qué es un Manual de Bienvenida fue que no había una definición única, porque los Manuales de Bienvenida podían variar en su contenido, formato y propósito. Esto dificultó la identificación de los elementos

esenciales de un Manual de Bienvenida y la redacción de una definición que fuera clara y precisa.

Para finalizar, se hace referencia a las limitaciones del presente trabajo en el cual se diseñó un Manual de Bienvenida. Sería muy bueno como trabajo a futuro de la presente tesis realizar una Planeación Estratégica y posteriormente una Evaluación del Manual de Bienvenida con el rigor y profesionalismo que se requiere. Así se consumaría el proceso completo de mejora en el que participa el profesional de la Administración Educativa: **Formulación** (*Diagnóstico*), **Implementación** (*Planeación Estratégica*) y **Rendición de Cuentas** (*Evaluación*).

BIBLIOGRAFÍA

Artículos de Revista en Línea:

Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R. y Espín, J. (2016). Manual de procedimientos en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>

Arriaga, M. (2015). El Diagnóstico Educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes. *Revista Atenas*, 3(31), 63-74.

<https://www.redalyc.org/pdf/4780/478047207007.pdf>

Barnechea, M. y Morgan, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Revista Tendencias y Retos*, 15, 97-107.

<https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-15-07.pdf>

Barrios, K., Olivero, E. y Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 3(2), 55-62.

<https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-55.pdf>

Cáceres, P. (2003). Análisis Cualitativo de Contenido: Una Alternativa Metodológica Alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53-81.

<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171018074008.pdf>

Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/17841/17393>

Chacón, D., Cadena, A. y Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter Disciplina*, 10(26), 217-240.

<https://biblat.unam.mx/hevila/INTERdisciplina/2022/vol10/no26/9.pdf>

Colmenárez, L. (2008). Proceso de Inducción del Personal Docente del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA. *Compendio*, 11(11), 5-22.

<https://www.redalyc.org/pdf/880/88002002.pdf>

Comneno, C. (1955). Un Concepto de Educación. *Revista Española de Pedagogía*, 13(51), 163-175.

<https://www.jstor.org/stable/23762053>

Escudero, J., Delfín, L. y Arano, R. (2014). El Desarrollo Organizacional y la Resistencia al Cambio en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1, 1-9.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2811/EI%20desarrollo%20organizacional%20y%20la%20resistencia%20al%20cambio%20en%20las%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guerrero, J. y Faro, M. (2012). Breve análisis del concepto de Educación Superior. *Revista: Alternativas en Psicología. Tercera Época*, 16(27), 34-41.

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/alpsi/v16n27/n27a03.pdf>

Guzmán, A. y Trujillo, A. (2007). Inducción y contrastación en la teoría organizacional y el management. *Revista Ad-ministro*, (10), 33-48.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327240003>

Órgano Informativo de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (2017). *NOTIUPIICSA*, 18(19), 1-24.

https://www.sites.upiicsa.ipn.mx/notiupiicsa/NotiUPIICSA_19.pdf

Orozco, V. (2001). Reflexiones teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano universitario. *Revista Educación*, 25(1), 27-33.

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44002504.pdf>

Osorio, L., Vidanovic, A. y Finol, M. (2021). Elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje y su interacción en el ámbito educativo. *Qualitas Revista Científica*, 23.

<https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/117/124#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Abreu%20et%20al.,%2C%20competencias%2C%20destrezas%20y%20valores>

Reidl-Martínez, L. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *Investigación en Educación Médica*, 1(3), 146-151.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349736304007>

Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, SOCIOTAM, 15(2), 133-154.

<https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>

Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27 (1), 9-16.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>

Santillan, W., Figueroa, L. y Flores, J. (2018). El Manual de inducción y bienvenida como parte de la cultura organizacional. *INNOVA Research Journal*, 3 (6), 66-83.

[El manual de inducción y bienvenida como parte de la cultura organizacional - Dialnet \(unirioja.es\)](http://www.unirioja.es/~dialnet/El%20manual%20de%20inducci%C3%B3n%20y%20bienvenida%20como%20parte%20de%20la%20cultura%20organizacional%20-%20Dialnet)

Valeriano, L. (2008). La administración como Ciencia, Técnica y Arte. Gestión en el Tercer Milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 11(22), 7-10.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v11_n22/pdf/a02v11n22v.pdf

Zabludovsky, G. (2007). Autoridad, Liderazgo y democracia (Una Revisión Teórica). *Revista Estudios- Instituto Tecnológico Autónomo de México, CIDE*, 34, 33-49.

<http://estudios.itam.mx/sites/default/files/estudiositamx/files/034/000172627.pdf>

Informes:

Brandon Hall Group (2015). *El verdadero costo de una mala contratación: informe de investigación.*

<https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

Girón, S. (2018). *Manual de Bienvenida de la escuela normal privada “Sololá”, ciclo básico: Informe de Práctica Profesional Dirigida.*

https://glifos.upana.edu.gt/library/images/b/bc/Aprobado_informe_Sheyla_Melissa_Giro%C3%ACn_Marroqui%C3%ACn.pdf

Secretaría de Relaciones Exteriores (2004). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.*

https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

Leyes y Documentos Legales:

Ley Federal del Trabajo (L.F.T.), Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 04 de mayo de 2024, (México).

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>

Libros:

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Granica.

Álvarez, M. (1996). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Panorama Editorial.

Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. FCE.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019a). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019b). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Delors, J. (1994). *Los cuatro pilares de la educación, en La Educación encierra un tesoro*. El Correo de la UNESCO.

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. Pearson.

Freire, P. (1971). *La Educación como práctica de la libertad*. Siglo XXI.

Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas Cara y Ceca: Elementos para su comprensión*. Troquel.

Gómez, R. (2000). *Administración de los Recursos Humanos en las instituciones educativas*. Trillas: ITESM.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. Editorial El Manual Moderno.

Hegoa (2004). *La Sistematización, una nueva mirada a nuestras prácticas. Guía para la sistematización de experiencias de transformación social*. ALBOAN.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Martínez, V. (2015). *Diagnóstico Administrativo Holístico: procedimientos y procesos*. Trillas.

Müch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F. y Pedronni, F. (2020). *Administración de Instituciones Educativas*. Trillas.

Picardo, O., Escobar, J. y Pacheco, R. (2005). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación*. Centro de Investigación Educativa. Colegio García Flamengo.

Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos clave*. Universidad Continental.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (s.f.). *Administración de Recursos Humanos: la arquitectura estratégica de las organizaciones*.

Universidad Pedagógica Nacional (2011). *Metodología para la construcción de espacios curriculares de la Licenciatura en Administración Educativa 2009*. UPN.

Universidad Pedagógica Nacional (2010). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración Educativa 2009*. UPN.

Usuche, M., Artigas, W., Queipo, B. y Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Universidad de la Guajira.

Watkins, M. (2017). *Los Primeros 90 días*. Editorial Reverté.

Página Web:

Arango, L. (12 de marzo de 2018). *Administración de Recursos Humanos*. SlideShare.

<https://www.slideshare.net/luisgabrielarangopinto/administracin-de-recursos-humanos-90342630?mibextid=Zxz2cZ>

CELEX UPIICSA. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://celexupiicsa.info/about/>

Douglas, S. (16 de noviembre de 2020). *Qué es escala de Likert y cómo aplicarla*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/>

Endalia. (15 de mayo de 2020). Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital.
<https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/#:~:text=El%20origen%20de%20los%20RRHH,de%20las%20empresas%20y%20f%C3%A1bricas>

GDM. (30 de septiembre de 2022). *Cómo hacer un Manual de Inducción de personal de nuevo ingreso*.
<https://blog.gdm.com.mx/blog/manual-de-induccion-de-personal-de-nuevo-ingreso>

Jaramillo, A. (10 julio de 2017). *¿Por qué las empresas deben de contar con un programa de inducción para sus empleados?*. Merca 2.0.
<https://www.merca20.com/por-que-las-empresas-deben-contar-con-un-programa-de-induccion-para-sus-nuevos-empleados/>

Jefatura de Ingeniería Industrial UPIICSA. (18 de enero de 2018). *Mapa de la UPIICSA* [Mapa].www.facebook.com
<https://www.facebook.com/JefaturaIngInd/photos/740000609530739>

Ised. (22 de abril de 2022). *La Administración, Ciencia, Arte y Técnica*.
<https://www.ised.es/articulo/pruebas-de-acceso/la-administracion-ciencia-arte-y-tecnica/>

López, J. (15 de noviembre de 2019). *Estadística Descriptiva*.
<https://economipedia.com/definiciones/estadistica-descriptiva.html>

López, Y. (noviembre de 2018). *Manuales Administrativos. Impuestos.info*.

<https://impuestos.info/autor/lcp-yeni-lopez-leon/>

Mariandeguir. (2016). *Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*.

<https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

Naranjo, B. (1 febrero de 2019). *El proceso de inducción al personal. Qué es, etapas y beneficios*. Gestipolis.

<https://www.gestipolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

QuestionPro. (s.f.). *Procesamiento de datos de investigación: ¿Cómo realizarlo?*.

Recuperado el 22 de julio de 2020.

<https://www.questionpro.com/blog/es/procesamiento-de-datos-de-investigacion/>

Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). *Normas APA-7ma (séptima) edición*.

<https://normas-apa.org/>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y

Administrativas. (s.f. a) *Actividades Deportivas*. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/estudiantes/actividades-deportivas.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y

Administrativas. (s.f. b) *Antecedentes*. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/antecedentes.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y

Administrativas. (s.f. c) *Directrices*. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/directrices.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. d). *Electivas*. Recuperado el 5 de diciembre de 2022.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/estudiantes/electivas.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. e) *Escudo de la UPIICSA* [Imagen]. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/comunicacion.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. f) *Estructura Orgánica* [Organigrama]. Recuperado el 29 de marzo de 2023. UPIICSA.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/estructuraupiicsa.pdf>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (31 octubre de 2019). *Fotografía Edificio de Gobierno* [Fotografía] UPIICSA, www.facebook.com

https://www.facebook.com/photo/?fbid=954578778251453&set=a.517638730451380&locale=es_LA

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. g) *Inicio* [Mapa]. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f. h) *Manuales de la UPIICSA-Manual de Organización* [Imagen]. Recuperado el 30 de marzo de 2023.

<https://www.upiicsa.ipn.mx/conocenos/manuales-upiicsa.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (s.f. i). *Servicios institucionales-Biblioteca*. Recuperado el 30 de marzo de 2023. SSEIS UPIICSA.

<https://sseis.upiicsa.ipn.mx/induccion/biblioteca.html>

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (s.f. j). *Símbolos Institucionales. Escudo*. [Imagen]. Recuperado el 30 de marzo de 2023. SSEIS UPIICSA.

<https://sseis.upiicsa.ipn.mx/induccion/identidad.html>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2017). *El Manual de Organización Administrativa. Unidad de Apoyo para el Aprendizaje*. Recuperado el 13 de enero de 2023.

https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1154/mod_resource/content/1/contenido/index.html#:~:text=Los%20manuales%20administrativos%20son%20instrumentos,%2C%20puestos%20en%20general%2C%20etc

Universidades de México. (30 de junio de 2023). *UPIICSA: estudia las carreras universitarias más demandadas*.

<https://universidadesdemexico.mx/noticias/upiicsa-carreras-universitarias-mexico>

Universidad Pedagógica Nacional. (17 de abril de 2023). *Unidades en la República Mexicana*.

<https://upn.mx/index.php/red-de-unidades/unidades-en-la-republica>

Westreicher, G. (23 de febrero de 2020). *Encuesta*.

<https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>

Westreicher, G. (15 de marzo de 2021). *Recolección de datos*.

<https://economipedia.com/definiciones/recoleccion-de-datos.html>

Tesis o Disertaciones:

Becerril, M. (2018). *La homofobia en la percepción docente en educación secundaria: un análisis sociológico*. [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México, México].

Flores, C. (2014). *El proceso de inducción del personal y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzado Mary Secret's de la Ciudad de Ambato*. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador].

Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un Manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco*. [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador].

Monroy, L. (2018). *Propuesta de un Manual de Bienvenida para el departamento de Promoción educativa de la Universidad Insurgentes, Plantel San Ángel*. [Tesina de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México, México].

Ribadeneira, A. (2017). *La influencia de la inducción de personal en el desempeño laboral*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Ecuador].

Pacheco, A. (2007). *La capacitación Laboral como Proceso Educativo Permanente*. [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México, México].

Rosas, E. (2005). *Propuesta para la puesta en marcha de un Manual de Inducción al puesto de Director de Educación Primaria*. [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México, México].

Torres, M. (1999). *Importancia de un Manual de Bienvenida en una institución Educativa*. [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional, Ciudad de México, México].

Vídeo de YouTube:

Markofabiano. (9 de agosto de 2010). *Miguel Ángel Vásquez Bertini - Entrevista Veritas TV - Lima - Inducción de Personal*. [Archivo de Vídeo].

https://www.youtube.com/watch?v=FY8_-Lk4aUk

Francisco José Bassone. (25 de enero de 2016). *Pierre Bourdieu para principiantes*. [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=q6w6Rydlpfw>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Diagnóstico UPIICSA-IPN

Encuesta: Proceso de inducción al personal en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN

Nombre completo: _____ **Edad:** _____

Género: _____ **Institución educativa de procedencia:** _____

Carrera que estudia o puesto en el que se desempeña: _____

Buenos días estimado(a) colaborador(a):

La presente encuesta tiene como objetivo identificar la percepción de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional en relación con la Inducción recibida en su nuevo ingreso. La información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, sus datos son anónimos, por lo cual le invitamos a contestar con sinceridad.

Instrucciones: por favor evalúe según su percepción las siguientes preguntas, marcando con una **X** en la sección que considere pertinente.

I) Grado de Dificultad	Muy Dificil (1)	Dificil (2)	Neutral (3)	Fácil (4)	Muy Fácil (5)
1. ¿Qué tan difícil consideras que fue adaptarte a la organización educativa durante tus primeros días de trabajo?					
2. ¿Qué tan difícil consideras que fue conocer la misión, visión, filosofía y valores de la organización educativa?					
3. ¿Qué tan difícil fue para tí crear un vínculo entre la organización educativa y tus actividades en el Área SGC?					
4. ¿Qué tan difícil consideras que es generar eficiencia y eficacia en el personal cuando no se proporcionan las herramientas adecuadas para mejorar su proceso de adaptación en la organización educativa?					

II) Grado de Satisfacción	No Satisfecho (1)	Poco Satisfecho (2)	Moderadamente Satisfecho (3)	Muy Satisfecho (4)	Extremadamente Satisfecho (5)
1. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la inducción a la organización que recibiste al ingresar al Área SGC?					
2. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la inducción al puesto de trabajo que recibiste al ingresar al Área SGC?					
3. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con las estrategias implementadas en el Área SGC para inducir a sus nuevos colaboradores?					
4. ¿Qué tan satisfecha(o) te encuentras con la actualización, cuidado y atención que se le proporciona al proceso de inducción al personal?					

III) Grado de Importancia	No es Importante (1)	Poco Importante (2)	Neutral (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
1. ¿Qué tan importante es para tí que se proporcione a las colaboradoras y los colaboradores del Área SGC un instrumento dinámico que les facilite un soporte y conocimientos durante sus primeros días de trabajo?					
2. ¿Qué tan importante consideras que se te proporcioné como colaborador de nuevo ingreso un Manual de Bienvenida el cual te permita encaminar, guiar y auxiliar tu estancia en el Área SGC?					
3. ¿Qué tan importante es para tí la implementación de nuevas estrategias para mejorar el proceso de inducción al personal en el Área SGC?					
4. ¿Qué tan importante es para tí recibir un proceso de inducción adecuado que ayude a familiarizarte con la organización y tu puesto de trabajo?					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2. Cédula de Entrevista UPIICSA-IPN

Entrevista: Proceso de Inducción al Personal en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN

Fecha: _____ Número de entrevista: _____

Nombre del entrevistado: _____ Edad: _____

Lugar donde se realiza la entrevista: _____

Género: _____ Institución educativa de procedencia: _____

Carrera que estudia o puesto en el que se desempeña: _____

Buenos días estimado(a) colaborador(a):

La presente entrevista tiene como objetivo analizar los discursos orales de las colaboradoras y los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. La información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, por lo cual se le invita a contestar con sinceridad.

Instrucciones: por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es la carrera que estudia o el puesto que desempeña en la organización educativa?
4. ¿Qué antigüedad tiene en su puesto actual?
5. ¿Cómo define usted la *inducción de personal*?
6. ¿Considera importante la *inducción de personal* en una organización educativa? ¿Por qué?

7. ¿Cómo fue la *inducción* que recibió por parte del Área *Sistema de Gestión de Calidad* en su nuevo ingreso?
8. En términos generales ¿se siente satisfecho(a) con la *inducción* proporcionada por el Área *Sistema de Gestión de Calidad* en su nuevo ingreso? ¿Por qué?
9. ¿Cree usted que se puede mejorar el proceso de inducción de personal, mediante el involucramiento y la contribución proactiva de los colaboradores del Área Sistema de Gestión de Calidad? ¿De qué manera?
10. ¿Usted cree que si se le considera su opinión y participación como agente de cambio en el Área *Sistema de Gestión de Calidad*, pueda proporcionar elementos que ayuden a mejorar el proceso de *inducción de personal*?, ¿Por qué considera eso?
11. Con base en el grado de satisfacción que usted tiene con el proceso de *inducción de personal* ¿considera como una opción positiva, formal y necesaria la implementación y diseño de *instrumentos dinámicos* para mejorar el proceso de *inducción* de las y los futuros colaboradores en el Área Sistema de Gestión de Calidad de la UPIICSA-IPN? ¿Por qué?
12. ¿Cómo define usted un Manual de Bienvenida?
13. Si existiera un Manual de Bienvenida en el que se le proporcionarían elementos de manera dinámica, clara y concisa para conocer la organización educativa (como sus áreas, departamentos, misión, visión y contexto histórico de la organización) e información valiosa del departamento en el que labora (como prestaciones y derechos, descripción de responsabilidades y orientación en sus actividades) ¿Cree usted que le beneficiaría?, ¿usaría el Manual de Bienvenida del Área Sistema de Gestión de Calidad? ¿Por qué?
14. ¿Qué información específica considera según su gusto, debería de incluir el Manual de Bienvenida del Área Sistema de Gestión de Calidad?
15. ¿Qué recomendaciones haría para poder involucrar e identificar a las y los colaboradores con el uso de un Manual de Bienvenida para el Área Sistema de Gestión de Calidad?

¡Muchas gracias por su colaboración!