



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE ORIENTACIÓN PARA ALUMNOS DE NUEVO  
INGRESO AL GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Presentado por:**

Carolina Molina Moreno

**Dirigido por:**

David Cegarra Leiva

Cartagena, 08 de octubre de 2018

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>  | 3  |
| <b>OBJETIVOS</b>   | 5  |
| <b>METODOLOGÍA</b>   | 5  |
| • <b>MARCO CONCEPTUAL. LA SOCIALIZACIÓN</b>  | 6  |
| Definición de socialización  | 6  |
| Fases de la socialización  | 9  |
| Tácticas y estrategias de socialización  | 9  |
| Programa de Orientación como táctica de socialización  | 12 |
| - Planteamiento inicial  | 12 |
| - Objetivos  | 14 |
| - Líneas de actuación  | 16 |
| - Indicadores de cumplimiento  | 16 |
| Tasa de abandono de alumnos de nuevo ingreso de la Facultad de Ciencias de la Empresa                                      | 19 |
| • <b>TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN LLEVADAS A CABO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA</b>                               | 20 |
| • <b>PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN LLEVADAS A CABO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA</b> | 31 |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | 34 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | 36 |

## INTRODUCCIÓN

Enfrentarse a un ambiente desconocido, como el ingreso a la Universidad o una empresa, supone la causa de una serie de emociones, tales como: temor a no ser aceptado, incertidumbre con respecto al desempeño del nuevo rol, estrés por la transición, entre otros.

La socialización es un proceso que sucede durante toda la vida de un individuo y está relacionado con la interacción de la persona con su entorno social.

En el proceso de socialización se distinguen dos fases o etapas: la socialización primaria y la socialización secundaria (Berger y Luckman, 1968). La socialización primaria introduce al individuo en la sociedad y la socialización secundaria lo prepara para el desempeño de nuevos roles y contextos de su estructura social.

En este trabajo nos vamos a centrar en la socialización secundaria, en virtud de que el propósito del mismo es desarrollar una herramienta que permita preparar a los alumnos de nuevo ingreso para el nuevo rol que van a desempeñar.

Las prácticas de socialización secundaria disminuyen todas esas emociones que afronta el nuevo miembro de una organización. Estas tácticas o estrategias de socialización se pueden analizar a partir de seis dimensiones, (Van Maanen y Schein, 1979): colectivas o individuales, formales o informales, seriales o disyuntivas, investidura o despojamiento, fijas o variables y secuenciales o al azar. La dimensión, o dimensiones implantadas en la empresa afectarán la experiencia de socialización.

Un programa de orientación, es una práctica formal de socialización dirigida a los recién llegados a una organización, cuyo propósito es adaptarlos a las políticas y costumbres que ésta considera importantes para el desempeño de las funciones del trabajador. Un programa de orientación eficaz, involucra de forma activa la participación del supervisor del empleado.

El programa de orientación introduce al principiante a su nuevo rol, y ofrece las siguientes ventajas (Chiavenato, 2007):

1. Presenta al nuevo miembro, información general relacionada con la organización, tales como normas, procedimientos y reglamentos que aceleran el proceso de su adaptación.

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

2. Las dimisiones o acciones correctivas disminuyen ya que los nuevos integrantes conocen los reglamentos de la organización y las sanciones derivadas por su incumplimiento.
3. El supervisor aclara al nuevo miembro su papel en la organización.
4. El recién llegado recibe instrucciones conforme a las funciones definidas en la descripción del cargo que va a ocupar.

Usualmente, el nuevo miembro recibe un manual que cubre aspectos básicos para su integración a la organización (Chiavenato, 2009):

1. Asuntos organizacionales
2. Beneficios ofrecidos
3. Relaciones
4. Deberes del nuevo participante

El conocimiento o dominio que tenga el nuevo participante sobre estos indicadores, refleja el grado en el cual un programa de orientación ha alcanzado su objetivo.

Por lo antes expuesto, esta investigación iniciará con la definición del concepto de socialización, siguiendo la tesis de varios autores. Luego, para ampliar el marco teórico de este concepto, se definirán las fases de la misma y las tácticas o estrategias aplicadas como instrumento de socialización. Posteriormente, se expondrán las ventajas u objetivos de un programa de orientación como práctica de socialización, para finalmente analizar el proceso de socialización secundaria, por etapas, dirigido a los alumnos y alumnas de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas, mediante un programa o plan de orientación de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT.

### **Agradecimientos**

Es importante destacar que este trabajo no podría haber sido realizado sin el apoyo de los miembros del anterior equipo decanal: Roberto Cañavate, Laura Martínez Caro y Noelia Sánchez Casado. Agradezco toda la ayuda que me prestaron para culminar el mismo. Así como a David Cegarra Leiva, que ha desempeñado un papel fundamental como tutor. Sus ánimos y su orientación han sido primordiales para este trabajo.

## **OBJETIVOS**

Realizar un estudio más profundo sobre el concepto de Socialización, sus dimensiones y prácticas, como es el caso de la Orientación.

En segundo lugar se analizará las actividades de Orientación (tácticas de socialización), dirigidas a alumnos potenciales y de nuevo ingreso, que lleva a cabo la Facultad de Ciencias de la Empresa. La adaptación, resultante de la Orientación, puede contribuir a mejorar sus resultados académicos, reducir estrés y tasa de abandono.

Finalmente se plantearán, en caso de que sean necesarias, recomendaciones de mejora y se concluirá con la redacción de las conclusiones del trabajo.

## **METODOLOGÍA**

De acuerdo con los objetivos de este trabajo, el tipo de investigación más adecuada fue en primera instancia la investigación documental, para ello se realizó una revisión teórica sobre la socialización, sus fases y tácticas. En segunda instancia, para el análisis del Programa de Orientación para alumnos de nuevo ingreso a la FCE, se hizo un estudio de las ventajas del mismo, las líneas de actuación y los indicadores de cumplimiento, con la finalidad de lograr la ubicación correcta de los nuevos estudiantes informándoles lo que se espera de ellos en la carrera.

## MARCO CONCEPTUAL. LA SOCIALIZACIÓN.

### DEFINICIÓN DE SOCIALIZACIÓN

En el sentido amplio de la palabra, la socialización es “un proceso evolutivo que se extiende a lo largo de toda la vida del hombre y que tiene por objeto los variados casos de la relación del hombre con la sociedad y la cultura” (Speck et al. 1981).

Esta definición la podemos relacionar con lo que dice Santiago Yubero (2004), “el ser humano desde que nace es un ser social, destinado a vivir en un mundo social y que, para ello, necesita la ayuda de los demás”.

Una persona es un sujeto-actor que toma posiciones, tiene iniciativas y hace elecciones por las necesidades que desea desarrollar, estas características forman parte de su personalización. De la misma forma, un sujeto busca desarrollarse mediante la apertura a nuevas relaciones, encuentros con otros y vinculaciones con instituciones, y la inclusión se hace posible cuando se equilibra y se hace compatible la personalización y la socialización (Bueno Abad, 2002).

Para Fermoso (1985), la personalización, a diferencia de la socialización, es todo lo que un individuo es, independientemente de los roles que ejerce en la sociedad. La personalización es un proceso donde el ser humano sigue su yo ideal, interioriza, se identifica consigo mismo; en general, es el desarrollo de aquellas facetas que intervienen en medio de su soledad y aislamiento.

Por otro lado, la socialización es la apertura a los demás y la adaptación a las instituciones. “En la *teoría funcionalista*, la socialización es la manera de asegurar la inviolabilidad de la persona por el grupo. En la *teoría de la comunicación*, no se produce la socialización ni por un sometimiento a las presiones sociales, ni por una adaptación al grupo que la protege, sino por los intercambios complejos del ser humano con los demás componentes del grupo. Cuando la socialización se concibe como una apertura a los demás, resulta una interacción entre la capacidad de apertura a los demás y la elaboración de funciones psicológicas” (Fermoso, 1985).

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

Marín (1986), parte de la noción de socialización como el proceso a través del cual un individuo adquiere la cultura que es propia de una comunidad, haciéndose de esta manera un miembro funcional de la misma.

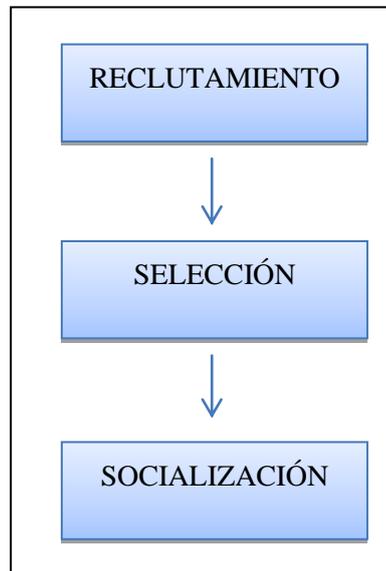
A nivel organizacional, Chiavenato (2009) sostiene que la cultura es la forma en que una organización se ve a sí misma y a su contexto.

La socialización es el proceso a través del cual la organización integra a los nuevos miembros a su cultura, su contexto y su sistema, y a su vez es la integración de las personas a la cultura de la organización. El nuevo miembro debe ceder en cierto grado su libertad de acción, para cumplir un horario, ejecutar una actividad, seguir la orientación de su supervisor inmediato, obedecer reglas y reglamentos internos. La organización promueve la adaptación del individuo a sus expectativas y necesidades, en contraste con el recién ingresado, quien intenta influir en la organización y en su supervisor para crear un entorno que le aporte satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. A este periodo se le denomina acoplamiento recíproco, es decir, la adaptación bidireccional de la organización y las personas. Es bidireccional y recíproco porque una actúa sobre la otra y viceversa. Es una etapa en la que ambas partes aprenden a adaptarse simultáneamente (Chiavenato, 2009).

Gómez Mejía et al. (2008) define la socialización como un proceso de orientación para los nuevos miembros de una organización y como el tercer elemento del proceso de contratación.

Considerando una empresa que ha decidido sus necesidades de personal, ahora tiene que contratar a los mejores empleados para los puestos que tiene disponibles. El proceso de contratación inicia con el reclutamiento, proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. El segundo elemento es la selección, proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto, y el tercer elemento, es la socialización, que implica integrar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización hace la diferencia entre un nuevo empleado que se siente extraño a la empresa y uno que se siente parte de un equipo (Gómez Mejía et al. 2008).

**Figura 1. El proceso de contratación**



Fuente: Gómez Mejía et al. (2008)

Para Werther et al. (2008), en el ámbito de la inducción y la ubicación de un nuevo integrante, la socialización es la forma como el empleado comprende y acepta los valores, normas y objetivos de la organización. Un programa de orientación constituye una excelente herramienta y puede decirse que alcanza su objetivo mientras acelera y facilita la socialización de los nuevos empleados. **El proceso de socialización es el acoplamiento entre los valores de la organización, por un lado, y los del individuo, por el otro.**

Los valores del individuo conforman las creencias y actitudes que determinan su comportamiento. Por otra parte, las organizaciones dan importancia a determinados valores que se utilizan como normas que alinean el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2009).

En conclusión, podríamos decir que la socialización es un proceso continuo de interacción de unos seres con otros, la adaptación de los mismos a las pautas, normas y costumbres, es decir, a la cultura compartida por los miembros de la sociedad o una organización, y ello implica someter, hasta cierto punto, algunas fases del proceso de personalización.

## **FASES DE LA SOCIALIZACIÓN**

El proceso de socialización ocurre durante toda la vida del individuo (Simkin et al. 2012), sin embargo, la definición clásica del proceso de socialización diferencia dos fases principales: la socialización primaria y la socialización secundaria (Berger y Luckman, 1968).

Según Tedesco (2006), la socialización primaria se efectúa en la niñez y se refiere a la iniciación del individuo en la sociedad (Berger y Luckman, 1968), normalmente la familia tiene un papel exclusivo de agente socializador en esta fase, con relaciones más significativas o afectivas (Simkin et al. 2012).

Un individuo ya socializado inicia relaciones más formales en la segunda fase de la socialización o la socialización secundaria (Tedesco, 2006), de esta forma se introduce al individuo en nuevos roles y contextos de su sociedad, incluyendo los que están basados sobre instituciones, dependientes de la estructura social y la división del trabajo (Berger y Luckman, 1968).

Una nueva fase de socialización se da, por ejemplo, cuando un individuo ingresa a la Universidad o cuando empieza en su primer empleo.

## **TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE SOCIALIZACIÓN**

Las tácticas de socialización estudian las acciones orientadas a promover la socialización de un individuo (De Olivera Borges et al. 2001).

Antes de que los nuevos miembros inicien actividades, la organización procura integrarlos, a través de ceremonias de iniciación y el aprendizaje de sus prácticas y filosofías. Simultáneamente, se trata de eliminar viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables del comportamiento del recién ingresado (Chiavenato, 2009).

Al iniciar el desempeño de un nuevo papel, ciertos aspectos de las experiencias de socialización pueden influir sobre el conflicto y ambigüedad de rol y el estrés de los nuevos miembros. Las tácticas constituyen un conjunto de eventos que intervienen en el comportamiento de los individuos que ingresan a una organización o realizan transiciones de un rol a otro diferente (Van Maanen y Schein, 1979; ver también Palaci et al. 1995).

Van Maanen y Schein (1979) identificaron seis dimensiones de las tácticas de socialización organizacional: colectivas o individuales, formales o informales, seriales o disyuntivas, refuerzo o eliminación, fijas o variables y secuenciales o al azar (Palaci et al. 1995).

**Tabla N°1. Dimensiones de las tácticas de socialización organizacional**

| <b>Dimensiones</b>          | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------------|--|
| Colectivas vs. Individuales | Individuos socializados de manera individual o colectiva (servicio militar).   |
| Formales vs. Informales     | Formal: se diferencia al nuevo empleado, recibe atención especial.<br>Informal: no se diferencia al nuevo empleado, no recibe atención especial.   |
| Seriales vs. Disyuntivas    | Seriales: utilizan a los miembros con experiencia para supervisar y entrenar a los nuevos miembros que desempeñarán roles similares.<br>Disyuntivas: no existe un rol similar que sirva como modelo.   |
| Refuerzo vs. Eliminación    | Refuerzo: ratifica ciertas cualidades y calificaciones del recién llegado, como características necesarias para su éxito en el puesto.<br>Eliminación: busca despojar o neutralizar aspectos indeseables del nuevo miembro, para adaptarlo al nuevo papel que desempeñará.           |
| Fijas vs. Variables         | Fijas: suministran información precisa acerca de la transición que abarca desde el ingreso hasta el momento en el que el empleado se ubica en su puesto.<br>Variable: no ofrecen información al recién llegado sobre el momento en el que comienza una nueva etapa de la transición. |
| Secuenciales vs. Al azar    | Se refiere a la proporción en la que la organización detalla o no una secuencia de niveles orientados al aprendizaje del rol.  |

Fuente: Elaboración propia, a partir de De Olivera Borges et al. (2001); Chiavenato (2009).

Jones (1986) sigue dos criterios y agrupa nuevamente las dimensiones formuladas por Van Maanen y Schein (1979). De acuerdo con el primer criterio, las prácticas individualizadas (individuales, informales, variables, al azar, disyuntivas y que implican procesos de eliminación) agrupan esas dimensiones de las estrategias relacionadas con

el contexto en el que ocurre la socialización, el contenido o los aspectos sociales de las mismas. Siguiendo el segundo criterio, las prácticas institucionalizadas (colectivas, formales, fijas, secuenciales, serial y de refuerzo), se distinguen de aquellas tácticas que lo presentan individualizado e informal (Palaci et al. 1995).

**Tabla N° 2. Prácticas Individualizadas vs. Practicas Institucionalizadas**

| <b>Criterio de Jones</b>      | <b>Dimensión</b>  |
|-------------------------------|---|
| Prácticas Individualizadas    | Individuales, informales, variables, al azar, disyuntivas, eliminación. |
| Prácticas Institucionalizadas | Colectivas, formales, fijas, secuenciales, serial y de refuerzo         |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Jones (1986); Palaci et al. (1995).

Al poner en práctica tácticas diferentes se alcanzan resultados diferentes en socialización. **Las prácticas institucionalizadas de socialización están relacionadas con una mayor expresión de satisfacción<sup>1</sup> y compromiso<sup>2</sup>, menor intención de salirse de la organización, mayor reducción de la ansiedad y dan origen a orientaciones de roles tutelados. Por otra parte, las prácticas individualizadas promueven roles de innovación** (De Olivera Borges et al. 2001).

En cuanto a la relación entre las estrategias y el conflicto y la ambigüedad de rol, Jones (1986) descubre que las estrategias institucionalizadas funcionan como un mediador significativo en el proceso de integración de la persona con la organización. Jones (1986) expone que, si el recién llegado no puede predecir su progreso en la organización (tácticas variables) y debe desarrollar su propia definición de la realidad organizacional, en virtud de que no hay otro rol similar (tácticas disyuntivas), entonces experimentará conflicto y ambigüedad de rol. Por lo antes expuesto, las tácticas seriales y fijas se asocian con la claridad en las expectativas sobre el desempeño del rol y la reducción de la incertidumbre. A diferencia de las estrategias variables y disyuntivas, las cuales se relacionan con la incertidumbre sobre el rol y sobre el futuro en la organización (Palaci et al. 1995).

---

<sup>1</sup>La satisfacción de las expectativas sobre el nuevo puesto de trabajo, está relacionada con otros procesos relacionados tales como reconocimiento de sus logros, adquisición de responsabilidades, estabilidad laboral, etc. (Melgarejo Rallo, 2016).

<sup>2</sup>El compromiso organizacional se refiere a la lealtad y la vinculación de los empleados con su empresa (Bayona et al. 1999).

Blau (1988) desarrolló un estudio en una empresa de seguridad el cual revela que el tipo de introducción de un nuevo ingreso tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción de las expectativas, la claridad de los roles<sup>3</sup>, el compromiso organizacional y el desempeño organizacional<sup>4</sup>. Asimismo, encontró que la calidad de la introducción del recién ingresado regula las correlaciones entre la claridad de roles y su desempeño (De Olivera Borges et al. 2001).

En conclusión, las tácticas de socialización adoptadas, promueven la integración de los nuevos miembros con la organización y la claridad de roles.

## **PROGRAMA DE ORIENTACIÓN COMO TÁCTICA DE SOCIALIZACIÓN**

### **Planteamiento Inicial**

Gómez Mejía et al. (2008) enfoca el momento en el que nuevos miembros llegan a la organización como una oportunidad de determinar lo que se quiere de ellos a través de la orientación.

La orientación es una parte importante de la etapa de la socialización dentro del proceso de contratación, o nuevos ingresos. Los programas de orientación a los nuevos miembros de una organización son una táctica de socialización, estos ayudan a reducir la rotación de los empleados y a vencer el estrés de la transición.

La socialización se define como un proceso con diferentes etapas, que permite a los nuevos empleados adaptarse a la nueva organización, entender su cultura y sus expectativas y aclimatarse al trabajo (Gómez Mejía et al. 2008).

La socialización se puede dividir en tres etapas: previa, de encuentro y de adaptación (Gómez Mejía et al. 2008).

---

<sup>3</sup>Existe claridad de roles cuando el individuo entiende claramente los objetivos a seguir (Melgarejo Rallo, 2016).

<sup>4</sup>El desempeño organizacional es mucho más que datos financieros, calidad, satisfacción de los clientes, innovación, cuotas de mercado y el impacto en la sociedad. El desempeño debe revisarse en función de estimar cuales son los resultados obtenidos por la dinámica de la organización (Pérez Zapata y Cortés, 2009).

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

En la etapa previa, se tienen expectativas de la organización y del puesto de trabajo, por información obtenida a través de periódicos, boca a boca, etc. Algunas de estas expectativas quizás son poco realistas, y si no se cumplen pueden causar descontento, bajo rendimiento y alta rotación de los nuevos miembros. Es probable, que el mejor método para crear expectativas realistas sobre el puesto de trabajo (Gómez Mejía et al. 2008) sea la vista previa realista (VPR), la cual presenta información real sobre lo que el puesto exige, expectativas de la organización sobre el trabajador y el entorno laboral.

En la etapa de encuentro, debe informarse a los nuevos miembros sobre políticas y procedimientos, relaciones jerárquicas, normativas, etc., asimismo, proveer información sistemática sobre la organización y el puesto de trabajo puede dar señal al trabajador de que son miembros valorados de la organización.

Mientras que en la etapa de adaptación, los nuevos trabajadores comienzan a sentirse parte de la organización. El trabajador se sentirá cómodo en su puesto y en su rol dentro de la organización, si la adaptación se ejecuta con éxito.

**Tabla N° 3. Etapas de la Socialización**

| <b>Etapa previa</b>   | <b>Etapa de encuentro</b>  | <b>Etapa de adaptación</b>  |
|---|--|---|
| <p>Acciones orientadas a crear expectativas sobre la organización y el nuevo puesto de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notas de prensa</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Ferias de empleo</li> <li>- Boca a boca</li> <li>- Todas aquellas actividades dirigidas a promocionar y divulgar la organización</li> </ul> | <p>Proveer información sobre la organización y el puesto de trabajo que hagan sentir al trabajador un miembro valorado de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión, objetivos, políticas y directrices de la organización</li> <li>- Estructura de la organización y unidades organizacionales</li> <li>- Reglas y procedimientos internos</li> <li>- Distribución física de las instalaciones</li> <li>- Horario de trabajo, de descanso y para comer</li> <li>- Presentación con los compañeros de trabajo y los superiores</li> <li>- Programas de orientación o inducción</li> </ul> | <p>Actividades orientadas a hacer sentir cómodo y parte de la organización al recién ingresado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de capacitación</li> <li>- Programas de mentoría</li> <li>- Foros, conferencias, seminarios, cursos orientados a la preparación y capacitación de los empleados.</li> <li>- Actividades recreativas y deportivas que fomenten la interacción social, los grupos de amistades de la organización, experiencias compartidas, el espíritu de equipo entre los miembros, en fin, todas aquellas acciones que integren a los nuevos miembros con sus compañeros y con la organización.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gómez Mejía et al. (2008) y Chiavenato (2009).

“En las organizaciones exitosas el proceso de integración implica una operación muy especial. El nuevo colaborador conoce al director o al gerente general. Enseguida se designan mentores encargados de su integración y el gerente de área sigue de cerca su ambientación. En algunos casos la familia del nuevo colaborador también participa en parte del proceso de integración; formar parte de un equipo de personas extraordinarias provoca un fuerte efecto en cada uno de sus miembros. Su inclusión en el equipo es una señal de excelencia” (Chiavenato, 2009).

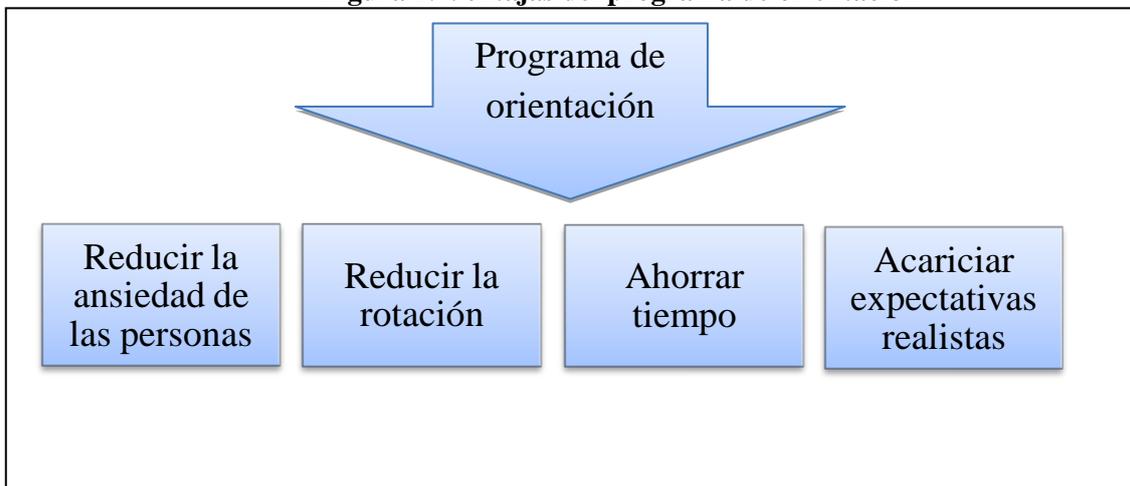
## **Objetivos**

Un programa de orientación (Chiavenato, 2009), o programa de inducción, o programa de integración, introduce y adapta al principiante a su nuevo rol, plantea alcanzar los siguientes objetivos:

**Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

1. *Reducir la ansiedad de las personas.* El miedo a fracasar en el desempeño del nuevo rol, genera ansiedad. Es normal tener sentimientos de incertidumbre por tener dudas con respecto a la capacidad de realizar un trabajo. Cuando los principiantes reciben la orientación de trabajadores con experiencia, su ansiedad disminuye.
2. *Reducir la rotación.* En la etapa de ingreso aun trabajo, o a la Universidad, es cuando la rotación es más elevada, debido a que los nuevos miembros no se sienten eficientes o necesitados por la organización. Una orientación adecuada disminuye esas emociones.
3. *Ahorrar tiempo.* Un recién llegado que no recibe orientación pierde tiempo intentando conocer la organización, sus funciones y sus compañeros, por lo tanto, pierde eficiencia. No obstante, cuando recibe la ayuda del supervisor y los compañeros, su integración es más rápida.
4. *Acariciar expectativas realistas.* A través del programa de orientación, se les hace saber a los nuevos miembros de la organización lo que se espera de ellos y cuáles son los valores de la organización.

**Figura 2. Ventajas del programa de orientación**



Fuente: Elaboración propia a partir de: Chiavenato (2009).

En conclusión, un programa de orientación alcanza su propósito cuando facilita la socialización de los recién llegados. Su objetivo es conseguir que los nuevos miembros adopten los valores, las normas y los patrones de conducta que la organización supone indispensables y necesarios para el buen desempeño de sus funciones (Chiavenato, 2009).

## **Líneas de actuación**

Un programa de orientación recoge información básica para la adaptación del nuevo miembro de la organización.

Solo algunas organizaciones asumen un papel activo en la orientación de los principiantes, por lo tanto, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de planificar un programa de inducción (Turró Guida, 2015):

1. *Previsión y planificación.* Antes de que ingrese un nuevo integrante, es importante investigar sobre cursos de acción alternativos para el recién llegado y definir claramente los procedimientos y las políticas a seguir en la etapa de integración del mismo. Es decir, prever todo lo que contribuya a acelerar la adaptación del trabajador, hasta aquellos detalles que parezcan insignificantes. Especificar qué hacer y cuando.
2. *Organización.* Organizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos. Puntualmente: cómo hacer cada cosa y quién la hará. Organigrama, descripción de cargos, etc.
3. *Integración.* Ubicar los recursos, materiales y humanos, necesarios para el buen desempeño de la persona en la organización. Integrar al trabajador con sus compañeros, sus labores, instrumentos de trabajo, entre otros, para que conozca paulatinamente sus objetivos, sistemas de información, etc.
4. *Dirección.* Realizar las actividades de trabajo bajo la dirección del jefe inmediato para el logro de los objetivos del puesto y, en el caso de tener subordinados, dirigirlo a quienes le corresponda.
5. *Control.* Verificar que el trabajo se lleve a cabo como se planificó. Medir la variación en los resultados presentes y pasados, con respecto a los esperados, a los fines de corregir y formular nuevos planes. Esta es la fase del seguimiento a la inducción. No tiene sentido el esfuerzo realizado para lograr la integración del nuevo miembro si no se realiza el seguimiento a la inducción, porque es necesario conocer el desempeño y la percepción del personal orientado.

## **Indicadores de cumplimiento**

El contenido más común de un programa de orientación o programa de inducción, cubre cuatro categorías (Chiavenato, 2009):

1. Asuntos organizacionales

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

2. Beneficios ofrecidos
3. Relaciones
4. Deberes del nuevo participante

Lo que se comprende en las categorías “Asuntos organizacionales” y “Beneficios ofrecidos”, está dirigido a la mayoría de los empleados. Estos aspectos se amplían frecuentemente a través de un manual del empleado, donde se detallan las normas de la empresa, reglamentos, prestaciones, entre otros puntos similares. Cuando el programa de orientación es más extenso pueden incluirse recursos audiovisuales que presenten la historia de la empresa, al igual que un mensaje de los directores en el cual dan la bienvenida a los nuevos miembros y exponen los valores y principios de la organización (Werther et al. 2008).

Con frecuencia, en la medida en que la información presentada es más especializada, aumenta la participación del supervisor del departamento donde va a trabajar el nuevo miembro. El supervisor, aparte de presentar al recién llegado a su departamento y con las personas vinculadas directamente con el puesto, debe continuar el proceso de orientación. Se recomienda que esta etapa involucre a los nuevos compañeros de trabajo. En algunas ocasiones, se debe presentar al trabajador el personal de otras áreas, con quien tendrá que interactuar (Werther et al. 2008).

El supervisor puede buscar la ocasión de repasar con el recién ingresado la descripción de su cargo y los objetivos que se ha planteado. En la reunión con el empleado, el supervisor facilita información específica sobre sus funciones, políticas de prevención, lugar del puesto de trabajo, su relación con otros compañeros y departamentos de la compañía, etc. Es indispensable la participación activa del supervisor directo del trabajador, así como la del representante de recursos humanos, para que el programa de orientación sea eficaz (Werther et al. 2008).

En la medida en que los empleados absorban y aprendan los aspectos contenidos en el programa de orientación, se puede decir que éste cumplió su objetivo.

La tabla N° 4 resume los objetivos, indicadores de cumplimiento y los temas relacionados con éstos.

**Tabla N° 4. Elementos de un programa de orientación**

| <b>Objetivos</b>  | <b>Indicadores de cumplimiento</b>    | <b>Ítems</b>   |
|---|---------------------------------------|--|
| <p>Reducir la ansiedad de las personas</p> <p>Reducir la rotación</p> | <p>Asuntos organizacionales</p>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y objetivos de la organización</li> <li>2. Políticas y directrices de la organización</li> <li>3. Estructura de la organización y sus unidades organizacionales</li> <li>4. Productos y servicios ofrecidos por la organización</li> <li>5. Reglas y procedimientos internos</li> <li>6. Procedimientos de seguridad en el trabajo</li> <li>7. Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro</li> </ol> |
| <p>Ahorrar tiempo</p> <p>Acariciar expectativas realistas</p>         | <p>Beneficios ofrecidos</p>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de trabajo, de descanso y para comer</li> <li>2. Días de pago y de adelantos salariales</li> <li>3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización</li> </ol>  |
|   | <p>Relaciones</p>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo</li> </ol>   |
|   | <p>Deberes del nuevo participante</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas del nuevo trabajador</li> <li>2. Visión general del puesto</li> <li>3. Tareas</li> <li>4. Objetivos del puesto</li> <li>5. Metas y resultados que se deben alcanzar</li> </ol>   |

Fuente: Elaboración propia a partir de: Chiavenato, 2009.

## TASA DE ABANDONO DE ALUMNOS DE NUEVO INGRESO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

La tasa de abandono definida en base al Catálogo Oficial de Indicadores Universitarios del Sistema Integrado de Información Universitaria, muestra un promedio anual mayor al 30% para los cursos 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014.

La tasa de abandono (por año cohorte inicio) representa el porcentaje de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que, sin haberse graduado en el título, no se ha matriculado en él durante dos cursos seguidos.

**Tabla N° 5. Número de estudiantes de nuevo ingreso y tasa de abandono**

|  | 2011-12 | 2012-13 | 2013-14 | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| N° de estudiantes de nuevo ingreso           | 236     | 205     | 150     | 124     | 120     | 100     | 95      |
| Tasa de abandono<br>(Por año cohorte inicio) | 33.9    | 36.1    | 34.7    | s/r     | s/r     | s/r     | s/r     |

Fuente: Catálogo Oficial de Indicadores Universitarios del SIIU

El dato para cada titulación se ha incluido en la columna correspondiente al año de inicio de la cohorte que estamos considerando, y corresponde a la tasa de abandono global del estudio, que a su vez es la suma de la tasa de abandono del estudio en el primer año, en segundo año y en tercer año. Esta tasa no es aplicable a las titulaciones de máster, por tanto, en estos casos se ha sustituido por la tasa de abandono en primer año.

Se puede observar un elemento a mejorar en las columnas de la tasa de abandono de las cohortes 2014-15, 2015-16, 2016-17 y 2017-18, en las cuales se refleja la abreviatura “s/r”, en razón de que no se obtuvo información para esos años.

Por lo anteriormente expuesto, se propone un *Programa de Orientación* (Chiavenato, 2009) para los alumnos de nuevo ingreso al grado de Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, el cual comprenda todas las etapas del proceso de socialización: previa, de encuentro y de adaptación; definido como una táctica de socialización de dimensión formal y colectiva (Van Maanen y Schein, 1979), cuyo propósito es crear afinidad entre los recién llegados con la FCE y el resto de los estudiantes, integrarlos y adaptarlos al

“lenguaje habitual, usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización” (Chiavenato, 2009).

## **TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN LLEVADAS A CABO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

### **ETAPA PREVIA**

Como se indicó en el apartado anterior, la Socialización tiene tres etapas (previa, encuentro y adaptación).

En esta etapa previa se llevan a cabo las acciones de promoción y divulgación de los estudios de la Facultad de Ciencias de la Empresa (FCE), con el objetivo de crear expectativas realistas o contribuir a generar una idea adecuada sobre la Facultad en la captación de los nuevos estudiantes.

De esta manera los potenciales estudiantes tendrán una idea realista de lo que van a encontrar, evitando así desengaños y abandono.

- Visitas de Institutos de Educación Secundaria (IES) a la FCE

El objetivo de las visitas a la Facultad de Ciencias de la Empresa es mostrar “in situ” cómo funciona la misma, para fomentar y despertar el interés de los estudiantes que asisten. Estas visitas están dirigidas a los centros de enseñanza que soliciten esta actividad.

Los estudiantes podrán visitar las instalaciones de la Facultad y recibir una charla informativa sobre el sistema universitario y las opciones de estudios de la FCE.

- Visitas de la Facultad de Ciencias de la Empresa a IES

Las visitas del personal de la FCE a los Institutos de Educación Secundaria Jiménez de la Espada, Mar Menor y Maristas (Cartagena) tienen como objetivo dar a conocer la oferta educativa de la Facultad a través de la realización de talleres teórico – prácticos sobre un área de conocimiento e I+D (Marketing, Finanzas).

## Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas

- La Facultad presente en jornadas organizadas por los centros de enseñanza

La Facultad de Ciencias de la Empresa participa en las actividades organizadas por los Centros de Enseñanza Secundaria, siempre que sea invitada, para dar a conocer a los que asisten la oferta educativa de la FCE.

Este año ha estado presente en la Semana de la Ciencia del IES Jiménez de la Espada, junto con otros grupos de investigación de la Universidad Politécnica de Cartagena, y en la Feria de Centros de las II Jornadas de Robótica Educativa, dentro del proyecto El Cable Amarillo.

- Charla – Coloquio Informativo

Esta actividad está dirigida a los estudiantes de bachillerato y sus familias, con el objetivo de aclarar las dudas que pudieran tener acerca de las titulaciones de grado que se imparten en nuestro centro (principalmente el grado en ADE).

En las últimas fechas previas a la decisión sobre qué carrera estudiar, tanto compañeros de algunos centros de enseñanza media como los propios estudiantes de bachillerato han manifestado como todavía existe una cantidad importante de estudiantes con dudas y preguntas sin resolver sobre su futuro universitario. La intención es ayudarles a resolverlas a través de una pequeña charla y una sesión de preguntas para todos los interesados.

- Jornada de Puertas Abiertas Facultad de Ciencias de la Empresa

La Jornada de Puertas Abiertas Facultad de Ciencias de la Empresa tiene como objetivo facilitar información sobre la oferta académica de la Facultad y mostrar las instalaciones de la misma. Estas visitas están dirigidas a familiares y estudiantes preuniversitarios.

En la Jornada de Puertas Abiertas podrán visitar las instalaciones generales de la UPCT, recibir una charla informativa sobre el sistema universitario y las opciones de estudios de la Facultad, realizar una visita guiada por las instalaciones de la FCE y tener una tertulia – café con miembros del equipo decanal para charlar sobre inquietudes académicas.

- Olimpiadas de Ciencias de la Empresa: <http://www.fce.upct.es/olimpiada.html>

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

Es una competición realizada por la Facultad de Ciencias de la Empresa, que consiste en una prueba teórico – práctica sobre los contenidos de Economía de la Empresa según los currículos aprobados en la Región de Murcia para Bachillerato y los Ciclos Formativos de Grado Superior. Cuenta con la colaboración de la Universidad Politécnica de Cartagena, La Fundación Séneca – Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia, Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia, Asociación de Docentes de Economía en Secundaria de la Región de Murcia (AdesMur).

Los objetivos fundamentales de las Olimpiadas de Ciencias de la Empresa son:

- ✓ Promover y motivar el interés por los estudios en economía y empresa entre los alumnos de bachillerato y de los ciclos formativos de grado superior.
  - ✓ Divulgar las actividades y estudios que se imparten en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT.
  - ✓ Fomentar una relación más cercana y fluida entre los Centros de Enseñanza Secundaria y los de Formación Profesional de la Región de Murcia y Comunidades limítrofes, y la Facultad de Ciencias de la Empresa.
- Campus de la Ingeniería: <https://campusdelaingenieria.upct.es/>

El Campus de la Ingeniería es una actividad educativa y cultural organizada por la UPCT, cuya finalidad es motivar el interés de los estudiantes de centros educativos (infantil, primaria y secundaria) haciendo atractiva la ciencia y la tecnología.

La Facultad de Ciencias de la Empresa participa en este proyecto realizando un taller teórico – práctico sobre un área de I+D.

En la séptima edición del Campus de la Ingeniería, realizada del 2 al 4 de mayo de 2018, la Facultad realizó el taller sobre el proceso de desarrollo de nuevos productos, representando las distintas fases, centrándose en la concepción del producto, el diseño de la marca y el envase, y la promoción.

- Ingenioteca: [www.upct.es/unidad-cultura-cientifica/](http://www.upct.es/unidad-cultura-cientifica/)

“Ingenioteca: La Ingeniería en tu biblioteca”, se trata de un circuito de talleres de divulgación científica y tecnológica realizados por la UPCT en las bibliotecas

## Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas

municipales, los cuales forman parte de la programación trimestral de la iniciativa cultural “Cartagena Piensa”.

La Facultad de Ciencias de la Empresa participó en esta actividad coordinada por la Unidad de Cultura Científica y de la Innovación de la UPCT, a través de la realización de un taller divulgativo sobre el significado de los colores y la realidad aumentada en el marketing.

- Proyecto con Bachillerato de Investigación (IDIES):

<https://www.idies-murcia.es/>

“**IDIES** es un proyecto educativo de iniciación a la investigación cuyo objetivo principal es mostrar al alumnado de primero de Bachillerato qué es la investigación y cómo se practica, haciéndole partícipe y colaborador en proyectos dirigidos por investigadores de reconocido prestigio nacional e internacional.”

La UPCT forma parte de esta actividad a través de las tutorías que realizan los profesores a las investigaciones de los alumnos de bachillerato que participan en el proyecto IDIES.

- Rétame y Aprendo: <http://retame.upct.es/>

“Rétame y Aprendo”, es un concurso de innovación educativa de la Universidad Politécnica de Cartagena, desarrollado a través de la “UPCTPlay”, la plataforma de juegos aplicados a la docencia del Centro de Producción de Contenidos Digitales de la UPCT. El programa educativo está dirigido a estudiantes de secundaria (ESO) y bachillerato y contempla las materias Matemáticas, Tecnología, Inglés, Biología, Lengua y Literatura, Física, Química y Economía.

La Facultad de Ciencias de la Empresa se encarga de administrar el banco de preguntas test sobre Economía.

- Redes Sociales

La Facultad de Ciencias de la Empresa está presente en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube. Subir contenido a las redes, compartir o dar “Me gusta” a una publicación puede tener un alcance mayor al que pensamos, generando respuesta e interés de nuestro público en general.

## ETAPA DE ENCUENTRO

La Facultad de Ciencias de la Empresa pone a disposición de los estudiantes de nuevo ingreso información referente a sus políticas, relaciones jerárquicas, normativas, etc., a través de la página web <http://www.fce.upct.es/index.php>

Esto les permite poder acceder a la información útil y necesaria que facilite su adaptación y resolución de cuestiones. De esta manera se reduce la incertidumbre y el estrés ya que dispone de toda la información necesaria y a quién acudir en caso de tener que resolver alguna cuestión.

**Información sobre la Facultad:** <http://www.fce.upct.es/paginas/centro.html>

- ✓ Historia: <http://www.fce.upct.es/paginas/historia.html>

Contiene una reseña sobre los estudios empresariales en Cartagena.

- ✓ Órganos de Gobierno

Información referente Al Equipo Decanal de la Facultad ([http://www.fce.upct.es/paginas/organos\\_gobierno/equipo\\_decanal.html](http://www.fce.upct.es/paginas/organos_gobierno/equipo_decanal.html)), de los miembros pertenecientes a la Junta de la Facultad ([http://www.fce.upct.es/paginas/organos\\_gobierno/junta\\_facultad.html](http://www.fce.upct.es/paginas/organos_gobierno/junta_facultad.html)) y de las diferentes comisiones ([http://www.fce.upct.es/paginas/organos\\_gobierno/comisiones.html](http://www.fce.upct.es/paginas/organos_gobierno/comisiones.html)).

- ✓ Departamentos: <http://www.fce.upct.es/paginas/departamentos.html>

Información de contacto de los Departamentos de la Facultad.

- ✓ Delegación de Estudiantes:  
<http://www.fce.upct.es/paginas/instalaciones/delegacion.html>

Información relativa a la Delegación de Estudiantes de la Facultad.

- ✓ Reglamento interno:  
[http://www.fce.upct.es/documentos/normativa/reglamento\\_fce\\_2010\\_.pdf](http://www.fce.upct.es/documentos/normativa/reglamento_fce_2010_.pdf)

Presenta el Reglamento Interno de la Facultad de Ciencias de la Empresa.

- ✓ Instalaciones: <http://www.fce.upct.es/paginas/instalaciones.html>

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

Información general sobre las instalaciones y servicios de la Facultad: Aulas, Aulas de informática, Salas para estudio y trabajos en grupo, Salones y espacios singulares, Delegación de Alumnos, Biblioteca, Secretaría Académica, Reprografía, Cafetería.

- ✓ Identidad Corporativa

Muestra la Identidad Corporativa de la UPCT, escudos (<http://www.fce.upct.es/paginas/escudos.html>) y la presentación de la Facultad.

- ✓ Cómo llegar: [http://www.fce.upct.es/paginas/como\\_llegar.html](http://www.fce.upct.es/paginas/como_llegar.html)

Presenta instrucciones sobre cómo llegar a la FCE en autobús, tren o automóvil.

- ✓ Estatutos y Normativas de la UPCT:

[http://www.upct.es/contenido/estatutos/index\\_estatutos.php](http://www.upct.es/contenido/estatutos/index_estatutos.php)

Información referente a los Estatutos de la UPCT y la Normativa General y Específica Universitaria.

### **Estatutos UPCT**

Decreto nº 72/2013, de 12 de julio, del Consejo de Gobierno de la Región de Murcia, por el que se aprueba el texto integrado de los Estatutos de la Universidad Politécnica de Cartagena

(Ver: <https://lex.upct.es/download/9cb1073b-15da-455e-a786-cdf783e2a888>)

### **Normativa General Universitaria**

- ✓ Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios

(Ver: <https://lex.upct.es/download/7eb2dbc8-85ec-4ffd-83bd-5cad0a46526f>)

- ✓ Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de Doctorado (texto consolidado a 3 de junio de 2016)

(Ver: <https://lex.upct.es/download/03210c6e-df88-4f2d-a46a-9f9205b4441f>)

- ✓ Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades (texto consolidado a 17 de septiembre de 2014)

(Ver: <https://lex.upct.es/download/df163adc-0668-4210-957a-14c40b732f52>)

## Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas

- ✓ Ley 3/2005, de 25 de abril, de universidades de la Región de Murcia (texto consolidado a 30 de diciembre de 2009)  
(Ver: <https://lex.upct.es/download/86176f43-225c-4d84-9752-8312736fe46d>)
- ✓ Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de universidades (texto consolidado a 28 de junio de 2017)  
(Ver: <https://lex.upct.es/download/d46e6539-4231-441a-add3-b57029348d59>)

### Normativa Específica Universitaria

- ✓ Normativa Académica: <https://lex.upct.es/academica>
- ✓ Normativa de Administración Electrónica: <https://lex.upct.es/admin-e>
- ✓ Normativa de Contratación: <https://lex.upct.es/contratacion>
- ✓ Normativa de Control Interno: <https://lex.upct.es/control-interno>
- ✓ Normativa de Convenios: <https://lex.upct.es/convenios>
- ✓ Normativa Económica: <https://lex.upct.es/economico>
- ✓ Normativa de Estudiantes y Extensión Universitaria:  
<https://lex.upct.es/estudiantes>
- ✓ Normativa de Gestión de Datos y de Información:  
<https://lex.upct.es/datos-informacion>
- ✓ Normativa de Investigación e Innovación: <https://lex.upct.es/idi>
- ✓ Normativa de Igualdad: <https://lex.upct.es/igualdad>
- ✓ Normativa de Infraestructuras y Sostenibilidad:  
<https://lex.upct.es/infraestructuras>
- ✓ Normativa de Órganos Colegiados: <https://lex.upct.es/organosuniv>
- ✓ Normativa de Personal de Administración y Servicios:  
<https://lex.upct.es/personal-pas>
- ✓ Normativa de Personal Docente e Investigador: <https://lex.upct.es/personal-pdi>
- ✓ Normativa de Prevención de Riesgos Laborales: <https://lex.upct.es/prevencion>
- ✓ Manual de acogida en materia de prevención de riesgos:  
[http://www.upct.es/contenido/perfil\\_alumno/documentos/manual\\_de\\_acogida\\_al\\_estudiante\\_materia\\_prevencion\\_de\\_riesgos.pdf](http://www.upct.es/contenido/perfil_alumno/documentos/manual_de_acogida_al_estudiante_materia_prevencion_de_riesgos.pdf)

Este manual contiene la política de prevención de riesgos laborales de la UPCT.

### Información Académica:

<http://www.fce.upct.es/paginas/informacionacademica.html>

- ✓ Normativa: [http://www.upct.es/vordenacion\\_acad/normativa\\_academica.php](http://www.upct.es/vordenacion_acad/normativa_academica.php)

Presenta la normativa académica de los diferentes estudios que se imparten en la Facultad.

- ✓ Calendario Académico:  
[http://www.upct.es/vordenacion\\_acad/documentos/normativa\\_academica/Calendario\\_Academico\\_Oficial\\_2017-18.pdf](http://www.upct.es/vordenacion_acad/documentos/normativa_academica/Calendario_Academico_Oficial_2017-18.pdf)

Muestra el calendario oficial académico.

- ✓ Horario y exámenes de grado:  
<http://www.upct.es/estudios/grado/5101/horarios.php>

Permite consultar los horarios de clases y los exámenes de los estudios de la Facultad.

- ✓ Aulas de Docencia:  
<http://www.fce.upct.es/documentos/inforacademica/Distribucion%20aulas.pdf>

Muestra la distribución de las aulas de docencia para el presente curso.

- ✓ Coordinación:  
ADE:  
[http://www.fce.upct.es/paginas/titulaciones/grado\\_ADE/coordinacion.html](http://www.fce.upct.es/paginas/titulaciones/grado_ADE/coordinacion.html)  
Turismo:  
[http://www.fce.upct.es/documentos/inforacademica/Turismo\\_2016-17.pdf](http://www.fce.upct.es/documentos/inforacademica/Turismo_2016-17.pdf)

Presenta el procedimiento y listado de los Coordinadores de las titulaciones de la Facultad.

- ✓ Trabajo Fin de Estudios:  
[http://www.fce.upct.es/paginas/informacion\\_academica/trabajo\\_fin\\_grado.html](http://www.fce.upct.es/paginas/informacion_academica/trabajo_fin_grado.html)

Contiene el reglamento, guía, manual y repositorio para la elaboración de los trabajos de fin de grado.

- ✓ Prácticas en empresa: [http://www.fce.upct.es/paginas/practicas\\_empresa.html](http://www.fce.upct.es/paginas/practicas_empresa.html)

Muestra la información referente a las prácticas externas en empresas.

- ✓ Información sobre optativas:

[http://www.fce.upct.es/paginas/titulaciones/grado\\_ADE/optativas.html](http://www.fce.upct.es/paginas/titulaciones/grado_ADE/optativas.html)

Información sobre las optativas del plan de estudios de GADE.

**Información Alumno:** [http://www.upct.es/contenido/perfil\\_estudiante/](http://www.upct.es/contenido/perfil_estudiante/)

Muestra información dirigida al alumno sobre los diferentes estudios en la UPCT.

## **ETAPA DE ADAPTACIÓN**

Esta etapa persigue que los nuevos estudiantes comiencen a sentirse parte de la comunidad universitaria. El alumnado se sentirá cómodo en su puesto y en su rol dentro de la Facultad, si la adaptación se ejecuta con éxito.

- Red de Cátedras: <http://www.fce.upct.es/paginas/idi/transferencia.html>

La Red de Cátedras está compuesta por Cátedras de emprendimiento, socioeconómicas y tecnológicas. Todas ellas promueven la transferencia del conocimiento, actividades de formación e investigación y desarrollo, con el objetivo de estrechar lazos con la empresa local, nacional o multinacional, y vincular éstas últimas con la enseñanza superior.

Red de Cátedras ofrecidas por la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT:

- ✓ Red de Cátedras Economía y Empresa
  - Cátedra de CCA
  - Cátedra Mare Nostrum de Empresa Familiar
  - Cátedra de Emprendimiento Banco Santander – UPCT
  - Cátedra Cultura y Ética Directiva y Empresarial (CEDE)
  - Servicios de Estudios de Coyuntura Económica (Mercado Laboral y Boletín Coyuntura)
  - Cátedra Club Universidad Empresa
  - Observatorio Económico de la Pequeña y Mediana Empresa de la Región de Murcia
- ✓ Observatorio Turístico de la Unión

**Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

- Foro Economía y Sociedad
  - Foro Economía y Sociedad
  - ✓ Asociaciones universitarias
  - EncuentrSport
  - UPCTShop
  - Asociación de Jóvenes Investigadores de Cartagena (AJIC)
  - Erasmus Student Network Cartagena (ESEN)
  - ✓ Otros
  - Oficina de Emprendedores y Empresas de Base Tecnológica
  - OTRI – UPCT
- Actividades recreativas y deportivas

La Facultad de Ciencias de la Empresa organiza actividades orientadas a promover la interacción social y el disfrute del ambiente universitario, tales como: la Festividad de Santo Tomás de Aquino, juegos, torneos, fiestas, cenas, comidas, conciertos, etc.

- Plan de Acción Tutorial

Para esta etapa se está desarrollando actualmente el proyecto piloto “Plan de Acción Tutorial”, es decir, un programa de mentoría cuyo objetivo es facilitar la adaptación e integración de los alumnos de nuevo ingreso con el ambiente universitario, tanto a nivel académico como social.

**Tabla N° 6. Etapas de la Socialización en la Facultad de Ciencias de la Empresa**

| Etapa previa   | Etapa de encuentro  | Etapa de adaptación  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de Institutos de Educación Secundaria (IES) a la FCE</li> <li>• Visitas de la Facultad de Ciencias de la Empresa a IES</li> <li>• La Facultad presente en jornadas organizadas por los centros de enseñanza</li> <li>• Charla – Coloquio Informativo</li> <li>• Jornada de Puertas Abiertas Facultad de Ciencias de la Empresa</li> <li>• Olimpiadas de Ciencias de la Empresa</li> <li>• Campus de la Ingeniería</li> <li>• Ingenioteca</li> <li>• Proyecto con Bachillerato de Investigación (IDIES)</li> <li>• Rétame y Aprendo</li> <li>• Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram y Youtube</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información sobre la Facultad</b></li> <li>✓ Historia</li> <li>✓ Órganos de Gobierno</li> <li>✓ Departamentos</li> <li>✓ Delegación de estudiantes</li> <li>✓ Reglamento interno</li> <li>✓ Instalaciones</li> <li>✓ Identidad corporativa</li> <li>✓ Cómo llegar</li> <li>✓ Estatutos y Normativas de la UPCT</li> <li>• <b>Información Académica</b></li> <li>✓ Normativa</li> <li>✓ Calendario académico</li> <li>✓ Horario y exámenes de grado</li> <li>✓ Aulas de docencia</li> <li>✓ Coordinación</li> <li>✓ Trabajo de fin de estudios</li> <li>✓ Prácticas en empresas</li> <li>✓ Información sobre optativas</li> <li>• <b>Información Alumno</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de Cátedras</li> <li>• Actividades recreativas y deportivas</li> <li>• Plan de Acción Tutorial</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

## **PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN LLEVADAS A CABO POR LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

### **ETAPA PREVIA**

- Redes Sociales

Tras revisar las estrategias de divulgación y promoción de la Facultad de Ciencias de la Empresa, se ha observado que las Redes Sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Youtube) podrían fortalecerse a través de un equipo especializado en Marketing en Redes Sociales. Este equipo debería encargarse de publicar información actualizada y relevante acerca de la Facultad de Ciencias de la Empresa, captando nuevos seguidores y futuros estudiantes de la FCE.

Las publicaciones realizadas a través de las RRSS deberían crear una Vista Previa Realista de la Facultad, creando expectativas adecuadas sobre la FCE y el ambiente universitario.

- Mensajería instantánea a través de <https://web.whatsapp.com/>

Se sugiere colocar en la página web de la Facultad la opción de mensajería instantánea a través de WhatsApp, lo que permitiría un contacto inmediato y directo con los visitantes de la web, quienes pueden ser personas interesadas en realizar estudios en la FCE o alumnos de nuevo ingreso, al responder dudas e inquietudes de forma rápida y personalizada; y en el caso de necesitar consultas más detalladas, orientarlos hacia la Secretaría, Delegación, Consejo, etc., correspondiente.

### **ETAPA DE ENCUENTRO**

- Manual de introducción para alumnos de nuevo ingreso a la FCE

La página web de la Facultad y la de la UPCT proporcionan a través de distintos enlaces la información que requiere el recién ingresado para conocer la normativa, políticas, horarios, servicios, información académica en general, etc. Se propone consolidar en un solo enlace, adicional a aquellos mencionados, toda la información necesaria para que el

alumno de nuevo ingreso conozca la FCE. Una opción en la página web bajo la denominación: “Manual de introducción para alumnos de nuevo ingreso”, que permita visualizar toda la información antes mencionada.

## **ETAPA DE ADAPTACIÓN**

- *Team Building*

Se propone la organización de actividades que fomenten el trabajo en equipo, la unión entre los alumnos de nuevo ingreso y la afinidad entre ellos con la organización. Los objetivos del *Team Building* están dirigidos a mejorar la comunicación personal entre los participantes e incrementar el sentimiento de pertenencia con la FCE.

Los resultados de este tipo de prácticas a través de la motivación y la cohesión grupal, afectan positivamente la productividad de los empleados, a nivel empresarial, por lo que se puede partir de la hipótesis que incidiría positivamente en los resultados académicos de los alumnos de nuevo ingreso y en la permanencia de los mismos en la FCE.

- Programa de mentoría intercultural

Tomando en cuenta que la FCE tiene el proyecto piloto “Plan de Acción Tutorial”, es decir, un modelo de apoyo y guía para un estudiante o tutor, que conoce cómo funciona la Universidad, transmita sus conocimientos a un alumno de nuevo ingreso, aunado al incremento del 20% del número de estudiantes internacionales que recibió la UPCT para el curso 2017-2018<sup>5</sup>, se propone que entre los objetivos del plan se considere desarrollar en los mentores competencias y/o habilidades interculturales para incentivar la adaptación de los alumnos de nuevo ingreso de diferentes culturas.

## **DETERMINACIÓN DE INDICADORES EN LA EVALUACIÓN DE IMPACTO**

Es importante medir los resultados de cada actividad para hacer seguimiento de las mismas, para ello deberían establecerse indicadores que permitan valorar diferentes

---

<sup>5</sup>[http://www.upct.es/destacados/cdestacados.php?c=6&ubicacion=general&id\\_buscar=8830](http://www.upct.es/destacados/cdestacados.php?c=6&ubicacion=general&id_buscar=8830)

## Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas

magnitudes, por ejemplo, el grado cumplimiento de los objetivos de las actividades, el grado de satisfacción del alumno de nuevo ingreso, la tasa de abandono de los alumnos participantes del programa, haciendo seguimiento incluso a los egresados, para analizar la relación de éstos con la FCE después de titularse. A continuación algunos ejemplos.

Si nuestro objetivo fuera determinar el resultado de las actividades de promoción y divulgación de la fase previa, a través de la variación en el número de estudiantes de nuevo ingreso, podríamos comparar el número de nuevos alumnos en los años **antes** de llevar a cabo las propuestas de mejora en las mismas y **después** de éstas, posteriormente fijar una meta de alumnos captados a través de esas actividades. Así, puede medirse la relación costo – beneficio luego de ejecutar tales acciones.

$$\text{Variación en nuevos ingresos} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ingresos después} - \text{N}^\circ \text{ de ingresos antes}}{\text{N}^\circ \text{ de ingresos antes}} \times 100$$

$$\text{Costo alumno de nuevo ingreso por actividad} = \frac{\text{Costo ejecutado de la actividad}}{\text{N}^\circ \text{ de participantes en la actividad}}$$

Así mismo, podría medirse el incremento en los resultados académicos promedio de las cohortes que reciban el programa de orientación y aquellas que no lo recibieron. Esto reflejaría el impacto en la productividad de los estudiantes.

$$\text{Incremento en la productividad} = \text{Tasa de productividad después} - \text{Tasa de productividad antes}$$

Ya se ha dicho anteriormente que al iniciar una nueva etapa o al desempeñar un nuevo rol, la tasa de abandono es bastante alta. Podría determinarse la variación en la tasa de abandono antes de ejecutar las propuestas de mejora y luego de ponerlas en práctica.

$$\text{Variación en la tasa de abandono} = \text{Tasa de abandono después} - \text{Tasa de abandono antes}$$

## CONCLUSIONES

Al estudiar en profundidad el concepto de socialización podemos concluir que esta se refiere a la adaptación o integración de un individuo con su entorno. Cuando extrapolamos esta definición al ámbito organizacional, se puede determinar que la socialización es el proceso de integración del recién ingresado con la organización.

La forma como se introduce al individuo en nuevos roles, entre ellos, los que están relacionados con las instituciones, se refiere a la segunda fase de la socialización, o socialización secundaria. La socialización primaria está relacionada con la familia y por lo tanto las relaciones afectivas.

Las prácticas de socialización buscan adaptar exitosamente al nuevo miembro de la organización, es decir, reducen los niveles de ansiedad, mejoran las expectativas con respecto al nuevo desempeño de roles, procurando hacer que estas sean lo más realistas posibles, y de esta forma evitar la deserción.

Uno de los retos que enfrenta una organización al realizar un proceso de contratación, o proceso de admisión en el caso de una Universidad, es seleccionar personas que se integren con los valores, políticas y objetivos de la empresa. En el proceso de integración de los nuevos miembros a la cultura, contexto y sistema de la compañía, se conjugan las expectativas de la organización y las expectativas de los recién llegados. En virtud de ello, y más allá del contrato formal de trabajo, se hace necesario realizar un programa o plan, de manera formal, para introducir al principiante en su nuevo rol. Se recomienda que este programa de orientación o introducción considere las tres etapas del proceso de socialización: previa, de encuentro y de adaptación.

En la etapa previa del proceso de socialización, el individuo debe recibir información que le haga tener una idea de cómo funciona la organización y del comportamiento de las personas que allí conviven. Las acciones de promoción y divulgación, llevadas a cabo por la organización en esta etapa, son una táctica de socialización que proporcionan información relevante y de interés a los potenciales nuevos ingresos, y al ser ejecutadas correctamente se podrían traducir en un aumento de la demanda de nuevas postulaciones de ingreso.

## **Programa de orientación para alumnos de nuevo ingreso al grado Administración y Dirección de Empresas**

La etapa de encuentro es la fase en la cual el recién ingresado recibe información que le permite conocer a un nivel más profundo la organización, su historia, misión, visión, valores, beneficios ofrecidos, personal directivo, etc.

Tras el ingreso del individuo a la organización, la etapa que continúa es la de adaptación. En esta fase del proceso se intenta que el recién ingresado se sienta parte de la organización, a través de programas de mentoría, programas de capacitación orientados a la preparación del nuevo colaborador, actividades recreativas y deportivas que fomenten la interacción con otros miembros del grupo, entre otras.

El tiempo invertido en llevar a cabo un programa formal de orientación, será mucho menor que el tiempo que emplee el nuevo miembro en aprender y adaptarse a sus funciones. Solo en muy contadas ocasiones, un individuo cuenta con la capacidad y conocimiento suficientes para ser colocado de inmediato en su puesto. Un recién llegado necesita estímulo y orientación, en virtud de todas las emociones producidas por enfrentarse con un ambiente desconocido. El estrés, el deseo de ser aceptado, la incertidumbre por razón de cubrir las expectativas, entre otros, son algunas de esas emociones relacionadas con un nuevo ingreso.

Un programa de orientación, es una herramienta que disminuye esas emociones. Asimismo, la forma como se introduce al principiante se relaciona positivamente con la satisfacción de las expectativas, la claridad de los roles, el compromiso con la organización y el desempeño organizacional.

En la medida en que un nuevo integrante conozca los aspectos de la organización y se integre con ella, se puede decir que la orientación ha alcanzado su objetivo. El programa de orientación presenta la organización al individuo, lo ubica dentro de ella, y facilita la interacción del recién llegado con su supervisor, los compañeros con los que tendrá relación directa y con aquellos de otras áreas con los que también se relacionará.

Una orientación eficaz responde todas las preguntas que tiene un novato, y aquellas que por desconocimiento no se hace, pero que igualmente debe saber; debe cubrir temas de la organización, beneficios y deberes del nuevo integrante, mostrar quienes dirigen la misma y hacer parte al individuo de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, N. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 847-858.

ALONSO GARCÍA, M. et al. (2012). *Diseño y Desarrollo de Programas de Mentoring en Organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

ARNETT, J.J. (1995). Broad and narrow socialization: The family in the context of a cultural theory, en: *Journal of Marriage and the Family*, 57, pp. 617-628.

BAYONA, C. et al. (1999). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Consultado el 28 de febrero de 2018, página web:

[https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Bayona/publication/266454597\\_Compromiso\\_Organizacional\\_Implicaciones\\_para\\_la\\_gestion\\_estrategica\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos/links/54b650b30cf2bd04be31fb00/Compromiso-Organizacional-Implicaciones-para-la-gestion-estrategica-de-los-Recursos-Humanos.pdf)

BERGER, P. y LUCKMANN, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

BLAU, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, pp. 176-195.

BUENO ABAD, J.R. (2002). *La Inclusión y los Procesos de Intervención Social. Acciones e Investigaciones Sociales*, pp. 293-327.

CASADO-MUÑOZ, R. et al. (2015). Diez pasos clave en el desarrollo de un programa de mentoría universitaria para estudiantes de nuevo ingreso, vol. 19, núm. 2, pp. 155-180.

CENTRO PARA EL LIDERAZGO & PRÁCTICA EN SALUD, INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA (2003). Guía de Mentoría: Guía para mentores. Consultado el 17 de junio de 2018, página web:

<https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1304&context=esence>

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3era ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.

DE OLIVERA BORGES, L. et al. (2001). Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 17, núm. 2, 2001, pp. 173-195.

DESSLER, G. (1998). Management: Leading People and Organizations in the 21st Century. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall. 372-373.

DREAMS & ADVENTURES for Team Building and Motivation. Consultado el 27 de junio de 2018, página web: <https://dreamsandadventures.com/que-es-un-team-building/>

FERMOSO, P. (1985). La personalización, la socialización y la moralización como partes del proceso educativo. Teoría de la educación. Una interpretación antropológica, pp. 170-191.

FRANCIS, D. y WOODCOCKM. Unlocking Organizational Values. Scott Foresman & Co., Glenview, III, 1990, pp. 27-30.

GÓMEZ MEJÍA, L. et al. (2008). Gestión de Recursos Humanos (5ta ed.). Madrid: Pearson Educación.

HISTORIA DE LA UPCT. Consultado el 12 de abril de 2018, página web:

[http://www.upct.es/contenido/universidad/historia\\_upct.php](http://www.upct.es/contenido/universidad/historia_upct.php)

HUNT, J. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. California: SAGE Publications, Inc.

JONES, G. (1986). Socialization tactics, self- efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 2, pp. 262-279.

MATHIEU, J. y ZAJAC, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N° 2, pp. 171-194.

MARÍN, A. L. (1986). El Proceso de Socialización: Un Enfoque Sociológico. *Revista Española de Pedagogía*, pp. 357-370.

MEAD, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago, University of Chicago Press.

MELGAREJO RALLO, O. (2016). El Proceso de Socialización de un Nuevo Miembro en la Empresa: El Caso de Visualis, Castellón. Trabajo final de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universidad Jaime I.

PALACI, F.J. et al. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. Consultado el 10 de febrero de 2018, Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia Departamento de Psicología Social, página web de la Universidad de Valencia:

<https://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/ARTICULOS%20SOCIALIZACION%20ORG/Art%20Soczon%20RPTO%20Ri poll%201995.htm>

PÉREZ ZAPATA, J. y CORTÉS RAMÍREZ J.A. (2009). Medición y Validación del Desempeño Organizacional Como Resultado de Acciones de Aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 17, núm. 22, pp. 251-271.

SILVA, M. et al. (2008). Las relaciones humanas en la empresa. Madrid: Paraninfo.

SIMKIN, H. et al. (2013). El proceso de socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. Ciencia, Docencia y Tecnología, Vol. XXIV, N° 47, pp. 119-142.

SPECK, J. et al. (1981). Conceptos fundamentales de pedagogía. Barcelona: Herder, pp.287-289.

TEDESCO, J.C. (2006). La integración social y los nuevos procesos de socialización: algunas hipótesis de trabajo. Globalización, educación y pobreza en América Latina, pp. 29-45.

TURRÓ GUIDA, M. (2015). Programa de Inducción Personal. Consultado el 26 de marzo de 2018, página web:

<http://crc.fecoprod.com.py/docmanager/docs/Programa%20de%20Induccion%20de%20Personal.pdf>

VAN MAANEN, J. y SCHEIN, E.H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, vol. 1, pp. 209-264.

VEGA-CRUZ, G. et al. (2012). Diseño y Planificación de un Programa de Mentoría. Consultado el 17 de junio de 2018, página web: [http://www.alfaguia.org/www-alfa/images/ponencias/clabesII/LT\\_2/ponencia\\_completa\\_9.pdf](http://www.alfaguia.org/www-alfa/images/ponencias/clabesII/LT_2/ponencia_completa_9.pdf)

VEGA-CRUZ, G. et al. (2013). Implantación de un Programa de Mentoría en la carrera de Ingeniería Automática del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de Cuba. Consultado el 08 de junio de 2018, página web: <http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/926/2027>.

VEGA-CRUZ, G. et al. (2015). Una Experiencia Educativa: Un Programa de Mentoría Estudiantil en Ingeniería Automática de la CUJAE. Consultado el 08 de

junio de 2018, página web:

<http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1157>

WERTHER, W. et al. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6ta ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

YUBERO, S. (2004). Socialización y Aprendizaje Social. Psicología Social, Cultura y Educación, pp. 819-844.