



# Sentido y significado de la socialización organizacional

## Sense and meaning of organizational socialization

CALDERÓN-HERNÁNDEZ, Gregorio [1](#); SERNA-GOMEZ, Héctor M. [2](#); ÁLVAREZ-GIRALDO, Claudia M. [3](#); NARANJO-HERRERA, Christian G. [4](#)

Recibido: 12/08/2018 • Aprobado: 12/12/2018 • Publicado 28/01/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Revisión de la literatura](#)
  - [3. Método](#)
  - [4. Resultados](#)
  - [5. Discusión de resultados](#)
  - [6. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El objetivo es comprender el sentido y el significado que tiene la socialización organizacional, mediante un estudio de caso en nueve empresas grandes localizadas en dos ciudades colombianas. Se realizó entrevista a profundidad a directivos de recursos humanos y encuesta a 46 recién vinculados de dichas empresas. Los resultados muestran una socialización unidireccional en la que se desaprovechan las experiencias que traen los recién vinculados y con mayor orientación hacia los intereses organizacionales antes que a los individuos.

**Palabras clave:** Socialización organizacional, práctica de inducción, prácticas de recursos humanos.

#### ABSTRACT:

The aim is to understand the sense and meaning of organizational socialization, through a case study in nine big enterprises located in two Colombian cities. An in-depth interview was conducted with human resources managers, and a survey was carried out in 46 newly-workers of this companies. The results show a unidirectional socialization in which the experiences of the newly-workers and with a greater orientation towards the organizational interests are lost than before the individuals.

**Keywords:** Organizational socialization, induction practice, human resource practices.

## 1. Introducción

La socialización organizacional ha sido entendida como el proceso mediante el cual la persona adquiere el conocimiento social y las habilidades requeridas para asumir un rol organizativo (Van Maanen y Schein 1979; Kowtha, 2018). Esta práctica ha sido estudiada desde múltiples perspectivas desde hace más de 40 años (Bauer y Erdogan, 2014; Benzinger, 2016), sin embargo es un fenómeno cuyo estudio a vigente pues la dinámica organizacional en esta época de globalización, reflejada en aspectos como la reducción de la estabilidad por parte de las empresas, la movilidad de los empleados especialmente de los denominados *millennials* y la flexibilidad en la vinculación que aumentó el trabajo temporal y la vinculación por agencias de empleo, hacen que también la socialización organizacional se

dinámicas y se modifique (Simosi, 2010; Benzinger, 2016).

La socialización organizacional es un proceso continuo de la persona a lo largo de la vida empresarial, sin embargo es normal que las empresas hagan énfasis en la fase inicial del recién vinculado, es decir, es una práctica que se encuentra entre la selección y el entrenamiento y se le identifica con el nombre de inducción, aunque ésta sea solamente una fase del proceso completo (Simosi, 2010). En la presente investigación se hace énfasis en esa fase del recién vinculado y se emplean indistintamente los términos socialización e inducción.

En un sentido práctico la socialización organizacional se refiere al proceso mediante el cual los nuevos empleados hacen la transición de ser extraños a la organización a ser miembros activos (Bauer, et al. 2007). En esta fase el nuevo empleado llega con unas altas expectativas que pueden chocar con la realidad, pues con frecuencia las primeras experiencias resultan frustrantes en un período determinante para el desarrollo de conocimientos, habilidades o cambio de actitudes (Meyer y Allen, 1988).

La mayoría de investigaciones sobre socialización se ha hecho en países anglosajones y se requiere la mirada desde otras perspectivas (Benzinger, 2016). La presente investigación realizada en empresas de un país en desarrollo, responde a ese llamado y tiene por objetivo identificar el sentido y significado que tiene este proceso para las empresas y para los individuos.

Este es un trabajo novedoso en cuanto se plantea un ejercicio comprensivo interpretativo sobre la socialización organizacional, lo cual no es frecuente en la literatura que se ha focalizado en trabajos explicativos y causales, específicamente frente a las nuevas preguntas sugeridas por Bauer y Erdogan (2014) en relación con el sentido de la socialización en la integración de lo humano, lo social, lo psicológico y lo cultural. De otra parte, la mayoría de trabajos se hacen en países desarrollados y este es un aporte desde una mirada de empresas de un país emergente.

## **2. Revisión de la literatura**

Para poder comprender el sentido y el significado de la socialización organizacional, la literatura se revisa desde tres aspectos, en primer lugar se sintetizan los enfoques más reconocidos para el estudio de esta práctica organizacional, en segundo lugar se establecen los resultados esperados por la socialización y se cierra esta parte con las relaciones entre las prácticas, los contenidos y los resultados.

### **2.1. Enfoques para el estudio de la socialización**

Se reconocen dos grandes enfoques para comprender las teorías de la socialización organizacional: el enfoque centrado en las prácticas o tácticas de socialización y el enfoque de contenido. Van Maanen y Schein (1979) son los autores más reconocidos y más referenciados en el enfoque de prácticas. Ellos propusieron seis dimensiones de tácticas de socialización, cada una de las cuales es un continuo entre dos extremos: colectiva (en grupo) vs. Individual; formal (segregación del trabajo) vs. informal; secuencial (por etapas) vs. al azar; fija (programa pre-establecido) vs. variable; serial (imitación de los ya vinculados) vs. disyuntiva; investidura (ratifica atributos e identidad del nuevo) vs. desinvestidura. Jones (1986) considera que las características colectiva, formal, secuencial, fija, serial e investidura constituyen un programa que él denomina como socialización institucionalizada, mientras que las características individual, informal, al azar, variable, disyuntiva y desinvestidura las denominó socialización individualizada.

De otra parte, otros autores consideran que el foco central o corazón de la socialización es el aprendizaje, es decir, los conocimientos sobre el contexto de trabajo y la organización y por lo tanto su eje son los contenidos (Cooper-Thomas & Anderson, 2005). Uno de los estudios seminales de esta perspectiva es el de Chao, O'Leary-Kelley, Wof, Klein y Gardner (1994) quienes propusieron seis dimensiones de contenidos: dominio de tareas, dominio de lenguaje, relación con personas, objetivos y valores organizacionales, políticas

## 2.2. Resultados esperados de la socialización

La socialización tiene sentido tanto para el individuo como para la organización. Para la persona la socialización pretende reducir la ansiedad y el estrés que produce toda situación de transición y novedad mientras que para la organización la adaptación y productividad de los recién vinculados se constituye en fuente de estabilidad y eficiencia institucional (Van Maanen y Schein, 1979).

En estudios previos se encontró que la socialización se asocia con una serie de resultados importantes para la organización incluyendo permanencia, mayor compromiso organizacional y con el trabajo, pertenencia e identificación institucional (Abugre, 2017; Zhang, 2017; Klein y Weaver, 2000), así como con satisfacción laboral, reducción de rotación, incremento de la productividad, rentabilidad y desempeño (Louis, 1980; Kowtha, 2018; Bauer y Erdogan, 2014).

También se han evidenciado impactos sobre la relación de la persona con la organización, específicamente en procesos de adaptación (Bauer, et al., 2007), en el ajuste persona – trabajo y en la reducción de la incertidumbre (Jones, 1986; Saks y Gruman, 2018).

## 2.3. Relaciones entre tácticas o prácticas, contenidos y resultados

Diferentes tácticas llevan a diferentes resultados de socialización pues afectan el comportamiento individual. Para Allen (1990) las tácticas institucionalizadas tienden a reforzar lo normativo en la organización mientras que las individualizadas fomentan la innovación. Según Ashfort, Sluss y Sacks (2007) las tácticas individualizadas, por lo desestructuradas, favorecen la proactividad del individuo y alientan la innovación del rol.

Las prácticas formales como programas de inducción, talleres, interacción con directivos y mentores son importantes para el ajuste de la persona a la organización y para lograr conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto (Louis et al., 1983; Benzinger, 2016). Sin embargo, pueden llegar a tener tanto o más impacto las prácticas informales como la interacción con compañeros, supervisores o mentores, pues el apoyo social los familiariza con normas, comportamientos aceptados, valores corporativos y construcción de redes de relaciones (Korte y Li, 2015; Kammeyer-Mueller et al., 2013; Jokisaari, 2013).

La tutoría formal ejerce una influencia positiva en los recién vinculados y los protege del agotamiento, al reducir el estrés y favorecer el sentido de logro personal, además mejora el aprendizaje y reduce la intención de abandono voluntario de la empresa (Farnesea et al., 2018).

De otra parte, la formación de redes de relaciones son un elemento clave de la socialización (Korte, 2010) y existen evidencias de que las tácticas institucionalizadas tienen mayor impacto en ello (Fleming et al., 2016), además de que fomentan la proactividad del individuo (Ellis et al., 2017; Billot, et al., 2017).

---

## 3. Método

Se empleó un diseño general de estudio de caso, definido por Yin (1994, 13) como una “investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real”, estrategia considerada apropiada para investigaciones que no pretenden generalizar sino apuntar a resolver preguntas comprensivas de cómo y por qué en fenómenos complejos de múltiples interacciones (Eisenhardt, 1989).

El caso consideró nueve empresas (Eisenhardt, 1989) y se utilizaron dos estrategias, entrevista a profundidad aplicada a directivos de gestión humana responsables del proceso en las empresas seleccionadas y encuesta a una muestra de recién vinculados –menos de 12 meses- en las mismas empresas. En esta parte se presentan el contexto de la investigación, la muestra seleccionada y las técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados.

### **3.1. Contexto de la investigación**

La investigación se realiza en empresas colombianas, país con poca participación de la gran empresa en el total de unidades productivas pero con aporte significativo al producto interno bruto. Desde 1990 se inició un proceso de apertura a mercados internacionales centrado inicialmente en estrategias defensivas de racionalización y control de costos, apoyadas por reformas laborales que flexibilizaron la contratación, el salario y la desvinculación de trabajadores (Malaver, 2002).

Las empresas desarrollaron estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999). En este último aspecto se le critica al empresariado colombiano las inconsistencias y ambivalencias entre un modelo marcadamente taylorista y un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2011; Serna, Calderón y Naranjo, 2013).

En este contexto las prácticas de gestión humana –selección, inducción, formación, etc.- tienen desarrollos marcadamente diferenciados, así como existen organizaciones que pueden ser consideradas referencia de talla mundial en la gestión de los recursos humanos, son muchas las empresas que aún siguen limitadas a la administración de personal propias del taylorismo del siglo pasado (Calderón, 2008).

Se tomaron empresas grandes porque, en términos generales, tienen más avances en el desarrollo de sus prácticas de gestión por cuanto poseen estructuras organizacionales para ello y muchas están orientadas a mercados internacionales que exigen mayor modernización (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

### **3.2. Población y muestra**

Considerando las características de un estudio de caso se hizo muestreo intencional (Elo et al., 2014). Para ello se decidió trabajar con empresas grandes de diferentes sectores económicos (más de 200 trabajadores vinculados), que tuvieran estructura organizativa de gestión humana y que manifestarán interés en participar en el proyecto.

Se escogieron nueve empresas de dos ciudades colombianas, cinco en una ciudad grande de alto desarrollo y cuatro en una ciudad intermedia. Según tipo de sector las unidades seleccionadas se desempeñan en las siguientes actividades: construcción, agrícola, banca, comercio, industria, servicios públicos y servicios personales.

### **3.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos**

La investigación comprende dos partes, en primer lugar se llevaron a cabo entrevistas con directores de talento humano y en segundo lugar se aplicaron encuestas a una muestra de recién vinculados de esas empresas –menos de 12 meses de vinculación-. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 57 minutos, fueron realizadas por dos investigadores; se grabaron previo consentimiento informado por parte de los participantes, se realizaron en el lugar de trabajo del respectivo entrevistado, posteriormente se transcribieron textualmente. Para el tratamiento de esta información cualitativa se recurrió al análisis temático, estrategia que ha sido validada para la categorización de datos brutos y muy útil para la comprensión de procesos (Thomas, 2008).

Se utilizaron tres niveles para el tratamiento de los datos: código primario, categoría o código conceptual y tema (Vaismoradi, et al., 2016; Ryan, et al., 2003). Se realizaron múltiples lecturas de las transcripciones y se procedió a identificar los códigos primarios categorías en cada entrevista. Esta primera fase la hicieron investigadores que no habían participado en la entrevista. Posteriormente se integraron en subcategorías superiores, se conformaron temáticas que fueron contrastadas con la literatura (Ryan, et al., 2003; Braun & Clarke, 2006; Thomas, 2008; Vaismoradi et al, 2016). Se lograron dos temáticas: “concepción y sentido de la socialización” (con cuatro categorías y 126 códigos) y “proceso de socialización” (con cuatro categorías y 148 códigos).

Aunque el énfasis central de la investigación se fundamentó en el ejercicio hermenéutico buscando respuestas del cómo y porqué del fenómeno, se decidió complementar esta información con encuestas a individuos recién vinculados –menos de 12 meses- en las empresas escogidas. Se hizo un muestro por conveniencia logrando 46 cuestionarios completos, que no tienen representatividad estadística y cuyos resultados se utilizan de manera descriptiva como complemento a la información cualitativa.

Para la elaboración del cuestionario se siguieron las sugerencias de Podsakoff, Mackenzie, Lee y Podsakoff (2003), buscando evitar problemas de sesgo del método común.

Adicionalmente fue sometido a juicio de nueve expertos (tres gerentes de talento humano de organizaciones colombianas, dos investigadores vinculados a universidades colombianas y cuatro investigadores vinculados a universidades de otros países: España, México y Canadá). Con sus observaciones se hicieron los ajustes recomendados.

El cuestionario indagó sobre cuatro aspectos: cómo describe el proceso (pregunta de selección única), qué sentido tuvo para usted la socialización, que finalidad piensa que se alcanzó con el proceso y cuál fue la utilidad del proceso (preguntas tipo Likert en escala de 1 a 5). El cuestionario auto-administrado, se distribuyó a los recién vinculados en cada empresa.

De otra parte, se pudo evidenciar que el cuestionario presentó un alto grado de fiabilidad (alfa de cronbach superior al valor teórico,  $\alpha \geq .7$ ) y las correlaciones entre los ítems fueron todas significativas y con un nivel moderado de correlación ( $\rho \geq .3$ ).

---

## 4. Resultados

Los resultados se presentan siguiendo los ejes temáticos identificados en el procesamiento de la información: concepción y sentido de la socialización, proceso de socialización y la socialización como práctica de recursos humanos. Se integró lo planteado en las entrevistas –se incluyen algunas citas identificadas con el número de la empresa, como evidencias de lo hallado- con lo percibido en las encuestas.

### 4.1. Concepción y sentido de la socialización

De las entrevistas realizadas a los expertos de las organizaciones se pueden deducir dos concepciones diferentes pero complementarias de la socialización organizacional. De una parte una concepción técnica cuyo sentido es lograr una finalidad práctica, casi siempre en términos de resultados para la organización y de otra parte una concepción social cuya pretensión es la inserción del nuevo trabajador en un contexto y una cultura, que también tiene impactos sobre los fines organizacionales.

*Concepción técnica, finalidad práctica.* Desde esta perspectiva la socialización es básicamente un ejercicio de suministro de información vital para que el trabajador obtenga unos conocimientos mínimos indispensables –empresa, entorno y contexto interno- para poderse desempeñar apropiadamente en la empresa y en un cargo determinado. Vista así, la socialización tiene sentido en la medida en que cumpla dos funciones básicas: ajuste de la persona a la organización y preparación para su buen desempeño.

El ajuste es multidimensional, es ajustarse a la organización, sus metas y fines, sus políticas y procedimientos, que el nuevo empleado conozca su ubicación en la empresa; también es ajustarse al cargo, identificar los procesos en los que interactuará y tener claridad de los roles en cada uno de ellos, que identifique el alcance del cargo y su contribución a los objetivos finales de la organización. Pero además es ajustarse al trabajo, su cultura y forma de comportarse, las interacciones y lo esperado por sus jefes, compañeros, clientes y colaboradores.

Los efectos son de gran significado, se espera que con este ajuste el nuevo empleado regule y aterrice el nivel de expectativas con que llega a la organización, mejore su capacidad adaptativa y en consecuencia se reduzca la rotación voluntaria en la empresa y se alinee con metas y objetivos cuando se hace la inducción a conciencia se logra un ajuste en las expectativas...es muy importante que al recién llegado le quede claro para qué fue

*contratado (E, 1).*

Por otra parte, la preparación para un buen desempeño implica considerar la socialización como un proceso orientado a ofrecer al recién llegado las herramientas que le permita movilizar resultados, es decir, se dirige específicamente a facilitar su desempeño y optimizar su contribución a los fines estratégicos.

*La socialización es el factor clave de éxito de una persona en la organización, es el proceso donde nivelo expectativas, clarifico roles, logro que se adapte...eso es fundamental para el buen desempeño de una persona en la organización...el proceso va dirigido específicamente al desempeño (E, 1)*

*Concepción social, finalidad de inserción en la cultura.* Es una perspectiva en que la socialización se concibe como un proceso con visos afectivos y humanos. Se pretende que el nuevo empleado se sienta acogido, que teja relaciones desde un comienzo, que se inserte en la cultura...*la inducción es para incluir en la cultura de la organización, a la inducción no se le puede pedir más allá de lo que esta pueda dar (E, 2).*

Si se mira como un proceso de acogida, debe en primer lugar ubicársele o contextualizársele frente a la empresa y su función, pero no ya desde el simple suministro de información y conocimiento, sino que debe sentir que se le están abriendo puertas, que se sienta segura y contenta en la organización y en su rol, apunta por lo tanto a reducir la incertidumbre y ansiedad que lo nuevo genera en cualquier ser humano...*es mostrarle que los procesos tienen rostros (E, 6).* En términos de un gerente de talento humano:

*Busca que la persona se sienta muy bien, que se sienta acogida y protegida, que rompa un poco los temores que tiene una persona que llega nueva a una organización y eso se hace desde que llega a la portería...se busca siempre que el primer momento de verdad sea con la directora de talento organizacional que sea ella quien le haga la recepción, la acogida y le demuestre lo que es la faceta humana de esta organización, como complementaria a la parte técnica...que la persona sea feliz pero también productiva (E, 9).*

Y la primera función de la socialización será ayudarle a tejer redes de relaciones, construir acuerdos tácitos de relacionamiento, red de contactos que trasciende el conocimiento técnico *dependiendo de la claridad de la información se minimiza la incertidumbre, se tejen redes con los compañeros, se alcanza la socialización (E, 5).*

En consecuencia, desde el momento de su vinculación el nuevo empleado inicia un proceso de inserción en la cultura de la empresa, es comprender...*cómo se hacen aquí las cosas, identificar qué reconoce y valora la organización, que comprenda los ritos y el lenguaje, que se apropie de los valores (E, 7).* Es por excelencia un proceso de apropiación del lenguaje, de adaptación cultural.

Desde este enfoque, los efectos esperados de la socialización, según los entrevistados, son de alto impacto tanto en el clima organizacional como en el desempeño del nuevo empleado, pues incide directamente sobre la identidad, la pertenencia y el compromiso con la organización.

La perspectiva de los directivos organizacionales se complementó con la percepción de 46 recién vinculados (menos de 12 meses) a través de encuesta. A ellos se les indagó sobre cuatro aspectos: cómo describe el proceso (pregunta de selección única), qué sentido tuvo para usted la socialización, que finalidad piensa que se alcanzó con el proceso y cuál fue la utilidad del proceso (estas con preguntas tipo Likert en escala de 1 a 5). Frente al primer aspecto, las opciones de socialización como proceso de conocimiento de la empresa y como proceso de acogida fueron las más percibidas, mientras que la socialización como entrenamiento y como proceso de reflexión e integración con las personas, objetivos y fines organizacionales fueron las de menor aceptación. Esto significa que, según los encuestados, habría predominio del sentido práctico de suministro de información, sobre el sentido social de integración y ajuste de expectativas (Ver tabla 1).

**Tabla 1**

Descripción de la socialización organizacional según los recién vinculados

--	--

Ítems	Porcentaje%
Proceso de acogida y acompañamiento para acoplarse a la empresa y al trabajo	28
Proceso de conocimiento de la empresa	30
Proceso de entrenamiento para el trabajo	22
Proceso de reflexión e integración con las personas, objetivos y fines de la organización	20

Fuente: resultados de investigación

En cuanto al sentido de la socialización, desde lo percibido por los recién vinculados, es claro que ésta se orientó a lo histórico, normativo y cultural, más que a aspectos del rol, a su adaptación o a mejorar su capacidad para desempeño, lo cual tampoco puede decirse que se haya descuidado pues los resultados no están muy distantes del promedio (Ver tabla 2).

**Tabla 2**  
Sentido de la socialización organizacional para los recién vinculados

Ítems	Media	s. d.
Comprender roles y responsabilidades del trabajo	4.15	.87
Mejorar confianza en sus capacidades para alcanzar logros	3.87	.96
Integrarse y ser aceptado por su grupo de trabajo	3.89	.92
Comprender historia, valores, metas y normas organizacionales	4.50	.66
Promedio	4.10	.67

Fuente: resultados de investigación

Indagados por la finalidad alcanzada con la inducción se observa que los ítems más alcanzados en promedio fueron "fortalecer las expectativas sobre la empresa y conocer la empresa", mientras que las menos logradas fueron "compartir expectativas mutuas y hacer aportes a partir de sus experiencias previas", esto reafirma lo hallado en la literatura de que con frecuencia la inducción es unidireccional y la empresa está perdiendo la oportunidad de enriquecerse, desde el ingreso de los nuevos empleados, a partir de los aprendizajes que ellos traen (Ver tabla 3).

**Tabla 3**  
Finalidad de la socialización organizacional según los recién vinculados

Ítems	Media	s.d.
Fortalecer expectativas sobre la empresa	4.59	.65
Fortalecer expectativas sobre el trabajo	4.43	.66
Conocer sus expectativas por parte de la empresa	4.11	.97
Compartir expectativas mutuas	3.72	1.05

Hacer aportes a la empresa a partir de sus experiencias previas	3.72	1.13
Poner al servicio de la empresa sus conocimientos, habilidades y experiencias	4.35	.71
Promedio	4.16	.65

Fuente: resultados de investigación

En cuanto a la utilidad percibida por los recién vinculados los de mayor puntaje son aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia, permanecer en la empresa (reducción de la rotación) y lograr una proyección en la empresa. Los dos primeros hacen referencia a beneficios para la empresa y el último al individuo (Ver tabla 4).

**Tabla 4**  
Utilidad de la socialización organizacional según los recién vinculados

Ítems	Media	s.d.
<b>Utilidad para el Individuo</b>		
Reducir la ansiedad y la incertidumbre de llegar a una nueva empresa	4.28	.69
Alcanzar una mayor satisfacción laboral	4.04	.92
Lograr un mayor sensación de bienestar en la organización	4.28	.86
Fijarse metas y proyectarse en la empresa	4.37	.71
Adaptarse más rápidamente al trabajo	4.22	.89
Promedio	4.24	.66
<b>Utilidad para la empresa</b>		
Aumentar su capacidad productiva y eficiencia en el trabajo	3.96	.94
Incrementar el interés por permanecer en la organización	4.39	.71
Aprender nuevos conocimientos, procesos y técnicas	4.30	.79
Aumentar su sentido de compromiso y pertenencia con la organización	4.52	.62
Promedio	4.29	.65

Fuente: resultados de investigación

## 4.2. Proceso de socialización

Los resultados relacionados con el proceso se dividen en tres partes, las fases y tipos de socialización, la forma o método utilizado y el papel de los participantes, los problemas y factores de éxito percibidos.

### ***Fases y tipos de inducción***

Aunque cada empresa tiene una estructura específica de su proceso de socialización, las



entrevistas permiten identificar algunas cuestiones comunes. Todas las empresas estudiadas tienen fases o etapas y todas tienen diferentes tipos de socialización según la especificidad de la función de quien se vincula a la empresa.

Las etapas más comunes son: bienvenida, inducción corporativa, inducción al cargo y en algunos casos re-inducción. La fase de bienvenida pretende que el nuevo integrante se sienta acogido y cómodo, lo cual hará que reduzca sus temores y ansiedades. En esta parte lo simbólico es muy importante, por ejemplo, la presencia de altos directivos transmite el sentido de importancia que la organización da al proceso, la calidez de quienes los reciben les transmiten a los nuevos empleados el aspecto humano de la cultura organizacional.

La inducción corporativa tiene como finalidad la ubicación del recién vinculado en el contexto organizacional, en términos de uno de los entrevistados es *ofrecerles la visión del bosque, esto es, la organización como un todo: quienes somos, de dónde venimos, cómo actuamos y hacia dónde vamos* (E, 8). Dependiendo de la función de los recién vinculados se hace más o menos énfasis en aspectos estratégicos de la compañía, pero siempre enfatizan mucho los sistemas de certificación (Iso, Basc, etc) que tienen y el papel de cada persona en su cumplimiento:

*Se tiene que asegurar de una forma eficiente el sistema BASC y se ha logrado que todo el mundo comprenda que BASC es el corazón, es el que responde y respalda en gran medida el 70 % de las metas de exportación de esta compañía y esto lo hemos logrado por un buen proceso de inducción* (E, 7)

Para las empresas esta fase es vital en cuanto pretende que el nuevo empleado identifique los principios filosóficos y estratégicos que rigen la organización, conozcan los sistemas de calidad, aprenda a desenvolverse en la empresa e identifique, desde su labor, el aporte que se espera haga a los objetivos organizacionales.

Por su parte la inducción al cargo se focaliza en los procesos, los procedimientos y los sistemas ligados a las funciones que debe desempeñar el recién vinculado. Se enfatiza en el alcance de su cargo y en el aporte que se espera, desde su proceso, a los resultados organizacionales, así como aspectos de estructura y relaciones con las personas que tiene que interactuar, *es un proceso en el que se enfatiza más el qué se hace en la organización y en su proceso, que el cómo se hace que es objeto del entrenamiento y no de la inducción* (E, 4).

En relación con los tipos de socialización que tienen las organizaciones se identificaron tres modelos diferentes: la inducción a personal operativo, inducción a personal administrativo incluido directivos (con diferencias al personal comercial) e inducción a aprendices. Con el personal operativo se focaliza en el proceso productivo, los sistemas de gestión desde una visión táctica –especial atención prestan a la seguridad en los procesos de exportación-, salud y seguridad ocupacional. Generalmente son procesos muy sistematizados y estructurados.

La inducción al personal administrativo es en general un poco más flexible, en función del cargo específico con énfasis en direccionamiento, políticas de gestión, relacionamiento tanto interno como con grupos de interés de la compañía. Se insiste sobre el aporte esperado a los fines estratégicos.

### **Métodos y papel de los participantes**

Aunque algunas empresas utilizan procesos *e-learning*, on-line, uso de simuladores interactivos, lo más frecuente es utilizar metodologías tradicionales que incluyen presentaciones magistrales, seminarios y talleres, pero todas las empresas coincidieron la preocupación por aplicar dinámicas más vivenciales, *desde lo metodológico se está acompañando a todos los facilitadores para que no sea algo magistral, para que usen técnicas más dinámicas, más vivenciales* (E, 8). No siempre se cuenta con diseños pedagógicos y curriculares explícitos. La duración del proceso también es variable, quienes lo hacen intensivo lo logran en una semana, quienes más se demoran lo hacen en 45 días.

En cuanto a los actores intervinientes existe diversidad entre las empresas. Es normal que la bienvenida y la fase de inducción corporativa la realice un equipo adscrito a gestión humana, mientras que la específica del cargo sea responsabilidad del jefe inmediato aunque no

necesariamente sea él quien la haga. Algunas empresas tienen formadores que cumplen esta labor y algunas de ellas utilizan la estrategia de plan padrinos como medio de acompañamiento, *una figura muy importante es el padrino (su selección es muy exigente) que le hace acompañamiento posterior a la inducción corporativa y del cargo, es su mentor durante algún tiempo. Su concepto posterior se convierte en fuente importante de capacitación y desarrollo (E, 4).*

Tres aspectos llaman la atención, la importancia dada en la mayoría de las empresas a contar con la presencia de altos directivos en algunas fases del proceso, la conveniencia de no involucrar muchas personas en el desarrollo de esta actividad para facilitar coherencia en el discurso y la formación de los capacitadores en técnicas de comunicación y didáctica, para garantizar mayor efectividad en el proceso.

### **Problemas y factores de éxito**

Dos problemas fueron reiterativos en todas las empresas, en primer lugar el problema del tiempo pues se genera una tensión alta entre la necesidad de vinculación inmediata a la labor por las exigencias de productividad que tienen los jefes inmediatos, en segundo lugar la disposición de los directivos para participar en el proceso de socialización:

*Hay una tendencia a atropellar el proceso pues la velocidad del negocio implica tener la persona disponible lo más rápido posible luego de producida la vacante para no entorpecer la marcha de la empresa y la empresa no se puede dar el lujo de mantener mucho tiempo la persona fuera de la operación (E, 7)*

Otro problema identificado es la oportunidad de la inducción:

*Nos encontramos con una brecha que tenemos y es que a muchas personas por su fecha de ingreso la inducción les toca a los veinte días o al mes de haber ingresado, pero resulta que cuando ya han ingresado están llenos de trabajo y no pueden asistir a la inducción (E, 6)*

Suele suceder que se incluyen temas que no corresponden a este ciclo, siendo muy frecuente la confusión con el entrenamiento para el puesto. Además al incluir muchos aspectos se pierde profundidad en su tratamiento y se puede generar confusión en el recién vinculado. Otra situación es que el jefe inmediato privilegie el hacer y se distorsione la finalidad propia de la inducción.

Otra limitación que se hizo evidente por parte de los entrevistados es la ausencia en muchos casos de evaluación y retroalimentación de esta práctica. Aunque en algunos casos el proceso incluye hasta certificación, la realidad es que en la mayoría de las empresas la evaluación es un ejercicio muy informal, poco estructurado.

Coinciden las organizaciones en identificar algunos factores de éxito del proceso. En primer lugar lograr conciencia de los altos directivos de la importancia estratégica de este proceso; otro factor es la disposición, actitud, pasión y compromiso de los facilitadores del proceso; en tercer lugar la claridad del mensaje y el uso de un lenguaje apropiado, de la mano con metodologías participativas y activas; también dieron especial importancia a la proactividad del recién llegado, su capacidad de aprendizaje y su interés por la búsqueda de información y su comprensión, *es determinante el proceso de inducción pero también es determinante la actitud de la persona frente a su condición de nuevo (E, 1).*

---

## **5. Discusión de resultados**

Interesa ahora contrastar los hallazgos de nuestra investigación con resultados de estudios previos. La visión de la socialización como proceso técnico coincide con lo planteado en el trabajo seminal de Van Maanen y Schein (1979), quienes la definieron como un proceso que permite a los individuos adquirir las actitudes, comportamientos, conocimientos y habilidades necesarias para participar y funcionar como miembro efectivo de una organización. Por su parte, la perspectiva que denominamos social se corresponde con lo planteado por Liang y Hsieh (2008), quienes lo consideran un proceso de ajuste de expectativas y de adaptación al medio ambiente para la realización de nuevos roles.

Además otros investigadores habían encontrado como significativo la comprensión y adaptación a la cultura organizacional (Homsey, 2017). Para Bauer y Erdogan (2014:440) la

socialización "es el grado en que los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y la comprensión funcional de sus nuevos puestos de trabajo; hacen conexiones con otros en la organización, y logran una comprensión de la cultura, los procesos y las personas en su nueva organización".

Los resultados muestran que los efectos son eminentemente utilitaristas en función de resultados empresariales (Hendricks y Louw-Potgieter, 2012). Puede afirmarse que la forma tradicional y más frecuente en que se concibe y realiza la socialización de personal en las empresas responde a modelos inadecuados desde la perspectiva del ser humano, al ser éste reducido a lo instrumental, pues los nuevos empleados requieren mucho más que información acerca de las condiciones de trabajo y otros factores relacionados en función de adaptarse (Wanous y Reichers, 2000).

Si se analiza la socialización desde lo humano antes que desde lo empresarial, se puede percibir una perspectiva diferente de la práctica. Bajo esta perspectiva no se trata de "adaptar al nuevo trabajador a la empresa, por la vía del adoctrinamiento y la catequesis, sino de favorecer también su proyección, y procurar una relación de recursividad entre él y los que ya estaban al momento de su llegada" (Bermúdez, 2011:135), esto es, que la interacción del individuo con la organización está mediada por el sentido y el significado que las personas dan a sus relaciones con los demás y al papel que tiene la comunicación de los recién vinculados con sus compañeros (Burke, Dailey, Zhu, 2017).

En cuanto al proceso de socialización, lo hallado en la presente investigación refuerza lo planteado por la literatura que reconoce dos enfoques diferentes, uno hace énfasis en los contenidos (Cooper-Thomas & Anderson, 2005; Chao et al., 1994) mientras el otro considera central las tácticas (Van Maanen y Schein, 1979; Benzinger, 2016).

Quienes se centran en los contenidos consideran que lo fundamental de la socialización es el aprendizaje que logre el recién llegado y por lo tanto se enfatiza en qué información entregarles (Klein y Weaver, 2000; Simosi, 2010), mientras quienes se focalizan en las tácticas piensan que la socialización depende en buena medida del proceso mismo y por ende lo central es cómo aprende el recién llegado (Van Maanen y Schein, 1979; Jones 1986). Autores como Simosi (2010) defienden un proceso integral que aborde tanto el contenido como las tácticas.

Lo hallado en las empresas estudiadas muestra un mayor énfasis en la parte de contenido, es decir, en la entrega de información al recién vinculado, aunque se observó que existe en la mayoría de ellas que el proceso es estructurado coincidiendo con lo definido por Jones (1986) como socialización institucionalizada la cual, a su vez, se asocia positivamente en términos de resultados con las percepciones de ajuste, satisfacción laboral, compromiso organizacional y desempeño laboral (Saks, Uggerslev y Fassina, 2007).

Por último, lo encontrado muestra que aún no se está aprovechando todo el potencial que tiene la intranet y las redes sociales en los procesos de socialización. Chu & Chu (2011) evidenciaron el alto impacto de estos medios tanto en el proceso como en los resultados, aunque el efecto directo no fue significativo para las personas mayores de 35 años.

---

## 6. Conclusiones

Tanto en lo evidenciado en la presente investigación como en lo hallado en muchas investigaciones previas se percibe una mirada reduccionista de socialización pues se trata de familiarizar al trabajador con su nuevo puesto de trabajo en una relación unidireccional, lo que implica asumir al ser humano que trabaja para una organización como un ser pasivo, que simplemente ha de encajar o alinearse a las exigencias, propósitos y deseos de la empresa, limitándolo a adherirse o adaptarse a un nuevo entorno -el del trabajo en una organización- que ya viene dado y que no se espera ni se permite modificar, en detrimento de su capacidad reflexiva y de interacción.

Se requiere, entonces, de un enfoque que de sentido (para qué) y significación (por qué) a la socialización en las organizaciones, para que el nuevo trabajador comprenda más que acepte o adhiera, sea consciente del escenario al que llega y de sus implicaciones, se anime a usar la imaginación y pueda aportar singularmente al colectivo, en un proceso de

descubrimiento y encuentro con otros, que no se limite a alinearse a propósitos institucionales. Esto aprovechar la proactividad del recién vinculado y alentarle a asumir su propia socialización, combinando el proceso con conductas de apoyo apropiados de los gerentes (Ellis, Nifadkar, Bauer y Erdogan, 2017; Billot y King, 2017).

Así, ha de configurarse para construir y proyectar antes que para adaptar y obedecer, en un marco de interacción que lleve a integrar el bienestar del ser humano que labora en la organización, con la productividad que ésta necesita para hacer realidad su misión, visión y objetivos. En otras palabras, que el proceso, sin olvidar las demandas propias de la gestión, se enriquezca con una perspectiva socio-humanística en el marco del proceso de socialización, pues debe entenderse que este proceso influye no solamente para la fase inicial del nuevo empleado sino incluso para toda la vida organizacional (Fu, Hsu, Shaffer y Ren, 2017).

## **6.1. Implicaciones, limitaciones y futuras investigaciones**

Si bien hay múltiples estudios que dan cuenta de los efectos causales de la socialización, los resultados del presente trabajo muestran algunos vacíos que la teoría debe revisar. Se evidencia una concepción utilitarista de la socialización en la que se extraña una visión humanista, con mayor aporte de las ciencias sociales ubicando como centro la persona, sin desconocer la importancia de la eficiencia propia de las organizaciones productivas.

De otra parte y en el sentido expuesto, la perspectiva social de la inducción que es planteada en el presente estudio ofrece una perspectiva para profundizar en aspectos de la cultura organizacional y su relación con el tema analizado, más aún su relación con la innovación podría fomentarse desde el ingreso de los recién vinculados, incrementando su proactividad y potenciando los desarrollos con los que llegan.

En cuanto a las implicaciones prácticas, son múltiples. En primer lugar, una concepción humanista de la socialización puede tener impactos sorprendentes en los resultados organizacionales al aprovechar el capital humano y social de los recién llegados. En segundo lugar si se fortalece el capital relacional de los recién vinculados mediante la construcción de redes y contactos se reduce el tiempo para lograr niveles de eficiencia y productividad esperados. En tercer lugar cuando se logra que el nuevo empleado logre en la socialización inicial integrar su proyecto de vida con el proyecto organizacional, se reduce la rotación y se mejora el compromiso e identidad con la empresa.

Se reconoce que utilizar una perspectiva cualitativa reduce la posibilidad de análisis de causalidad, así como el uso de encuesta y no de entrevista para conocer la percepción de los individuos también limita el nivel comprensivo, sin embargo el enfoque complementario permitió el logro de los objetivos propuestos.

Como estudios futuros desde lo cualitativo se proponen trabajos entre socialización y cultura organizacional, entre socialización y potenciación de la innovación. Igualmente deberían realizarse estudios causales de tipo cuantitativo en el contexto latinoamericano.

---

## **Referencias bibliográficas**

- Abugre, J.B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2), pp. 198-216.
- Allen, N. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (04), pp. 847-858.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. and Saks, A.M. (2007), Socialization tactics, proactive behaviour, and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of Vocational Behaviour*, 70(3), pp. 447-462.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. y Tucker, J. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta- Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp. 707-721

Bauer, T. y Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 439-457.

Bermúdez, H. L. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21), pp. 117- 142.

Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45 (4), pp. 743-763.

Billot, J., King, V. (2017). The missing measure? Academic identity and the induction process. *Higher Education Research and Development*, 36 (3), pp. 612-624.

Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101.

Burke, T.J., Dailey, S.L., Zhu, Y. (2017). Let's work out: Communication in workplace wellness programs. *International Journal of Workplace Health Management*, 10 (2), pp. 101-115.

Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de Gestión Humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Calderón, G., Naranjo, J. C. & Álvarez, C. M. (2010) Gestión humana en Colombia: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de administración*, 23 (41), pp. 13 – 36.

Calderón, G, Naranjo, J. C., Álvarez, C. M (2011) *Gestión empresarial en Colombia: Un aporte desde la administración*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tatea su futuro. En: Arango, L. G. y López C. M. *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia, pp. 222 – 248.

Chao, G., O'Leary-Kelly, A. M., Wof, S., Klein, H., Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), pp. 730-743.

Chu, A.Z.-C., Chu, R.J.-C. (2011). The intranet's role in newcomer socialization in the hotel industry in Taiwan - technology acceptance model analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), pp. 1163-1179.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: a field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, pp. 116–128.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

Ellis, A.M., Nifadkar, S.S., Bauer, T.N., Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102 (6), pp. 993-1001.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. DOI: 10.1177/2158244014522633

Farnesea, M.L., Barbieri, B., Bellóc, B., Bartoned, P.T. (2018). Don't abandon hope all ye who enter here: The protective role of formal mentoring and learning processes on burnout in correctional officers. *Physics Education*, 53 (1), pp. 319-331.

Fleming, S.S., Goldman, A.W., Correll, S.J., Taylor, C.J. (2016). Settling in: The role of individual and departmental tactics in the development of new faculty networks. *Journal of Higher Education*, 87 (4), pp. 544-572.

Fu, C., Hsu, Y., Shaffer, M.A., Ren, H. (2017) A longitudinal investigation of self-initiated expatriate organizational socialization, *Personnel Review*, 46 (2), pp. 182-204.

Hendricks, K. y Louw-Potgieter, J. (2012) A theory evaluation of an induction program. *SA journal of human resource management*. 10(3). Doi:

- Homsey, D.M. (2017). Organizational socialization and workplace diversity: The case for experiential learning. *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 3-4, pp. 1131-1141
- Jokisaari, M. (2013). The role of leader-member and social network relations in newcomers' role performance. *Journal of Vocational Behavior*, 82, (2), pp. 96-104
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279
- Kammeyer-Mueller JD, Wanberg CR, Rubenstein AL, Song Z. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56, pp. 1104-1128
- Klein, H. y Weaver, N. (2000). The effectiveness of an organizational- level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, pp. 47-66
- Korte, R. & Li, J. (2015). Exploring the organizational socialization of engineers in Taiwan. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6 (1), pp.33-51
- Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational Socialization. *Human Resource Development International*, 13 (1), pp. 27-43
- Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22 (2), pp. 87-106
- Liang, S.-C., Hsieh, A.-T. (2008). The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example. *Social Behavior and Personality*, 36 (2), pp. 197-216
- Louis, M.R. 1980. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 226-51
- Louis, M., Posner, B., and Powell, G. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36 (4), pp. 857-866
- Malaver, F. (2002). Dinámica y transformaciones de la industria colombiana. *Cuadernos de Economía*, 21 (36), pp. 267-317
- Meyer, J. y Allen, N. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 195-209
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp. 879-903
- Ryan G.W & Bernard H.R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15 (1), pp. 85-109
- Saks, A.M., Gruman, J.A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23 (1), pp. 12-32
- Saks, A. Uggerslev, L., & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 413-446
- Serna, H. M., Calderón, G. y Naranjo, J. C. (2013) Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera colombiana. *Revista venezolana de gerencia*. 18 (61), pp. 9 - 28
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), pp. 301 - 327
- Thomas, D. (2008). *A general inductive approach for qualitative data analysis*. University of Auckland, New Zealand
- Vaismoradi, M, Jacqueline, J., Turunen, H. & Snelgrove, S. (2016). Theme development in

qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6 (5), doi: <https://doi.org/10.5430/jnep.v6n5p100>

Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", in Staw, B.M. (Ed.), *Research in organizational behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 209-264

Wanous, J. P. y Reichers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Human Resource Management Review*, 10 (4), pp. 435-451

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage

Zhang, M. (2017). Research on the function mechanism of organizational ceremony to organizational socialization behaviour for new employees. *Technical Bulletin*, 55 (10), pp. 127-133.

---

1. Universidad de Manizales, Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Doctor en Administración. [gcalderonh@umanizales.edu.co](mailto:gcalderonh@umanizales.edu.co)

2. Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Magister en Economía. [hserna@umanizales.edu.co](mailto:hserna@umanizales.edu.co)

3. Universidad de Manizales, Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Candidata a Doctor en Psicología. [calvarez@umanizales.edu.co](mailto:calvarez@umanizales.edu.co)

4. Universidad Autónoma de Manizales, Departamento de Administración. Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos. [cnaranjo@autonoma.edu.co](mailto:cnaranjo@autonoma.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 40 (Nº 03) Año 2019

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2019. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados