



---

---

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Estudio descriptivo del rol de Recursos Humanos en  
la gestión de un proceso de socialización  
organizacional en una empresa multinacional de T.I.**

**ESTUDIO DE CASO: EMPRESA XD – SAN PABLO – SP – BRASIL**

**TESISTA: ADILSON CARLOS ROBES**

**DIRECTOR DE TESIS: Dr.HORACIO CORTESE**

**2021**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL ROL DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
GESTIÓN DE UN PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL  
EN UNA MULTINACIONAL DE T.I.**

**ESTUDIO DE CASO: EMPRESA XD – SAN PABLO – SP – BRASIL**

Adilson Carlos Robes

Director de Tesis: Horacio Cortese

---

Dr. Horacio Cortese

**2021**

“No considere cualquier práctica como inmutable. Cambie y esté dispuesto a cambiar de nuevo. No acepte la verdad eterna. Pruebe.”

Burrhus Frederic Skinner

## AGRADECIMIENTOS

Tan complejo como escribir y desarrollar los temas de esta tesis, será expresar mi agradecimiento a las personas que a lo largo de mi vida han colaborado para que yo cumpliera esa etapa.

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de compartir momentos de aprendizaje con personas tan brillantes.

Agradezco a mis padres, Aiton José Robes y Lucia Silveira Robes, por hacer de mi educación su más alta prioridad.

En el camino hacia mi crecimiento tuve muchos docentes que me motivaron mucho, cada uno a su manera. El profesor José Soldá rompió paradigmas y logró demostrarme que yo era capaz: fue él quien me incentivó y presentó la enseñanza cuando, en el séptimo año, propició que yo ministrara clases a los compañeros de los años superiores. Ello se llama oportunidad y visión.

El profesor Renilson, quien a través de las clases de educación física y deporte me enseñó a convivir, a respetar el grupo, a actuar en equipo y valorar la salud mental.

A mi amigo Bernard Baratchegaray (Beñat Ohptibasque) y su esposa Socorro, quienes fueron imprescindibles en la construcción de muchos valores de mi vida, cuando demostraron confianza y afecto en un momento crucial de mi formación.

Agradezco inmensamente a mi director de tesis, el Dr. Horacio Cortese, y la docente Cristina Gutiérrez, con los cuales tuve la oportunidad de dividir grandes aprendizajes en mi vida personal y profesional.

Finalmente, agradezco especialmente a mi esposa Antonia y a mis hijos, Raphael y Yasmin, por haber sido una fuente de inspiración y motivación para alcanzar muchos de mis objetivos.

## PALABRAS ALEGORICAS

**“Con las pérdidas, sólo hay una posibilidad:  
perderlas.  
Lo que se gana, por otro lado, debe saborearse como  
una buena fruta de temporada.”  
Lya Luft**

## Índice

1. Introducción	12
1.1. Formulación del problema	12
1.2. Justificaciones del estudio	15
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.3.3. Resultados esperados	18
1.4. Estructura general de la Tesis	19
2. Marco Conceptual y Teórico	26
2.1. Socialización Organizacional	26
2.2. Fases del Proceso de Socialización Organizacional	32
2.3. Estrategias de Socialización Organizacional	34
2.3.1. Estrategias formales e informales de socialización	34
2.3.2. Estrategias individuales y colectivas de socialización	35
2.3.3. Estrategias de socialización secuenciales y no secuenciales	35
2.3.4. Estrategias de socialización fijas y variables	36
2.3.5. Estrategias de socialización por competencia o concurso	36
2.3.6. Estrategias de socialización en serie y aisladas	37
2.3.7. Estrategias de socialización a través de la investidura y despojo	37
2.4. Procesos de socialización	38
2.5. Procesos de Recepción e Integración	40
2.5.1. Programas de Recepción	41
2.5.2. Programas de Integración	42
2.6. El rol de Recursos Humanos en la Socialización Organizacional	44
2.7. Cultura Organizacional	46

2.8. Aprendizaje	53
2.8.1. Concepto de Aprendizaje	53
2.8.2. Aprendizaje por la acción en las prácticas laborales	54
2.8.3. El aprendizaje situado y la participación periférica legítima según Lave y Wenger	58
2.8.4. Importancia del aprendizaje en la era de la gestión del conocimiento	62
2.8.5. Generalización y Transferencia	62
2.9. Aprendizaje Organizacional	66
2.9.1. Organizaciones que Aprenden	73
3. Metodología de Investigación	80
3.1. Unidad de Análisis	82
3.2. Trabajo de campo	85
3.3. Dinámica Focus Group	86
4. Análisis e interpretación de los datos	90
4.1. Sujetos de la investigación	91
4.2. Técnicas e instrumentos de investigación	93
4.3. Entrevistas semi dirigidas	94
4.3.1. Entrevista con la Directora de Recursos Humanos	94
4.3.2. Entrevista con el Director de Operaciones	100
4.3.3. Entrevista con un empleado antiguo	104
4.3.4. Entrevista con el empleado (recién contratado)	106
4.3.5. Aplicación de la dinámica "Focus Group"	108
5. Análisis de Resultados	113
5.1. Análisis de la entrevista con la Directora de Recursos Humanos	116
5.2. Análisis de la entrevista con el Director de Operaciones	118
5.3. Análisis de la entrevista con un empleado antiguo	119
5.4. Análisis de la entrevista con un nuevo empleado	120

5.5. Análisis de la dinámica Focus Group	121
5.6. Integración cultural en los procesos de fusión y adquisición para la sustentabilidad de las operaciones	121
5.6.1. Gestión de personas en procesos de fusión y adquisición	123
5.6.2. Choque Cultural	123
5.6.3. Evaluación de la Cultura	124
5.6.4. Estrategias de Integración	125
5.6.5. Estructuras de transición	126
5.6.6. Construcción de una nueva Cultura	127
5.6.7. Consideraciones finales	128
6. Conclusiones	131
7. Bibliografía	136
ANEXOS	146
ANEXO I Entrevistas	146

**ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1 – Supuestos básicos	51
Cuadro 2 – Características de Aprendizaje <i>single loop</i> y <i>double loop</i>	71

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 – Presentación del entrevistado – Junta Directiva	91
Tabla 2 – Presentación del entrevistado – Operaciones	92
Tabla 3 – Presentación del entrevistado – <i>Focus Group</i>	93
Tabla 4 – Estrategias de integración según el grado de cambio de las empresas involucradas	126

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo de la Cultura Organizacional	50
Figura 2 – Los seis componentes del aprendizaje en acción	56
Figura 3 – Espiral de conocimiento	65
Figura 4 – Modelo de Aprendizaje en <i>single</i> y <i>double loop</i>	70
Figura 5 – Alcance de XD I.T.	84

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Formulación del problema

A lo largo del proceso de desarrollo humano, los individuos participan de distintos grupos sociales. La socialización propicia que la persona adquiera normas definidoras de criterios morales y éticos, según los estándares sociales. En esta constante interacción con el medio, el individuo internaliza creencias y valores, construyendo estándares de conducta propios para la interacción en cada uno de los grupos en los cuales participa. Dichos valores se consolidan y determinan sus elecciones, entre las cuales se encuentran las decisiones profesionales. Este mismo proceso tiene un carácter crucial en el contexto de una empresa. Cuando ingresan a un nuevo grupo, los empleados deben ser presentados a los valores, creencias, normas y prácticas de la organización, pasando por un transcurso de socialización que les permitirá articularse con los procesos de comunicación que atraviesan el hacer colectivo.

En el mundo contemporáneo, es indispensable adecuar las personas a las empresas, con el fin de obtener mejores resultados. Considerándose la diversidad de las personas y de los grupos humanos, se hacen algunos esfuerzos para garantizar dicha adaptación y, en tal contexto, se destaca el proceso de socialización organizacional.

Moscovici (2004) afirma que personas conviven y trabajan con personas y se portan como personas, es decir, reaccionan a las personas con las cuales interaccionan. Se comunican, simpatizan y se atraen; antipatizan y se rechazan; se aproximan, se alejan, compiten, tienen conflictos y desarrollan afectos. Para la autora, estas relaciones forman el proceso de interacción humana, que es complejo y ocurre a través de comunicaciones verbales o no verbales.

Socializar individuos es tan importante cuanto todas las demás acciones desarrolladas en la gestión de personas, pues hace posible que el empleado recién llegado pueda conocer totalmente la empresa y, al empezar sus actividades, conozca todos los procedimientos, normas y cultura de la organización.

Para Borges y Albuquerque (2004), los empleados son, a la vez, sujetos y objetos del proceso de socialización organizacional. De esa manera, deben estar

familiarizados con las particularidades de la organización, para que puedan alcanzar sus varios objetivos.

El proceso de adaptación del individuo a la realidad organizacional se configura como un evento generador de estrés, inseguridad y ansiedad para el recién llegado, quien deberá formar parte de una realidad hasta entonces desconocida. La socialización organizacional es vista como un proceso de aprendizaje que se efectiviza toda vez que un individuo experimenta modificaciones de estatus, rol o función en una organización. Por lo tanto, la socialización busca ajustar el individuo al nuevo escenario que se impone. Es necesario que desarrolle conocimientos, habilidades y conductas, que asimile los valores, las normas y creencias, así como las prácticas peculiares de la cultura de la organización de la cual formará parte (Van Maanen, 1996).

La etapa de admisión y consecuente proceso de socialización organizacional es el elemento clave del éxito de la integración de una persona en una empresa. La actualidad exige una nueva identidad e impone una mayor normatividad de los objetivos y procesos organizacionales. Es en la etapa de admisión que las empresas refuerzan su cultura y expectativas, fomentan la adquisición de nuevos valores, la integración de nuevos empleados y modos de acción. Dichos cambios exigen, a nivel de los valores, una fuerte reconfiguración, ya sea en términos individuales u organizacionales.

Respecto a las herramientas utilizadas por las organizaciones, se puede citar los programas de capacitación, las políticas de beneficios, la socialización organizacional, las acciones de responsabilidad social, los programas de calidad de vida en el trabajo, entre otros.

En este contexto de beneficios proporcionados por las empresas, la socialización organizacional merece destaque, pues se define como el proceso mediante el cual un nuevo miembro edifica sus conductas, actitudes y conocimientos con tal de ser un miembro efectivo de la organización. Dicho proceso de mutua adaptación y aprendizaje de roles posibilita que el individuo pase de elemento externo a miembro activo y efectivo de una organización (Griffin, Colella & Goparaju, 2000).

El interés en investigaciones respecto a la socialización organizacional creció a lo largo de los años, así como se amplió el enfoque en esas prácticas, considerándose más importantes los resultados de la socialización que las tácticas desarrolladas por

las empresas, es decir, cómo dichas prácticas son percibidas por los individuos (Thomas y Anderson, 2002).

Ello significa que los sujetos desempeñan un rol activo en su socialización, construyendo significados y minimizando la incertidumbre frente a lo nuevo a través de la adopción de conductas y búsqueda de informaciones, estableciendo relaciones en la organización.

La socialización organizacional se configura, por lo tanto, como el esquema de recepción y bienvenidas a los nuevos miembros, representando una etapa de iniciación particularmente importante, buscando desarrollar una buena relación de largo plazo entre el individuo y la organización. Además, la socialización también funciona como elemento de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional.

Las empresas enfrentan muchos obstáculos para mantenerse competitivas en el mercado y acompañar los constantes cambios globales. Una de estas dificultades es mantener a los empleados comprometidos con la organización. Asimismo, el rol de la Gestión en Recursos Humanos en dicho contexto es de profunda relevancia, pues es una pieza fundamental en el proceso de socialización y capacitación organizacional.

Según Cabrera y Bonache (2002), si una organización tiene prácticas de Gestión en Recursos Humanos adecuadas a su estrategia, podrá tener como consecuencia la percepción de mayores ganancias.

Los gestores deben acompañar los cambios de un mercado cada vez más volátil, por lo que deben estar atentos hacia el futuro, buscando desarrollar los grupos y utilizar herramientas que generen el compromiso del empleado con la empresa.

Es imprescindible que el sector de recursos humanos cuente con el compromiso máximo de los más altos líderes de la empresa, que son quienes toman las decisiones acerca del rumbo de la organización, como ser el Presidente o el CEO. Ello permite que los planes y metas de largo y mediano plazo sean compartidos desde arriba, a través del proceso de socialización.

El presente estudio está enfocado en el proceso de socialización organizacional en una Empresa Multinacional, en el rubro de T.I. (Tecnología de la Información), con sede en Santiago de Chile, San Pablo (Brasil) y en otros siete países (Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Panamá, Colombia y Uruguay).

La presente investigación pretende propiciar un conocimiento respecto a la importancia de preparar a las personas a un nuevo escenario organizacional. Se

espera con este estudio contribuir para la evolución del conocimiento respecto a la temática de la socialización organizacional.

En tal contexto, se proponen algunos interrogantes en lo que se refiere a la complejidad de la gestión de personas. Dichos interrogantes pueden consolidarse en el siguiente: ¿Cuál es el rol del sector de recursos humanos en un contexto de socialización organizacional y, especialmente, en la consolidación y transmisión de la cultura de la empresa a través del aprendizaje organizacional?

## 1.2 Justificaciones del estudio

La necesidad del estudio se legitima en razones de tipo conceptual, metodológico, organizacional, por sus vinculaciones con un área temática central en la gestión de recursos humanos.

Asimismo, el trabajo aporta a la formación del tesista en aquellas competencias vinculadas al rol profesional inherente a la Maestría estudiada.

Capelli (2008) sostiene que hoy el gran diferencial de las organizaciones corresponde a su potencial humano. Así, es fundamental que las organizaciones procuren mantener niveles de satisfacción elevados entre las personas a fin de obtener el mejor desempeño de sus empleados, así como garantizar su satisfacción con su trabajo, con la empresa y su compromiso con los objetivos organizacionales. Al final, una socialización organizacional realizada de manera adecuada impacta directamente en la capacidad de competitividad corporativa y de sus metas institucionales.

La bibliografía demuestra que la socialización reduce la ansiedad de los nuevos empleados, reforzando la certeza de que han elegido un buen ambiente de trabajo y alejando eventuales dudas acerca de su elección. Es decir, se trata de permitir que el nuevo empleado esté seguro de su elección, llenando sus expectativas y bajando su ansiedad, lo que ocurre a menudo en un nuevo empleo. Cabe resaltar que la ansiedad dificulta la proactividad y perjudica el desempeño del empleado.

En ese sentido, es imprescindible que la organización sea transparente acerca de sus expectativas hacia el nuevo empleado, su cultura y sus procesos. La empresa debe actuar desde la etapa previa de selección para que el recién llegado desarrolle expectativas realistas acerca de la empresa. Dicho proceso debe seguir y

profundizarse tras la contratación, mediante el proceso de socialización organizacional.

Ello es positivo para el empleado, que va a sentirse acogido por la empresa y va a estar seguro de la elección, lo que evita frustración de expectativas, desmotivación y, al final, resulta en un alto nivel de *turnover*.

La socialización permite que el nuevo empleado no ponga su atención solamente en los detalles operacionales del trabajo, lo que puede aprender en el cotidiano con sus compañeros, sino que tenga también una visión del todo de la empresa, conociendo su cultura, sus valores y las expectativas de la organización respecto al nuevo empleado.

Asimismo, la socialización que abarca distintos aspectos, más allá de los procesos particulares de cada sector de la empresa, evita que el funcionario se contamine con eventuales vicios de compañeros.

La cultura organizacional consta de varios elementos, que incluyen reglas y procedimientos formales o inherentes a la organización. Según Morgan (2002, p.115), se refiere al "estándar de desarrollo reflejado en los sistemas sociales de conocimiento, ideología, valores, leyes y rituales diario." Es decir, es el medio necesario para desarrollar relaciones individuales y colectivas, ya que es a través de la cultura organizacional que se da la interacción entre los individuos de una empresa (Zavareze, 2008).

Por lo tanto, la cultura organizacional se presenta como principios, valores y creencias que se comparten e interactúan con el medio ambiente, según sus características, estilos culturales y de gestión.

Para Chiavenato (2014), socialización organizacional es un instrumento utilizado en la transferencia de información, presentación de valores, normas y reglas que definen el comportamiento esperado de Nuevos empleados. Al ser insertado en el medio ambiente organizacional, el nuevo miembro puede enriquecer su conocimiento y experiencia y esta influencia puede ser positivo. En este caso, la socialización va más allá del entorno organizacional, ya que acompañará al individuo en la vida, valores y conducta sin despreciar la individualidad de cada uno, impregnado de su propio bagaje experiencial.

También según Chiavenato (2014), la socialización tiene el propósito de integrar y dar la bienvenida al nuevo empleado para que se sienta insertado y aclimatado, es decir, es el proceso por el cual una nueva el empleado aprende a adaptarse a una cultura organizacional, una especie de bienvenida, es el primer paso para una buena relación entre organización y los recién contratados y eso puede reducir tiempo para adaptarse y acelerar la productividad.

Según Gil (2014, p. 44), “los empleados más productivos son aquellos que más se identifican con la cultura empresarial y con sus objetivos”. Entonces es necesario para que las organizaciones tengan conocimiento la importancia que tiene la cultura en las actitudes de personas involucradas en sus actividades y los mejores como sea posible, trate de desarrollar una cultura capaz de promover el logro de objetivos y metas establecido por los gerentes y alentar colaboradores en el desempeño de sus funciones.

La socialización organizacional insiere a los nuevos miembros en los procesos mediante los cuales aprenden los valores, normas y estándares de conducta que la organización requiere. En ese sentido, sirve también para organizar las expectativas de las partes involucradas.

La socialización organizacional puede ser definida como un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la identidad e integridad de la organización, mediante la cual el nuevo empleado se empapa de la cultura, valores y normas de la empresa, al mismo tiempo que abstrae experiencias de antiguos empleos.

Chiavenato (1991) apunta que una organización funciona cuando las personas incumbidas de roles específicos y actividades requeridas ocupen sus posiciones correspondientes. Los roles se definen como un conjunto de actividades y conductas requeridas de un individuo que ocupa determinada posición en una empresa. En este sentido, afirma que la organización es un sistema o estructura de roles, mediante la cual cada persona ejecuta un rol específico y esperado, destinado a que la empresa funcione adecuadamente.

La socialización propicia que el nuevo miembro este apto a ejercer sus roles específicos y a desempeñar las actividades requeridas, ocupando su correspondiente posición y atendiendo a las expectativas de la organización y, también, sus propias.

Para dar la bienvenida al empleado en el nuevo entorno de trabajo, Watkins (2016) recomienda que la orientación para los recién contratados debe privilegiar la cultura y la política de la organización.

### 1.3.Objetivos

Este ítem presenta el Objetivo General y los Objetivos Específicos de la investigación necesarios de alcanzar para responder a la pregunta problema.

#### 1.3.1 Objetivo general

Caracterizar en sus aspectos centrales el proceso de socialización organizacional, observándose la retención de empleados y los resultados esperados por la empresa.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar las etapas y factores involucrados en los procesos de socialización organizacional, sus puntos fuertes y debilidades;
2. Definir la forma de incorporación de la cultura organizacional del nuevo empleado;
3. Precisar el rol de la Gestión de Recursos Humanos en el proceso de socialización organizacional.

#### 1.3.3. Resultados esperados

Se espera lograr los siguientes resultados de la investigación llevada a cabo:

1. Identificar y desarrollar procesos de aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento;

2. Trazar un panorama general entre las estrategias de socialización organizacional descritas por la bibliografía y lo llevado a cabo en la organización;
3. Describir y evaluar la actuación de la Gestión de Recursos Humanos respecto al proceso de socialización organizacional de la empresa estudiada.

#### 1.4. Estructura general de la Tesis

El presente estudio de caso se estructura a partir de la formulación de la situación problemática inherente a la temática del área disciplinar de la gestión de los RRHH

A lo largo de los sucesivos capítulos, se busca caracterizar el proceso de socialización organizacional y evaluar el rol del sector de recursos humanos en la gestión de dicho proceso en una empresa multinacional ubicada en Brasil a partir de la relevancia de la socialización organizacional como herramienta de transmisión, consolidación y establecimiento de la cultura organizacional.

En tal contexto, se identifica que el sector de recursos humanos es el que cuenta con las mejores herramientas para desarrollar una solución de socialización organizacional, la cual se reviste de un carácter de verdadero proceso organizacional, es decir, tiene la capacidad de contribuir para el adecuado funcionamiento del negocio.

Ello, conforme se demostrará, es de vital importancia, pues una adecuada socialización organizacional permite que el empleado recién llegado pueda conocer totalmente la empresa y, al empezar sus actividades, conozca todos los procedimientos, normas y cultura de la organización.

Sin perjuicio del rol central de recursos humanos en la tarea de la socialización organizacional, es imprescindible que dicho proceso cuente con el compromiso de los altos dirigentes de la empresa y, asimismo, de los gerentes directamente involucrados con los nuevos empleados.

Ulrich (2003) describe las cuatro funciones principales de RR.HH. : gestionar las estrategias de RR.HH., gestionar la infraestructura de la empresa, gestionar la

contribución de los empleados y gestionar la transformación y el cambio. Así se desarrolla la idea de los cuatro roles que desempeñan estos profesionales: socio estratégico, especialista administrativo, defensor de los empleados y agentes de cambio.

Para Ulrich (2003), recursos humanos debe asumir la multiplicidad de roles operativos y estratégicos, incluso cuando parezcan paradójicos. De esa manera, el autor sostiene que recursos humanos debe poner su atención no solo en el cotidiano operacional, sino también pensar estratégicamente en el futuro, cuidando al mismo tiempo de las personas y de los procesos organizacionales. De ahí su protagonismo en la socialización organizacional.

Actualizando sus investigaciones, Ulrich (2000) destaca que los temas relacionados con el área de recursos humanos se han vuelto fundamentales para las decisiones en el mundo empresarial y las discusiones que allí se desarrollan, deben dedicarse a cómo invertir en capital intelectual y recibir retornos y cómo facilitar el aprendizaje del individuo en la organización en un entorno de cambio profundo. Ante este escenario, parece claro que para que las organizaciones se destaquen en el mercado y enfrenten la feroz competencia del mundo globalizado, tendrán que descubrir la mejor forma de invertir en las personas y cómo retenerlas, ya que los talentos pueden ser responsables de desarrollar soluciones diferenciadas para las empresas.

Específicamente, la investigación busca comprender cómo funcionan los procesos de socialización organizacional, describir cuál es el rol de recursos humanos en el proceso, verificar de qué forma el empleado incorpora la cultura organizacional, y finalmente, identificar cómo se dan los procesos de aprendizaje organizacional.

El Marco conceptual y teórico brinda –a partir de las fuentes consultadas- las bases para abordar el tema, articulándose con la etapa empírica de aplicación de técnicas de investigación que posibilita llegar a conclusiones significativas.

El concepto de socialización implica la forma por la cual se construye la identidad y se da de dos formas: la socialización primaria (que ocurre en la infancia) y la secundaria (que se da con la inserción del sujeto en el mundo). La socialización

hace que la persona adquiera criterios morales y éticos, creencias y valores, permitiéndole erigir estándares de conducta propios para cada uno de los grupos a los cuales pertenece. Los valores que fueron internalizados se consolidan y determinan elecciones, lo que se aplica también al ámbito laboral.

La socialización organizacional permite que el empleado recién llegado pueda conocer totalmente la empresa y, al empezar sus actividades, conozca todos los procedimientos, normas y cultura de la organización. Es un proceso de aprendizaje, o, en otras palabras, una suerte de “ajuste de conducta” que busca que el individuo desarrolle sus talentos de forma adecuada a la cultura de la empresa. Dicho proceso funciona como un elemento de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional, por lo que es importante no solo para el empleado sino también para que la empresa pueda retener a los talentos.

Este concepto opera como un proceso de aprendizaje por medio del cual el nuevo empleado aprende cómo trabajar en una determinada organización, a través de la incorporación no solo de conocimientos técnicos como también a través de la absorción de valores y conductas propias de la organización. Lo cierto es que quienes toman parte en una socialización organizacional exitosa tienen mayores oportunidades de crecimiento laboral, pues la socialización presenta ventajas tanto para la empresa (como ser la reducción del *turnover* y el aumento de la productividad) como para el empleado. Tiene tres fases: la primera (cuando el individuo trae su conjunto de valores, actitudes y expectativas), la segunda (en la que ocurre un conflicto entre el conjunto de valores, actitudes y expectativas del individuo y el de la organización) y la tercera (en la cual el individuo empieza a comprender y adquirir los valores y conductas exigidos por la organización). Además de las tres fases, se destacan tres etapas, a saber: preingreso, encuentro y metamorfosis.

El preingreso, como indica el nombre, empieza antes de la admisión del nuevo empleado y proviene de las informaciones recabadas en los procesos de selección y a través de terceros. En esta etapa, el proceso de selección es la oportunidad para atraer a personas que se identifican con los valores organizacionales.

En la segunda etapa ocurre el ingreso del empleado en la organización y su inserción como miembro efectivo. En esta etapa la organización puede emplear

tácticas para guiar al empleado de la manera que considere más apropiada de acuerdo con los valores organizacionales. Finalmente, la tercera etapa es aquella en la cual el empleado se sentirá un miembro integral del equipo donde trabaja y de la organización en su totalidad.

A través de las etapas de recepción e integración, se busca garantizar que el empleado conozca la cultura y los valores de la organización, así como sepa qué es lo que se espera de él. Para que logren éxito, tales etapas deben desarrollarse a lo largo del periodo en que el empleado trabaja en la empresa, a través de programas capaces de difundir los valores organizacionales.

Los programas de recepción buscan recibir e integrar al nuevo empleado para promover su socialización y alineación con la empresa. Es a través de ellos que el empleado conoce la empresa, recaba información sobre su rol y responsabilidades, tareas y relaciones. El empleado recibe documentos internos de la organización en donde están recopiladas dichas informaciones, visita a las instalaciones y es presentado a los nuevos compañeros de trabajo. En síntesis, los procesos de recepción están dirigidos principalmente a la eficiencia de los empleados a corto plazo.

El proceso de integración es más largo, su duración es variable y busca proporcionar a los empleados el acceso a una información más específica sobre su función, así como el contexto en el que se insertan y las personas con las que tienen que interactuar.

Ahora bien, el proceso de aprendizaje en el ámbito corporativo fomenta la creación de nuevas ideas, productos y servicios que le permitan a la compañía destacarse en el mercado. Asimismo, la organización que difunde rápidamente la información es más propensa a cambiar, y, por ende, a sobrevivir en el volátil escenario mercadológico actual.

El aprendizaje por la acción se basa en el contacto del individuo con la realidad del problema y las consecuencias de sus acciones. Al propiciar el contacto con problemas reales y situaciones que requieren de una solución, dicha modalidad de aprendizaje se convierte en una herramienta de resolución de problemas que tiene

la capacidad de construir líderes, equipos y organizaciones exitosas al mismo tiempo.

A su vez, el aprendizaje situado tiene como componente principal la interacción social y explica las relaciones entre individuos que asimilan conocimientos y adquieren habilidades en relaciones comunitarias. La transferencia de conocimiento se da mediante la interacción social, ya que en este enfoque el agente, la actividad y el mundo son mutuamente constitutivos e interrelacionados. El aprendizaje situado y la participación periférica legítima se construyen por miembros interesados en aprender lo que necesitan saber para desempeñar mejor sus funciones cotidianas.

El Aprendizaje Organizacional propone que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias. De tal modo, la organización ideal es la que adopta el aprendizaje continuo como factor determinante de su competitividad.

Las organizaciones que aprenden son aquellas en que las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados deseados, en donde nuevos estándares de pensamiento son estimulados y las personas aprenden continuamente a aprender juntas. Las organizaciones exitosas son las que descubran cómo cultivar el compromiso y la capacidad de aprender en todos los niveles de la organización.

Es importante destacar que la cultura organizacional ha cambiado con el paso de los años y los cambios en las relaciones laborales, incluida la legislación al respecto. Hoy por hoy, ser parte de una organización significa asimilar su cultura, la cual puede ser conocida, transmitida y compartida.

La cultura organizacional tiene existencia propia e integra una de las dimensiones de la organización; ella marca la identidad de la empresa y expresa un conjunto de estándares de conducta, acciones y prácticas propios. Además, representa las percepciones de los individuos que integran la empresa y refleja la mentalidad predominante en la organización; en suma, es la principal fuente de identidad organizacional.

La identidad de la empresa es indispensable en un mercado altamente competitivo, justamente porque es aquella característica que la distingue claramente

de las demás empresas del mismo rubro. Una sólida identidad la vuelve especial y distinta y facilita su identificación por parte de la cadena de *stakeholders*, incluyéndose a los consumidores y empleados. De ahí la importancia de una sólida cultura organizacional, toda vez que fortalece la identidad de la empresa y la continuidad de los negocios.

Respecto a la metodología de investigación, se utiliza la investigación cualitativa que es inductiva. El enfoque del estudio es exploratorio y descriptivo. Los métodos y técnicas utilizados fueron las entrevistas semi dirigidas y la dinámica *focus group*. Se eligió una multinacional en el segmento de TI presente en 10 países, con un equipo de más de 20.000 empleados y con más de 5.000 clientes. Se escogió esta empresa porque el mercado de Tecnología de la Información está cambiando constantemente, por lo que evitar el *turnover* es un desafío en este rubro. Se analizó el proceso de Socialización Organizacional en la mentada empresa, así como el rol del Especialista en Recursos Humanos en dicho proceso. La investigación, trabajo de campo y recopilación de datos se llevaron a cabo a través de entrevistas individuales semi direccionadas con profesionales en posiciones estratégicas relevantes para el tema.

Las entrevistas empezaron a partir de la Directora de Recursos Humanos y el Director de Operaciones. También se entrevistó a un empleado que recién ingresaba al trabajo y otro con más de un año de empresa. Finalmente, ocurrió la dinámica "focus group" con un grupo de 6 empleados que trabajaban directamente en la Operación junto con sus respectivos líderes.

Los resultados arrojan que el sector de Recursos Humanos debe estar íntimamente involucrado en cada paso de este nuevo empleado, en cada nuevo momento, y como consecuencia, medir su desempeño e identificar cómo asimilará la nueva cultura. Se demostró también que las personas involucradas en los procesos de socialización de la empresa no tienen entrenamiento enfocado en Desarrollo Humano. Se verifica que la organización tiene un programa de socialización organizacional diverso, o más bien, con varios aspectos e iniciativas propias, que no es realizado por el sector Recursos Humanos. Finalmente, se sugirió que Recursos Humanos debe mapear cada nuevo cargo y todos los empleados que estén

involucrados, organizar estas integraciones y permitir que los profesionales se conecten.

El presente estudio busca exponer el proceso de socialización en una multinacional de servicios de TI. La investigación indica que la empresa evaluada tiene un programa de socialización organizacional con varios aspectos e iniciativas propias, y que no es realizado por el sector Recursos Humanos. Asimismo, se verifica que la organización adopta las siguientes estrategias: estrategia formal de socialización; estrategia de socialización colectiva; y estrategia de socialización secuencial.

Por otro lado, la investigación apunta a que el proceso de socialización realizado en la organización investigada es, en su mayor parte, una iniciativa de los líderes de áreas y no del área de Recursos Humanos.

En tal contexto, el estudio demuestra que determinadas características de la organización, en especial la socialización organizacional y un activo sector de recursos humanos, influyen positivamente en las expectativas del empleado.

Todo ello converge con los objetivos de la investigación, a saber: caracterizar el proceso de socialización organizacional; identificar las etapas, debilidades y fortalezas de tal proceso; definir cómo los empleados incorporan la cultura organizacional; y describir el rol de la gestión de recursos humanos en el proceso de socialización organizacional.

Se constata que la organización investigada adopta distintas estrategias de socialización organizacional. Sin perjuicio de ello, carece de una mayor organización y un mejor método. Por ello, se concluye que el proceso de socialización realizado es una iniciativa de los líderes de áreas y no de Recursos Humanos, que podría identificarse y multiplicarse en toda la organización, iniciando así un proceso de Aprendizaje Organizacional y luego, con programas dirigidos a la Gestión del Conocimiento.

Dado este desarrollo conceptual, teórico y conceptual acerca del tema de socialización y su importancia en el mundo organizacional y gestión de recursos humanos, el trabajo aporta al área disciplinar una visión profundizada sobre el problema y las posibles estrategias a ser adoptadas como. procesos de aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento.

## 2. Marco conceptual y teórico

Respecto a las variables centrales consideradas en la Tesis, se encaran sus definiciones conceptuales y las teorías desarrolladas hasta el momento vinculadas con ellas.

En este capítulo comenzamos con el concepto de socialización organizacional, cultura y su influencia en el contexto organizacional. A continuación, se analizan los temas de gestión de Recursos Humanos, aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden.

### 2.1. SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones deben fomentar la socialización de sus nuevos miembros e integrarlos adecuadamente a su forma de trabajo. En algunas empresas la socialización es contundente, tales como aquellos rituales de bienvenida que ocurren en el ingreso de nuevos alumnos en las universidades. En las empresas en general, la socialización busca crear un ambiente de trabajo favorable y receptivo durante la etapa inicial. Es decir, nadie será obligado a actuar en un ambiente hostil; al contrario, la socialización busca hacer más fácil el periodo de adaptación.

La socialización organizacional es el proceso por el cual los empleados son informados sobre las expectativas respecto a su desempeño laboral en la dinámica organizacional, así como los valores, metas, hábitos y creencias propias de la empresa que deberán absorber, interpretar y sostener si quieren involucrarse e identificarse con el medio en el cual trabajan. (Ascenção, 2009)

En otras palabras, este proceso de socialización brinda a los nuevos empleados las herramientas que les permitirán colaborar y relacionarse externa e internamente. (Ostroff & Kozlowski, 1992). Como consecuencia, el empleado se adapta al trabajo, al equipo y a la organización en general (Ashforth et al, 2007).

Para Chiavenato (2005), la socialización organizacional es el conjunto de procesos mediante los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los estándares de conducta requeridos por la organización a la cual ingresa.

Para Cortese (2007), la socialización es la internalización o interiorización del mundo, que ocurre en la interacción con los demás.

El proceso de socialización es estudiado por autores como Van Maanem (1996) Chao et al. (1994) y Morrison (1993), y en Brasil principalmente por Borges y Albuquerque (2004). Van Maanem (1996) define la socialización organizacional como un proceso de aprendizaje que permitirá al individuo obtener los conocimientos necesarios para asumir una determinada función. Según el autor Van Maanem (1996), la socialización permitirá que el individuo se ajuste a la organización, toda vez que ella ejerce influencias y determina aprendizajes que propician la asimilación de la cultura organizacional.

Lapassade sostiene que la interacción y la socialización ocurren inicialmente en el grupo, que es el nivel base de la vida diaria. El grupo es el lugar de intercambio y construcción psicológica y social. Sus funciones son la puesta en común, la definición de fronteras, el establecimiento de relaciones interpersonales y la construcción de organizaciones sociales. (p. 16).

En determinadas organizaciones, la asimilación de la cultura es más marcante que en otras. Generalmente, son organizaciones más cerradas, también denominadas "instituciones totales", y en ellas la socialización es un proceso por el cual el empleado podrá elaborar un nuevo posicionamiento, orientado a la adopción de valores y conductas propias de la organización y que no poseía antes de su inserción organizacional.

Para que un nuevo empleado pueda desempeñar sus funciones de la manera pretendida por sus superiores jerárquicos, es necesario que la empresa lo capacite para hacerlo. Generalmente los empleados con mayor experiencia sirven como ejemplo en el ambiente laboral y fuente de aprendizaje para los recién llegados a la empresa. Cuando ingresa un nuevo empleado, él es expuesto a las rutinas que normalmente ocurren en la organización, aprende las bases, conoce los empleados más antiguos y aprende sobre la empresa y las tareas que deberá desempeñar. Toda esta sucesión de acontecimientos es parte del proceso de socialización. (Fogarty, 2001).

Según Van Maanen (1996), la socialización tiene éxito cuando el individuo es capaz de percibir y asimilar una nueva imagen de sí mismo, valores, conceptos, y, finalmente, cuando logra aprehender las expectativas de la organización.

Aportando una valiosa perspectiva sobre el tema, Schein (1999) considera que la socialización organizacional consiste en comprender las reglas que preservan y definen la identidad de la organización. Al respecto, cabe señalar que, aunque se trate de un texto antiguo, el autor es un clásico y su visión de cultura organizacional y de proceso de socialización cuentan con una actualidad que influyen la postura teórica de autores contemporáneos.

Vinculado con el proceso de construcción de la identidad, ~~Para~~ Martin-Baro (1985), sostiene que el proceso de socialización es el medio por el cual se construye la identidad. Al respecto, el autor divide la socialización en primaria y secundaria: la primaria se refiere a la infancia, se trata de la identificación inicial de los valores y creencias que son presentados por los padres; a su vez, la secundaria se trata de la inserción del sujeto en el mundo, por medio de valores sociales e institucionales.

La temática del aprendizaje en los procesos de realización humana son foco de numerosos estudios. Seleccionamos varios aportes al respecto que se presentan a continuación.

A su vez, Morrison (1993) define a la socialización organizacional como el proceso de aprendizaje de conductas para asumir un rol en una determinada organización.

En la misma línea, Van Maanen (1996) afirma que la socialización organizacional es la experiencia de aprendizaje adquirida por los individuos en el ámbito de una organización. Se trata del conocimiento y experiencias adquiridos y necesarios a la realización del trabajo.

El proceso de socialización es enfocado en la asimilación de hábitos característicos de un determinado grupo social. Asimismo, ejerce influencia en la formación de la personalidad y en la forma como el individuo se integra socialmente.

Para Chao et. al. (1994), la socialización se define formalmente como el proceso que posibilitará el aprendizaje que se ajustará a un rol específico en la organización.

La socialización permite que el individuo adquiera conocimientos sobre las normas que definen criterios morales y éticos, según lo establecido en la cultura organizacional.

Borges y Albuquerque (2004) sostienen que la socialización tiene carácter sistémico y procesal: sistémico porque involucra a los distintos sectores de la organización, y procesal pues se refiere a los resultados alcanzados. El enfoque en

las acciones de la organización posibilita la lectura de la realidad de la empresa por medio de la socialización.

Los sujetos que toman parte en una socialización organizacional exitosa tienen mayores oportunidades de crecimiento laboral. A su vez, quienes participan en una socialización sin la misma eficacia, no cuentan con tales oportunidades, Chao et al. 1994.

Schein (1999) afirma que eventuales errores en el proceso de socialización provocan rechazo, propiciando que el empleado sea excluido y aumentando la rotación de personal y el absentismo. De esta manera, el autor subraya la importancia de la socialización para el cotidiano organizacional.

No obstante ello, la socialización organizacional se limita a la enseñanza de aquellos valores, normas y estándares de conducta que, según el punto de vista organizacional o del grupo, deben ser aprendidos por los nuevos miembros. Normalmente, dicho proceso se refiere al conocimiento de los objetivos básicos de la organización, las estrategias para su alcance, las responsabilidades básicas de la función, los estándares de conducta necesarios al efectivo desempeño de la función y una serie de reglas o principios inherentes al mantenimiento de la identidad e integridad de la organización (Schein, 1988).

Desde el punto de vista organizacional, el proceso de socialización genera uniformidad conductual y adherencia a los valores, desarrollando una base para la cooperación y estabilidad del sistema.

Desde el punto de vista de los nuevos miembros, el proceso morigerará la ambigüedad de roles y aumenta la sensación de seguridad y pertenencia, toda vez que se satisfacen las expectativas de la organización y se reduce la ansiedad a través del aprendizaje de las normas y valores de la organización.

En suma, es importante que los gestores tengan consciencia de que la forma en que se estructuran las prácticas de socialización organizacional es determinante respecto al compromiso e identificación de los empleados. Lo cierto es que si las prácticas de socialización organizacional no son aceptadas o se consideran inconsistentes, es posible que los empleados desarrollen conductas indeseadas y, en último caso, abandonen la organización (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

Los procesos de socialización organizacional potencian los resultados organizacionales porque brindan al empleado una sensación de motivación e

integración. A la vez, tales procesos evitan situaciones negativas, por lo que deben ser estructurados según las expectativas de los empleados.

De manera general, la socialización organizacional puede ser considerada una orientación cuyo objetivo primordial es mostrar al empleado dónde y cómo encaja en la empresa, expresando la importancia de su trabajo para lograr el éxito colectivo (Wallace, 2007). Según este autor, este proceso presenta ventajas relevantes, de las cuales se destacan: el compromiso superior con la organización y la reducción del *turnover*, la oferta de informaciones confiables, la disminución de errores y el aumento de la productividad, el hecho de que el nuevo empleado se sienta un miembro valorizado en el equipo, el aumento de su confianza, la disminución de la ansiedad, y, finalmente, que el nuevo empleado se sienta cómodo en la empresa de forma a tener consecuencias positivas en su adhesión.

Para Motta (1993), el proceso de socialización organizacional tiene tres fases. La primera es la fase de llegada, en la cual el individuo trae su conjunto de valores, actitudes y expectativas, que serán reconstruidos por la nueva organización. La segunda fase trata de la comodidad, es decir, el hecho de que hay un conflicto entre el conjunto de valores, actitudes y expectativas del individuo y el de la organización. Finalmente, la tercera fase es la del cambio, en la cual el individuo empieza a comprender y adquirir los valores y conductas exigidos por la organización.

Integramos aquí los significativos aportes de Berger y Luckmann (1985, p. 184), para quienes la socialización nunca es totalmente exitosa, hay individuos que habitan el universo transmitido de forma más definida que otros. Ello se justifica, según los autores, debido a diferencias de sus idiosincrasias.

Respecto al éxito del proceso, Berger y Luckmann observan los aspectos socio estructurales, afirmando que cuando es exitoso “se establece un elevado grado de simetría entre la realidad objetiva y la subjetiva” (p. 216). A su vez, cuando el proceso fracasa, hay una importante asimetría. De esa manera, la socialización exitosa produce identidades que son socialmente predefinidas y dibujadas en alto grado, produciéndose la suave coerción de la realidad objetiva interiorizada. La identidad es entonces más bien dibujada, en el sentido de representar plenamente la realidad objetiva en la que se encuentra.

Para Borges y Albuquerque (2004) existen tres enfoques para la socialización organizacional, que no son exclusivos sino complementarios: el enfoque de las

tácticas organizacionales, el enfoque que se basa en la información y el contenido, y el enfoque en las tendencias integradoras.

Van Maanen (1996) afirma que el término “táctica de socialización” se utiliza para describir los aspectos del proceso de transición a analizar. Según el autor, las tácticas de socialización organizacional constituyen un conjunto de acciones que transforman a un individuo en un miembro efectivo de la organización. De esa manera, las tácticas individuales y colectivas de socialización marcan la profundidad y el nivel de socialización por el cual los individuos se socializan individual o colectivamente.

Así, cuando se introduce un grupo en un programa de socialización, se desarrolla un sentido de colectividad que enmarca a todos los individuos en el reconocimiento de que los problemas son colectivos y no individuales.

Las tácticas de socialización pueden ser fijas o variables: las fijas permiten que un nuevo individuo tenga un conocimiento preciso del tiempo que necesitará para saber y aprender lo que se necesita, mientras que las tácticas variables no brindan la idea del progreso de la socialización.

El enfoque de la información y contenido es considerado por Chao y otros, (1994) como aquel en el que la socialización organizacional se enfoca en el aprendizaje de contenido y procesos para que el individuo se ajuste y se adapte a su rol en la organización. Los autores identifican seis dimensiones de la socialización organizacional: a) dominio del rendimiento; b) familiaridad o dominio del lenguaje (términos técnicos, *slogans*, lenguaje informal); c) integración con las personas; d) incorporación de los objetivos y valores de la organización; e) éxito en tener información sobre la estructura de poder de la organización; f) conocimiento de la historia de la organización.

Griffin y otros (2000) presentan tácticas para que las personas empleen su propia socialización y las definen como *feedback* e información; construcción de relaciones; negociación del cambio; estructuración positiva; participación en actividades relacionadas con el trabajo; autogestión y observación.

Ostroff y Kozlovski (1992) consideran que cuatro dominios de contenido cubren los aspectos principales del proceso de socialización: tareas de empleo; papeles de trabajo; procesos grupales y atributos organizacionales (Ostroff; Kozlovski, según Borges; Albuquerque, 2004).

Borges y Albuquerque (2004) agregan que las tendencias integradoras abordan las tácticas organizacionales y la proactividad de los sujetos, clasificando los comportamientos de los individuos, analizando cómo las tácticas organizacionales afectan el comportamiento individual.

## 2.2. FASES DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Para Van Maanen y Schein (1979), en el proceso de socialización organizacional se destacan tres etapas: preingreso, encuentro y metamorfosis, aunque estas pueden subdividirse en sub etapas interconectadas.

La primera fase se inicia antes de la admisión del colaborador en la organización y proviene de las informaciones recabadas en los procesos de selección y a través de terceros, como amigos y familiares, que cuentan con informaciones sobre la empresa. De esa manera, todos esos detalles se van a mezclar en su mente, creando una imagen sobre la organización.

Toda esta intersección de ideas y experiencias condicionará el comportamiento del empleado en el primer "choque" con la organización, ya que el empleado tenderá a comportarse de acuerdo con lo que infiere de la información recopilada para complacer a sus superiores. Por otro lado, si las expectativas creadas sobre la organización y su dinámica interna no corresponden con la realidad, este hecho creará molestias, propiciando conductas indeseables.

Pascale (1985) indica que el proceso de selección está dirigido a atraer candidatos "correctos" y predispuestos a aceptar las creencias y valores de la organización. Otros estudios también han considerado el proceso de selección como la oportunidad inicial para atraer a personas que se identifican con los valores organizacionales y refuerzan la cultura organizacional (Chatman, 1991; Rynes & Boudreau, 1986; Holland, 1986).

Otro aspecto que merece atención en el proceso de selección es el refuerzo del sentimiento de superación de barreras y de una fuerte identificación del individuo con la organización a la que se une, como lo demuestran Pagés et al. (1987). Para los autores, "la selección es muy estricta (...) el que se elija tenderá a considerarse como parte de una élite. Excepto por la satisfacción narcisista que ha causado, crea

un vínculo tan sólido que uno no puede renunciar a lo que se logró con tanta dificultad" (Ibid., p.114)

La selección es compleja y de naturaleza excluyente, e implica varias fases eliminatorias. Al superar una barrera, el individuo tiene la oportunidad de participar en la siguiente fase. Este proceso es profundamente angustiante dadas las expectativas generadas y la aprensión de los candidatos con respecto a los resultados. Los individuos excluidos del proceso experimentan sentimientos de profunda frustración, derrota y cuestionamiento sobre sus propias habilidades.

A continuación, ocurre el referido "shock" que marca el comienzo de las fases de socialización organizacional en estudio, es decir, la entrada del empleado en la organización y su inserción en el personal como miembro efectivo. En esta segunda fase, que es una reunión, se informa al empleado con más detalle sobre las tareas, responsabilidades y relaciones clave que enfrentará como protagonista del rol que desempeñará.

En la etapa del encuentro, la organización puede optar por seguir una de las tres tácticas destinadas a guiar al empleado de la manera que considere más apropiada de acuerdo con los valores organizacionales, "aculturándolos" a su manera. Por lo tanto, si consideran que el empleado demuestra los comportamientos deseables para la organización, los fomentan a través de una táctica de refuerzo y confirmación. Al adoptar dicha estrategia, los gerentes están reconociendo indirectamente el valor de las experiencias pasadas de los empleados, demostrando que ahora satisfacen las necesidades inmediatas de la organización y que en el futuro también pueden ser de interés.

Si, por otro lado, el gerente considera que los comportamientos del empleado no son los más deseables, no los alienta, creyendo que eventualmente desaparecerán naturalmente, adoptando una táctica de no refuerzo. Esta es una alternativa donde los jefes simplemente ignoran los comportamientos, sin dar relevancia o credibilidad al pasado del empleado.

Finalmente, si los gerentes no consideran que los comportamientos de los empleados sean apropiados, pero creen que solo desaparecerán si se ven obligados a hacerlo, optan por una estrategia de refuerzo negativa, dirigida a imponer sanciones. Cabe señalar que esta segunda fase, la reunión, es decisiva para la trayectoria del empleado en la organización, porque si alguna de las partes no está satisfecha o no se siente cómoda con la relación, puede ser cuestionada

inmediatamente, causando una situación de abandono, lo que no beneficia a la organización de ninguna manera, además de volver a colocar al empleado en el mercado laboral, obligándolo a buscar algo que en el contexto actual no parece una tarea fácil.

Por lo tanto, si ambas partes están en sintonía, comienza el "fin deseado", la metamorfosis, en la que el empleado se sentirá un miembro integral del equipo donde trabaja y la estructura general de la organización en su totalidad. Se enfatiza que los gerentes deben cuidar para no dejar que el empleado se desmotive, especialmente en el trabajo de rutina, descuidando aspectos como la creatividad, la proactividad o la innovación.

### 2.3. ESTRATEGIAS DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

En la socialización organizacional o "procesamiento de personas", como cree Van Maanen (1996), las organizaciones emplean varias estrategias. Lo importante para comprender estas estrategias de socialización organizacional es saber que pueden producir efectos que son acumulativos y no siempre compatibles en términos de resultados. Este autor presenta siete estrategias que no son mutuamente excluyentes y que en la práctica se combinan de varias maneras, como se expondrá en los siguientes tópicos.

#### 2.3.1. Estrategias formales e informales de socialización

La formalización del proceso de socialización se caracteriza por el grado de separación entre el lugar de su realización y el contexto de la progresión en el trabajo, y por la intensidad del énfasis del papel del principiante. El nuevo miembro está en destaque respecto a los demás. Al establecer una confrontación entre las estrategias formales e informales, Van Maanen (1996) afirma que, en la socialización informal, la diferenciación no ocurre, y el proceso de aprendizaje del principiante tiene lugar dentro de las estructuras sociales de la organización a través de la ejecución del trabajo.

En esta informalidad, el nuevo miembro comienza a negociar su adaptación, buscando reducir su ansiedad, mientras que las estrategias formales actúan preparándolo para ocupar un estado específico. La formalización del proceso genera una mayor tensión, influyendo significativamente en las actitudes y valores de los nuevos miembros, y también puede generar un período de estancamiento personal y sentimientos de aislamiento y prohibición de asumir relaciones con personas más experimentadas.

### 2.3.2. Estrategias individuales y colectivas de socialización

Al hacer una analogía entre los procesos de producción en masa y por unidad, Van Maanen llama la atención sobre las diferencias entre estas estrategias. En el sistema colectivo, los nuevos miembros se procesan juntos a través de experiencias colectivas e idénticas, con resultados muy similares. Sin embargo, esta estrategia hace posible que los recién llegados resistan o no coincidan entre los objetivos de la organización y del grupo. En estas circunstancias, los individuos enfrentan ambigüedad al satisfacer las demandas sociales del grupo del que forman parte y los de la organización, con fuertes tendencias a satisfacer las demandas del grupo con el que pasan la mayor parte de su tiempo. Las estrategias de socialización colectiva, debido a la conveniencia, la eficiencia y el pronóstico, tienden a restar el modo tradicional de socialización del aprendizaje.

Las estrategias individuales, a su vez, también generan cambios, pero en comparación con las estrategias colectivas, presentan una menor homogeneidad de resultados. Los cambios están aislados y dependen en gran medida de la relación establecida entre el agente socializador y el nuevo miembro. Este proceso, dado el carácter de la individualidad, puede generar una orientación de valores. El nuevo miembro asume solamente la visión de mundo de su modelo a seguir. Van Maanen (1996) también enfatiza la necesidad afectiva que este proceso exige al establecer las relaciones entre el maestro y el aprendiz, por el costo, las fallas y los inconvenientes de la estrategia de socialización individual para las grandes corporaciones.

### 2.3.3. Estrategias de socialización secuenciales y no secuenciales

La estrategia secuencial se caracteriza por procesos transitorios, marcados por una serie de tácticas discretas e identificables, por las cuales el individuo debe moverse para ocupar un puesto o rol en la organización. Un punto importante de estas estrategias es el grado en que una etapa del proceso se basa en la etapa anterior. Sin embargo, debe existir un programa secuencial para facilitar el proceso de aprendizaje.

A su vez, las estrategias de socialización no secuenciales se llevan a cabo en una etapa de transición y no están relacionadas con otras etapas realizadas previamente (Van Maanen, 1996).

#### 2.3.4. Estrategias de socialización fijas y variables

Las diferencias entre los procesos de socialización pueden delinearse a partir de las dimensiones de tiempo y volumen de las de la información. Cuando el nuevo miembro de la organización es plenamente consciente del tiempo estándar requerido para completar una etapa en particular, esta estrategia se considera fija. En estos procesos se transmiten conceptos rígidos de desarrollo que se consideran normales, y aquellos que no se ajustan a lo programado se consideran "desertores". Al comparar los procesos fijos y variables, Van Maanen (1996) afirma que "los fijos proporcionan puntos de referencia temporales que permiten a los individuos observar ceremonialmente las transiciones y sostener las relaciones olvidadas durante las experiencias" (p.55).

En las estrategias variables de socialización, los individuos desconocen la dimensión temporal del período de transición. Estos procesos pueden generar ansiedad y frustraciones en aquellas personas que buscan avanzar en sus carreras dentro de la organización, precisamente debido a la falta de conocimiento del período de transición.

#### 2.3.5. Estrategias de socialización por Competencia o Concurso

Las estrategias competitivas se caracterizan por la separación de los nuevos miembros en grupos o diferentes programas de socialización, de acuerdo con las habilidades y ambiciones de los individuos. Mencionando al sociólogo James

Rosenbaum, Van Maanen (1996) afirma sobre la regla de la socialización competitiva: "cuando ganas solo tienes derecho a seguir a la siguiente etapa y cuando pierdes, pierdes para siempre".

En la socialización competitiva, cada individuo actúa por su cuenta y apenas busca apoyo grupal para acciones de sintonía, ya sea a favor o en contra de la organización. Por otro lado, las estrategias de concurso permiten cierta participación y cooperación entre individuos.

#### 2.3.6. Estrategias de socialización en serie y aisladas

En el proceso de socialización en serie, los nuevos miembros están preparados para asumir una serie de roles organizacionales similares, lo que tal vez se la mayor garantía de que la organización no cambiará con el tiempo. Estas estrategias desarrollan grupos de individuos con las mismas habilidades y destrezas. Ello permite mantener el conocimiento, reducir la dependencia de la organización respecto a ciertos individuos y facilitar la sustitución.

En las estrategias aisladas, el individuo se socializa según su propia iniciativa y no por ningún estándar. Esta estrategia presenta un alto riesgo porque el nuevo miembro puede confundirse y perderse durante el proceso de socialización. Por otro lado, podría estimular la creatividad y la iniciativa de los nuevos miembros.

#### 2.3.7. Estrategias de socialización a través de la investidura y despojo

Estas modalidades se refieren al grado en que se lleva a cabo un proceso de socialización. Es decir, su objetivo es ratificar o destruir la identidad del nuevo miembro. Estos procesos buscan confirmar y establecer la viabilidad y utilidad de los valores personales de los individuos. En general, la organización facilita su entrada. El individuo es bienvenido tal como es.

A su vez, los procesos de despojo buscan destruir y despojar ciertos valores y creencias de los nuevos miembros. Generalmente el nuevo miembro es sometido a una serie de pruebas rigurosas para obtener acceso privilegiado en la empresa. El sufrimiento durante el proceso de despojo en sí mismo promueve una fuerte solidaridad entre quienes se sometieron al mismo proceso para convertirse en miembros de la organización.

Van Maanen (1996, p. 60) señala que "las estrategias de despojo, en lugar de las estrategias de investidura, pueden producir resultados similares entre los novatos. Y debe tenerse en cuenta que los aspectos de prueba del proceso de despojo representan un proceso de concesión y destrucción de identidad. La coerción no es necesariamente un ataque contra la persona. También puede ser un dispositivo para estimular el cambio personal que el individuo evalúa positivamente".

Van Maanen (1996) enfatiza, además, que gran parte del control sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones es producto de la forma en que se procesa a las personas. Por lo tanto, es a través de estrategias de socialización que los valores y los comportamientos son transmitidos, internalizados o introyectados por los individuos.

Para Fleury (1996, p. 23), "el momento de la socialización organizacional es crucial para la reproducción del universo simbólico". Por lo tanto, la cultura organizacional se transmite a los nuevos miembros a través de los rituales de socialización organizacional, que pueden asumir un papel de doble sentido. De la misma forma que dicho proceso integra a algunos individuos en la organización, excluye a quienes no se ajustan a la cultura organizacional en cuestión.

Al adoptarse de manera consciente y planificada por quienes administran, tales estrategias tienden a estructurar las experiencias de aprendizaje de los individuos, lo que aumenta las posibilidades de obtener las respuestas esperadas. Van Maanen (1996) agrega que ciertas estrategias tienden a fomentar comportamientos más conformistas (el individuo se adapta al nuevo rol sin cuestionarlo o sin que produzca cambios significativos en él), mientras que otros tienden a favorecer comportamientos innovadores (el individuo altera la forma como el rol se juega tradicionalmente en la organización). Esto significa que una organización, antes de comenzar el proceso de socialización, debe definir claramente el resultado esperado para que pueda coincidir correctamente con las estrategias disponibles.

#### 2.4. PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN

Las estrategias presentadas anteriormente son utilizadas por las organizaciones para controlar y dirigir el comportamiento de sus miembros. Van Maanen (1989) enfatiza, además, que gran parte del control sobre el comportamiento del individuo

en las organizaciones es un resultado directo de la forma en que se socializa a una persona.

Pascale (1985) apud Gontijo (2005) también destaca siete pasos interrelacionados que estructuran el proceso de socialización de los individuos en la cultura organizacional:

**La selección:** Los candidatos pasan por una serie de pruebas y entrevistas para seleccionar solo aquellas personas que estén dispuestas a aceptar las creencias y valores de la organización, seleccionando así candidatos que se identifiquen con los valores organizacionales y refuercen la cultura de la organización.

**Experiencias inductoras de humildad:** A través de tales experiencias, tales como asignar objetivos que son difíciles de cumplir o asignar trabajos poco calificados a individuos más calificados, la organización busca reducir la autocomplacencia del individuo para promover una mayor permeabilidad a las normas y valores de la organización.

**Entrenamiento en la línea de fuego:** La formación es un tipo de materialización de la cultura. Su objetivo es la transferencia de los conocimientos técnicos necesarios para la realización del trabajo y la construcción de la subjetividad de las personas que se someten a él.

**Uso de sistemas de recompensa y control:** La organización tiene mucho cuidado para construir sistemas integrales y consistentes, con el fin de medir los resultados operativos y recompensar el desempeño individual. La atención se centra particularmente en aspectos relacionados con el éxito competitivo y los valores de la organización.

Motta (1991) sostiene que los individuos pueden ser prisioneros del poder de las organizaciones y también de su propia conducta. Las personas deben entregar resultados satisfactorios y mostrar competencia para ser reconocidos y recompensados por su trabajo.

De esa manera, el proceso de socialización organizacional puede considerarse como una estrategia utilizada por la empresa para capturar cuerpos y mentes a través del poder y la influencia que tiene sobre el individuo.

**Adherencia a los valores centrales de la organización:** La identificación con creencias y valores comunes permite a las personas conciliar los sacrificios

personales que a menudo se requieren para el éxito de la organización. Esta fase esencial construye una base de confianza entre la organización y el individuo a través del compromiso continuo con los valores compartidos que mantienen la sintonía entre la organización y la sociedad.

**Cultura del refuerzo:** Las historias, los mitos, los rituales y los símbolos de la organización proporcionan imágenes sólidas de la compañía que influyen en la forma en que las personas ven la organización.

**Modelos consistentes de roles:** Los procesos integrales de socialización organizacional ofrecen modelos consistentes a seguir. Particularmente para los nuevos miembros, la organización comunica las formas en que reconoce formal o informalmente a sus "ganadores", quienes tienen muy en cuenta los rasgos y atributos que la organización valora.

Se observa que existen varias estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas. Dichas estrategias, cuando bien administradas, pueden dar forma al sujeto organizacional, es decir, a ese individuo que establece una base de actitudes y valores que corresponden a los objetivos que la organización espera.

Es de incuestionable importancia el uso de estrategias como un factor competitivo dentro de las organizaciones. Sin embargo, la competencia de la alta dirección también se convierte en un factor de gran importancia para el éxito del proceso de socialización.

Oliveira (2008, p. 184) concluye afirmando que la clave del éxito de la empresa es la capacidad de la alta gerencia para identificar las necesidades clave de la organización y lograr un equilibrio entre los objetivos de sus empleados y la organización, creando un conjunto de estrategias que satisfagan a todos los involucrados en el proceso de socialización.

## 2.5. PROCESOS DE RECEPCIÓN E INTEGRACIÓN

Recepción e integración son las etapas del proceso de socialización organizacional de un colaborador cuyo propósito es garantizar su conocimiento de la cultura y valores de una organización y también de lo que se espera de él como un elemento integrado de la estructura organizacional(Caetano & Vala, 2002).

Los autores mencionados (2002, p. 304) afirman que durante el trabajo del empleado en la empresa, la organización es responsable por desarrollar el proceso de socialización que orienta la forma de actuar del individuo. A su vez, el empleado intentará imponer sus objetivos individuales, buscando mayor satisfacción personal y realización de sus necesidades.

En dicho contexto, la socialización organizacional tiene un rol fundamental en la integración y equilibrio de los objetivos individuales y organizacionales, propiciando que el empleado se involucre de forma real, incorpore los valores y principios de la organización y busque los objetivos deseados por la empresa.

Por lo tanto, es importante que los gerentes se preocupen por desarrollar programas motivadores capaces de difundir sólidamente los valores organizacionales, a fin de maximizar los resultados a través de su uso a lo largo del tiempo. La idea será crear empatía y lazos entre los antiguos empleados de la organización, para integrarlos con éxito (Caetano & Vala, 2002).

Una vez que el proceso ha sido exitoso, se espera que el empleado se sienta deseado dentro de la organización, que se identifique con ella, aumentando así su propensión a estar conectado a la organización por más tiempo (Fugate et al, 2004).

### 2.5.1. Programas de Recepción

En esta fase, el empleado interactúa por primera vez con la organización como miembro efectivo; tal interacción había ocurrido anteriormente solo como un elemento externo (Cunha et al, 2012). En esta etapa, el empleado debe ser recibido e integrado para promover su socialización y alineación con los propósitos de la organización lo más rápido posible, por lo que su programación debe estar adecuadamente estructurada y ser lógica (Cunha et al, 2012).

Esta fase se caracteriza por el propósito del empleado de aprender sobre el código genético de la organización, así como para recopilar información más precisa sobre el papel que desempeñará, incluidas las responsabilidades, tareas y relaciones clave que son propias de la empresa. La mayor parte de esta información se formaliza en los documentos internos de la organización, que generalmente se proporcionan al ingresar un nuevo empleado (Cardoso, 2008).

Según Cunha et al (2012), es muy importante que estos documentos estén disponibles para los nuevos empleados. Los autores se refieren a este conjunto de

documentos como un "kit de recepción y / o manual", cuyo objetivo es facilitar la inserción del individuo en la organización, evitar pérdidas de tiempo, prevenir comportamientos no deseados y, además, acelerar, su adaptación a la empresa. Según los autores, ello permite que el nuevo empleado tenga un resumen de la empresa (historia, políticas, normas de conducta), por lo que sus contenidos deben ser personalizados para el empleado y la función que ocupará.

Se puede proporcionar una visita a las instalaciones y una presentación a todos los nuevos compañeros de trabajo, independientemente del departamento. En este momento el empleado sentirá que es importante para la organización, lo que es un factor de motivación, que en una etapa tan inicial será un elemento esencial en su integración en la dinámica interna (Cardoso, 2008).

Estos programas varían de una organización a otra según lo que los gerentes consideran más apropiado, y estas diferencias se centran principalmente en su duración, estructura e intensidad (Cunha et al, 2012).

En conclusión, podemos decir que los procesos de recepción están dirigidos principalmente a la eficiencia de los empleados a corto plazo, y se materializan al transmitir información sobre la organización y la función que desempeñarán.

### 2.5.2. Programas de Integración

El proceso de integración es más largo que el proceso de recepción y busca proporcionar a los empleados el acceso a una información más específica sobre su función, así como el contexto en el que se insertan y las personas con las que necesariamente tienen que interactuar. (Cunha *et al*, 2012). El período hasta que el empleado se considera totalmente "integrado" varía según la persona y la forma en que los gerentes estructuran los programas.

Los programas de integración están asociados con ventajas como un menor absentismo por parte de los empleados, una adaptación más rápida al entorno organizacional y la reducción de la incertidumbre de un nuevo empleado (Costa, 2003). La incertidumbre se relaciona principalmente con el miedo que siente el empleado de no estar seguro al no contar con las habilidades necesarias para realizar las tareas (Ivancevich, 1995).

Un programa de integración busca que el nuevo empleado tenga un conocimiento profundo de las prácticas de la organización, lo que se logra con las herramientas adoptadas por la empresa, es decir, a través de programas de capacitación. La mayoría de las organizaciones utiliza un programa para hacer que los empleados se sientan valorados, alentando su satisfacción. Si ocurriera insatisfacción, este sentimiento podría dar lugar a un abandono que llevaría a mayores costos para la organización debido a la inadaptación del empleado (Costa, 2003).

Para Tachizawa (2005), un programa de integración debe incluir toda la información sobre la empresa, como: su historia, misión y valores; organigrama de desarrollo y organización; productos y servicios ofrecidos por la organización; derechos y deberes personales; actividades sociales, plan de beneficios y servicios; normas y políticas internas; seguridad ocupacional y normas de seguridad; el puesto a ocupar y la naturaleza del trabajo, horas, salarios, oportunidades de promoción; quiénes son sus supervisores y superiores; las relaciones existentes del puesto con otros puestos de la organización; y la descripción detallada del trabajo.

Según Chiavenato (2010, p. 187) los principales elementos a tratar en un programa de integración son los siguientes:

- Asuntos organizacionales
- Misión de la organización y objetivos generales
- Políticas y directrices de la organización
- Estructura de la organización y sus unidades organizativas
- Productos y servicios ofrecidos por la organización
- Reglas y procedimientos internos
- Procedimientos de seguridad laboral
- Espacio físico e instalaciones que el nuevo miembro utilizará
- Beneficios ofrecidos
- Horas de trabajo, descanso y comida
- Días de pago y anticipos
- Programa de beneficios sociales ofrecido por la organización
- Relación
- Presentación a superiores y compañeros de trabajo
- Deberes del nuevo participante
- Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado

- Descripción del trabajo
- Objetivos del trabajo
- Objetivos y resultados a alcanzar

La mayoría de las organizaciones que usan el programa de integración como método de socialización ofrece a sus nuevos empleados un manual de integración. Es un vehículo de comunicación interna que contiene toda la información necesaria que el nuevo empleado debe conocer sobre los procedimientos internos y los problemas de comportamiento esperados con respecto a la cultura organizacional.

Entre las ventajas de un programa de integración, podemos destacar inicialmente el grado de compromiso y lealtad de los empleados con la organización. Otro beneficio para las empresas es la reducción del *turnover*, que es una preocupación importante debido a la pérdida de inversiones, tiempo y molestias causadas por el costo excesivo de reclutamiento y capacitación.

Chiavenato (2008) destaca algunas ventajas del proceso, que son uno de los beneficios encontrados. Después de todo, la ansiedad es una respuesta del cerebro humano que está alerta a cualquier contratiempo que se pueda encontrar, como reducir el tiempo de adaptación del empleado al nuevo trabajo, aumentando así la productividad a corto plazo, porque un empleado sabrá cómo funciona la organización rápidamente. Evita la incomodidad y el miedo causados por la falta de conciencia de la organización sobre el servicio al cliente.

Moscovici (2004) sostiene que después de la etapa de integración, el individuo pasará por la etapa de socialización por un tiempo que no se puede determinar dado que es una etapa que atraviesa toda la vida humana.

## 2.6. El rol de Recursos Humanos en la Socialización Organizacional

La socialización organizacional representa un paso importante para involucrar a las personas al mismo tiempo en que brinda ventajas a la empresa, ya que favorece la difusión de la cultura organizacional, promueve las relaciones interpersonales, reduce la ansiedad del nuevo empleado, favorece un mejor desempeño y facilita la comprensión del nuevo empleado respecto a su rol en la empresa. Ello facilita la integración del nuevo empleado en la empresa y favorece su permanencia, en

general, por lo que se puede afirmar que el proceso de socialización se refiere a la adaptación de un individuo a un grupo social.

Ulrich (1997) define el rol de los profesionales de Recursos Humanos como el “encargado de convertir la estrategia en acción” (p.101). Es decir, es imprescindible que los demás gestores estén comprometidos con la estrategia y demuestren dicho compromiso a través de acciones concretas.

Sin embargo, en el caso de una socialización planificada, una recepción efectiva y orientada a la integración, la compañía realizará una inversión inteligente en el crecimiento y desarrollo del desempeño de esta persona, así como en la eficiencia organizacional, la productividad y el éxito futuro (Taylor, 2002). Por lo tanto, esta recepción inicial es una práctica que puede facilitar la identificación del individuo con la organización, favoreciendo el compromiso con la empresa.

El uso de la práctica de socialización organizacional proporciona la formación del perfil idealizado por la organización de sus empleados. Es decir, la inducción del perfil deseado resulta en el proceso de constitución del sujeto organizacional, ajustado a los parámetros de la cultura de la empresa (Gontijo, 2005). La tendencia de las organizaciones modernas es sustituir las formas tradicionales de control, así como la supervisión directa, por el control indirecto y las estrategias de socialización.

En este contexto, el sector de Recursos Humanos debe estar íntimamente involucrado en cada paso de este nuevo empleado, en cada nuevo momento, y como consecuencia, medir su desempeño e identificar cómo asimilará la nueva cultura.

Lo que se observó en los profesionales de Recursos Humanos en este estudio, a través de la investigación y la observación, es que tienen capacitación enfocada en la ejecución de procesos en esta área, y en los puestos de Dirección, capacitación enfocada en Estrategia, pero ¿y cuando hablamos de Desarrollo Humano? ¿Cuánto buscan los profesionales de recursos humanos una capacitación que les permita practicar la escucha? ¿Cuánto están realmente presentes y conectados estos profesionales en conversaciones integradoras con nuevos empleados? ¿Es todo el proceso de entrevista e integración solo un procedimiento que debe seguirse a partir del *check list* del Reclutador? De todos modos, es notorio que las personas involucradas en los procesos de socialización de X.D. no tienen entrenamiento enfocado en Desarrollo Humano.

Dentro de este análisis, es importante sugerir un programa de Desarrollo para estos profesionales de Recursos Humanos, donde puedan multiplicar este conocimiento, ponerlo en práctica a diario, en procesos integradores, en conversaciones informales con empleados de cualquier área de la empresa, pero que puede contribuir de alguna manera al proceso evolutivo e integrador de XD y no solo hacer lo que tiene que hacer en la lista de verificación de contratación mensual.

Es de destacar que una crítica hecha por prácticamente todos los encuestados es que no conocen a las personas con las que trabajan a diario, o más bien, solo hablan por teléfono, a menudo almuerzan en el mismo lugar, pero no se conocen entre sí. La empresa es muy grande, cuenta con muchos bloques y departamentos, pero no existe una acción integradora que facilite esta relación en el trabajo diario. Esto es negativo para la organización.

Este es un punto que Recursos Humanos debe corregir en el proceso de Recepción e Integración: mapear cada nuevo cargo y todos los empleados que estén involucrados, organizar estas integraciones de manera ligera pero efectiva y, finalmente, permitir que los profesionales se conecten. Después de todo, estamos hablando de personas, conversaciones integradoras, contacto y empatía. Este es un punto que debe revisarse rápidamente, ya que se está perdiendo mucho en medio de este proceso, incluidos los talentos que trabajan en la organización.

## 2.7. CULTURA ORGANIZACIONAL

Sin lugar a dudas, las empresas son una de las instituciones sociales más complejas y admirables que han creado la creatividad y el ingenio humano. A pesar de operar en diversos entornos, sometidos a las más variadas presiones y contingencias, que cambian con el tiempo y el espacio, reaccionan a ellos dentro de diferentes estrategias y comportamientos, logrando resultados extremadamente diferentes.

Las empresas -también denominadas organizaciones o corporaciones- que cumplen su función social, es decir, como organizaciones sociales, son asociaciones sin fines de lucro y entidades de derecho privado que unen personas en favor de un bien común en aras del bienestar, la sociedad, la cultura, la política, la filantropía o la

realización de procesos productivos para bienes y/o servicios colectivos. Son medios más eficientes de satisfacer una gran cantidad de necesidades humanas.

Al respecto, Srour (1998), observa que en los últimos tiempos las relaciones laborales sufrieron profundos cambios: los trabajadores pasaron de ser descartables y descalificados (es decir, simples engranajes en líneas de producción) para volverse trabajadores calificados y multipropósito (profesionales organizados en islas de trabajo).

En realidad, Srour (1998) trata de señalar que el modelo taylorista-fordista de gestión de procesos de trabajo, fragmentado en tareas repetitivas y simplificadas, ha perdido fuerza pues dentro de las organizaciones el clásico trabajador estándar (indistinto en su mono sucio, oprimido y discriminado) se contrapuso a un nuevo tipo de profesional, educado y calificado, con habilidades técnicas sujetas a permanentes mejoras.

De ahí el surgimiento de una nueva cultura organizacional, donde los nuevos pactos organizacionales son ostensivos y las nuevas formas de relaciones comunicativas están presentes.

Cada organización tiene su cultura. Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura. Ser parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, actuar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente en su cultura.

El espacio de la cultura organizacional es más amplio de lo que podríamos suponer. La cultura organizacional tiene vida propia y es una de las dimensiones de la organización. Cada cultura es conocida, transmitida y compartida. Para algunos estudiosos, como Srour (1998), la cultura organizacional expresa la identidad de la organización, como resultado de un sistema de significados que actúa como enlace de todos los miembros en torno a objetivos comunes. Sin disociarse del clima organizacional, forma la etapa del "discurso social común" en el que se reafirman las ideas, gestos, historias, mitos y ritos recibidos.

La cultura organizacional es el sello distintivo de la identidad de la empresa. La expresión de la cultura es el conjunto de estándares de conducta, acciones y prácticas que caracterizan una empresa. Todas las empresas, así como todos los países, tienen una cultura. Su desarrollo es lento a través de las experiencias entre las personas que trabajan en la organización. En la medida en que contiene los

puntos de referencia para el comportamiento de las personas, asume un carácter normativo (Wright, et al., 2000).

Freitas (1991) entiende la cultura organizacional

[...] primero como instrumento de poder; segundo, como un conjunto de representaciones imaginarias sociales que se construyen y reconstruyen en las relaciones diarias dentro de la organización y se expresan en términos de valores, normas, significados e interpretaciones, apuntando a un sentido de dirección y unidad, haciendo de la organización una fuente de identidad y reconocimiento para sus miembros. (p.97)

A su vez, Schein (1999, p.9) define la cultura como “un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, creado por nuestras interacciones y moldeado por el comportamiento de liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan el comportamiento.”

El autor también enfatiza esta similitud entre el proceso de formar el carácter de una persona y el proceso de formar cultura en las organizaciones, y afirma que "la cultura está para el grupo como la personalidad o el carácter están para un individuo" (Schein, 2001, p. 8).

Schein (2001) explica esta relación de individuos y grupos al afirmar que "como nuestra personalidad y carácter guían y restringen nuestro comportamiento, la cultura guía y restringe el comportamiento de los miembros del grupo a través de normas compartidas asumidas en ese grupo" (p.8).

Debido a que son grupos formados por individuos, las organizaciones también presentan un proceso de formación cultural. Hofstede (2003) destaca esta cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra" (p. 210). Para Schein (2001), “cualquier unidad social que tenga algún tipo de historia habrá desarrollado una cultura” (p. 11), es decir, “la cultura de un grupo se puede definir como un estándar de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 16).

Schein (1999) sostiene, además, que, si la organización en su conjunto ha tenido experiencias comunes, puede haber una cultura organizacional fuerte que prevalezca sobre varias subculturas de las unidades (cultura de gerentes, sindicatos,

etc.). El autor coloca el papel de los fundadores de la organización en el proceso y da forma a sus patrones culturales, que impresionan su visión del mundo a los demás y su visión del papel que la organización debe desempeñar en el mundo.

Schein (1999) propone categorías para investigar el universo cultural de una organización:

- Analizar el contenido y el proceso de socialización de los nuevos miembros;
- Analizar las respuestas a incidentes críticos en la historia de la organización;
- Analizar las creencias y valores de los creadores o portadores de la cultura;
- Explorar y analizar con miembros de la organización lo descubierto en las entrevistas.

A su vez, Chiavenato (2010) sostiene que:

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización. La cultura organizacional representa las percepciones de los gerentes y empleados, y refleja la mentalidad predominante en la organización. (p. 165)

La cultura organizacional, según Morgan (1996), se percibe en la vida cotidiana de las personas, quienes tienen el poder de influir en ella. El autor también dice que la cultura de una organización está entrelazada con los intereses, conflictos y juegos de poder de las personas involucradas.

Schein (1988), elaboró un concepto de cultura concibiéndolo como un modelo dinámico que es aprehendido, transmitido y cambiado. Hay niveles por los cuales se puede aprender la cultura de una organización, como se muestra a continuación:

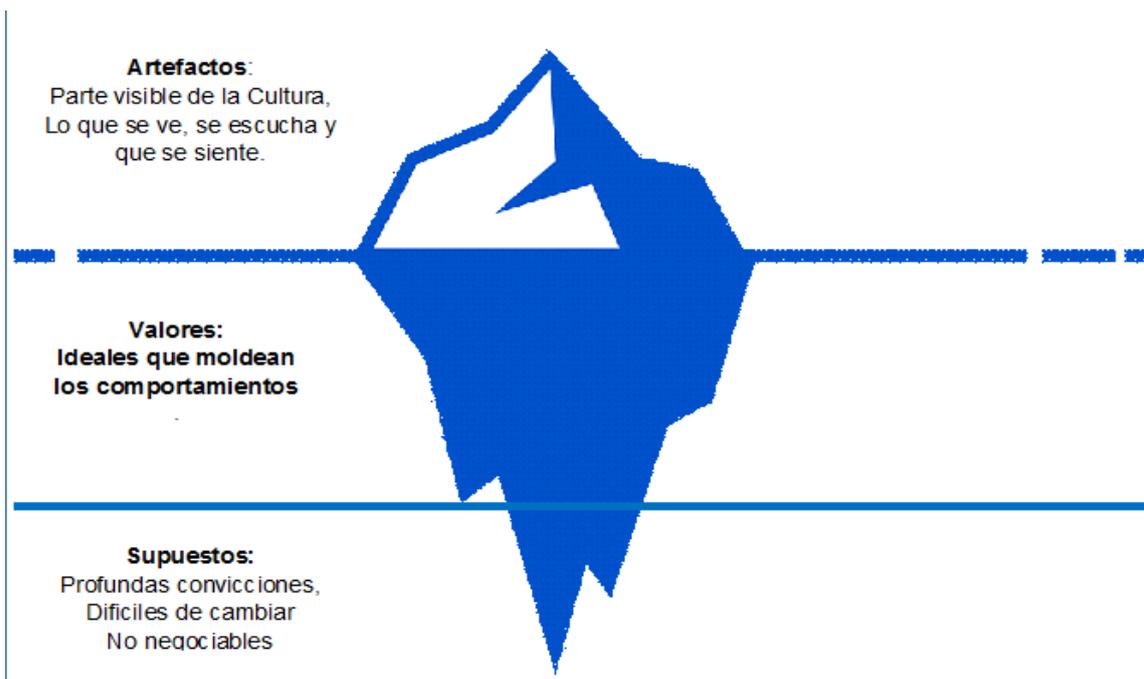


Figura 1 – Modelo de la Cultura Organizacional

Fuente: Schein, Edgar H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olímpio. Schein (2001), p.24.

(a) artefactos - el diseño de la organización, el comportamiento de las personas - fáciles de percibir, pero difíciles de interpretar;

(b) valores: estos son difíciles de observar directamente, pero según el autor, generalmente expresan lo que las personas informan como la razón de su comportamiento, que a menudo son idealizaciones o racionalizaciones;

(c) los supuestos básicos, que generalmente son inconscientes, pero en realidad determinan cómo perciben, piensan y sienten los miembros del grupo.

Según Schein (2001), El nivel de artefactos incluye todo lo que se puede observar a simple vista en la organización, es decir, es lo más superficial. Se puede subdividir en:

Artefactos verbales: lenguaje usado, sagas, mitos e historias.

Artefactos comportamentales: rituales, ceremonias, etc.

Artefactos físicos: tecnología, decoración, ambiente físico y social construido.

Aunque, según este autor, todos estos fenómenos son manifestaciones de la cultura, son difíciles de descifrar. La descripción de los elementos visibles de la cultura permite descifrar su significado para el grupo, ni descubrir sus supuestos básicos.

El nivel de valores se relaciona con las reglas de acción, normas y valores que impulsan las decisiones, el comportamiento y las actitudes de los individuos. Es acá donde se empieza a hacer preguntas sobre qué cosas la organización valora. Para identificarlo, se debe entrevistar a los miembros clave o realizar un análisis de contenido de los documentos formales de la organización.

El tercer nivel de análisis, más profundo, es el nivel de certezas tácitas compartidas. Schein lo considera el más profundo porque se refiere a esos supuestos que determinan cómo los miembros de un grupo perciben, piensan y sienten. En este nivel, uno debe pensar en la organización desde el punto de vista histórico, describiendo cuáles fueron las creencias y certezas de los fundadores y líderes que la hicieron exitosa.

“Si los valores y las certezas de los fundadores están en desacuerdo con el entorno o los permisos de la organización, la empresa falla y nunca desarrolla una cultura inicial.” (Schein, 2001, p.35).

La siguiente tabla presenta los supuestos básicos para conocer la cultura organizacional:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la relación de la organización con su entorno</li> <li>➤ la naturaleza de la realidad y la verdad</li> <li>➤ la naturaleza de la naturaleza humana</li> <li>➤ la naturaleza de la actividad humana</li> <li>➤ la naturaleza de las relaciones humanas</li> </ul> |
|---|

Cuadro 1 – supuestos básicos

Fuente: Schein. E. (1988). *Organizational socialization and profession 01' management*. Sloan Management. Review. Fal1, p.6.

La cultura debe tomarse muy en serio debido a su complejidad. Es la principal fuente de identidad organizacional, por lo que uno debe analizar cada nivel antes de

que pueda ser entendido. A través de la cultura, uno puede minimizar los problemas internos, favorecer el desempeño de los empleados y la propia empresa.

Fleury (1996) define la cultura basada en la concepción de Schein, pero incorpora la dimensión política inherente a este fenómeno. Así, la cultura organizacional se concibe como:

Un conjunto de valores básicos y supuestos expresados en elementos simbólicos, que, en su capacidad de ordenar, asignar significados, construir identidad organizacional, ambos actúan como un elemento de comunicación y consenso, así como también ocultan e instrumentan las relaciones de dominación. (p.22)

También según Fleury (1996), la cultura de una organización se puede comprender en varios niveles:

Nivel de artefactos visibles: fácil de obtener, pero difícil de interpretar. Es el entorno construido de organización, arquitectura, diseño, la forma en que las personas se visten, estándares de comportamiento visibles, documentos públicos.

Nivel de los valores que controlan la conducta de las personas: los valores se manifiestan en la cultura, es decir, expresan lo que las personas informan como la razón de su comportamiento, que a menudo son idealizaciones o racionalizaciones.

Nivel de los supuestos inconscientes: son las suposiciones que determinan cómo los miembros de un grupo perciben, piensan y sienten.

Morgan (1996) aboga por dos líneas de conceptualización sobre la cultura: la mecanicista y la holográfica. El enfoque mecanicista entiende que la cultura organizacional se compone de una serie de elementos distintos, como creencias, historias, mitos, héroes, tabúes, normas y rituales. Por lo tanto, establece la idea de que la cultura puede ser manipulada y controlada actuando sobre estas variables. Aunque es posible ejercer cierta influencia, está lejos de proporcionar un resultado definitivo.

La ausencia de resultados duraderos se debe al hecho de que los elementos destacados en el enfoque mecanicista son, ante todo, la manifestación externa de problemas más profundos relacionados con la percepción de las personas, no la cultura en sí. El enfoque holográfico considera la cultura organizacional como un reflejo de la forma en que los miembros interpretan a la organización. Por lo tanto, así como una holografía presenta las características del conjunto del que forma parte, incluso en un tamaño más pequeño, la cultura organizacional se caracteriza

como una representación común de la realidad, que es compartida por los miembros de la organización incluso en las unidades más pequeñas que la constituyen.

Se pueden identificar otros aspectos de la cultura organizacional en la propia rutina de la organización, en el significado atribuido a cada acto realizado.

Por este razonamiento, las actitudes y acciones de los participantes de una organización se basarían en su interpretación del entorno organizacional. De esta manera, un entorno puede entenderse como hostil, represivo, formal o confiable, informal y franco, dependiendo de cómo cada persona, e incluso un grupo de personas, lo ve y lo comprende cuando realiza sus rutinas diarias (Morgan, 1996).

Además de los actos cotidianos, la estructura organizativa en sí, sus objetivos, misión, posiciones, etc., están igualmente sujetos a interpretación individual o colectiva e influirán en la forma en que se entiende la organización.

## 2.8. APRENDIZAJE

### 2.8.1. Concepto de Aprendizaje

Hace unos años, el proceso de aprendizaje dejó de ser una preocupación únicamente de la esfera académica y se convirtió en parte de la agenda de las empresas más competitivas. El desarrollo de habilidades individuales en este escenario se ha convertido en una condición vital para garantizar la creación de nuevas ideas, productos y servicios que le permitan a la compañía obtener una posición destacada en el mercado.

En el estudio de las organizaciones de aprendizaje, se generan nuevas tecnologías que deben difundirse rápidamente en toda la empresa, generando capital intelectual. Una organización que aprende y difunde rápidamente la información que produce será más propensa a cambiar y, por lo tanto, más propensa a sobrevivir en el escenario actual.

El aprendizaje es un proceso psicológico esencial para el hombre a lo largo de su existencia. Sin ella, la inversión de la sociedad en educación, o los esfuerzos de las organizaciones para capacitar a sus miembros para que progresen en su trabajo, no

valdrían nada. Sin este proceso, las experiencias de las personas, cualquiera sea su naturaleza, no tendrían ningún valor para apoyar sus acciones futuras. Ni siquiera si hubiera una perspectiva futura por la que valiera la pena vivir, como señala Zanelli (2004).

El aprendizaje es un proceso de cambio de comportamiento obtenido a través de la experiencia construida por factores emocionales, neurológicos, relacionales y ambientales. El aprendizaje es el resultado de la interacción entre las estructuras mentales y el entorno. Sin embargo, se cree que el aprendizaje ocurre cuando, como resultado de una experiencia, se realizan conexiones cerebrales que permiten al individuo alguna forma de asociación entre los eventos del mundo que lo rodean.

Se sabe que el aprendizaje es un proceso continuo que puede ocurrir en cualquier situación. En este sentido, podemos decir que uno de los factores esenciales del aprendizaje es la cultura, porque da forma al sujeto a través de sus relaciones con el entorno.

Muchas personas confunden la construcción del conocimiento con el aprendizaje. Sin embargo, el aprendizaje es mucho más amplio porque es la forma en que el sujeto aumenta su conocimiento. En este sentido, el aprendizaje hace que el sujeto cambie de acuerdo con su experiencia (La Rosa, 2003).

En ese sentido, según Nonaka y Takeuchi (1999), hay cuatro modalidades posibles de creación de conocimiento: la socialización; la exteriorización; la combinación, y la interiorización. Es importante subrayar que todo el proceso de creación de conocimiento se lleva a cabo en la interacción de las personas, no por las reglas de las organizaciones. Exactamente por ello, es imprescindible que el sector de recursos humanos esté en el comando y organización de la socialización organizacional, con el objetivo de orientar la interacción de forma a maximizar la satisfacción del empleado recién llegado y de la empresa.

### 2.8.2 Aprendizaje basado en la acción de las prácticas laborales

El aprendizaje basado en la acción de prácticas laborales busca inducir a las personas a reflexionar de varias maneras, donde el problema es el mecanismo para

la esencia del aprendizaje. La motivación para aprender surge de los problemas o dificultades que enfrentan las personas en la vida laboral.

El aprendizaje resulta del contacto del individuo con la realidad del problema y las consecuencias de sus acciones. Todo el proceso se considera reflexivo, personal, orientado al grupo, a tareas y al desarrollo de proyectos.

El aprendizaje por la acción, según Marquardt (2005, pág. 21) es una poderosa herramienta de resolución de problemas que tiene la gran capacidad de construir líderes, equipos y organizaciones exitosas al mismo tiempo. Esta herramienta le permite trabajar con problemas reales, implementar acciones y aprender, así como mejorar los recursos corporativos.

Para Antonello (2004) el aprendizaje es el proceso por el cual crean conocimiento por medio de la transformación de la experiencia. La noción del concepto de aprendizaje se puede identificar en cuatro dimensiones:

- 1) interacción;
- 2) desarrollo personal y autonomía;
- 3) acción / experiencia;
- 4) procesos y estructuras mentales.

El proceso de aprendizaje se facilita al ponerlo en práctica y aprender de la experiencia y la acción. El aprendizaje resulta del contacto del individuo con la realidad del problema y las consecuencias de sus acciones. El proceso de aprendizaje activo puede adoptar muchas formas de enfoque y permite aprender más de los compañeros de trabajo que de los libros, las conferencias o las discusiones teóricas.

Para Marquardt (2005) el aprendizaje por la acción consiste en una metodología de seis ítems, que tiene como premisa fundamental que uno aprende mejor cuando actúa y reflexiona sobre la acción.

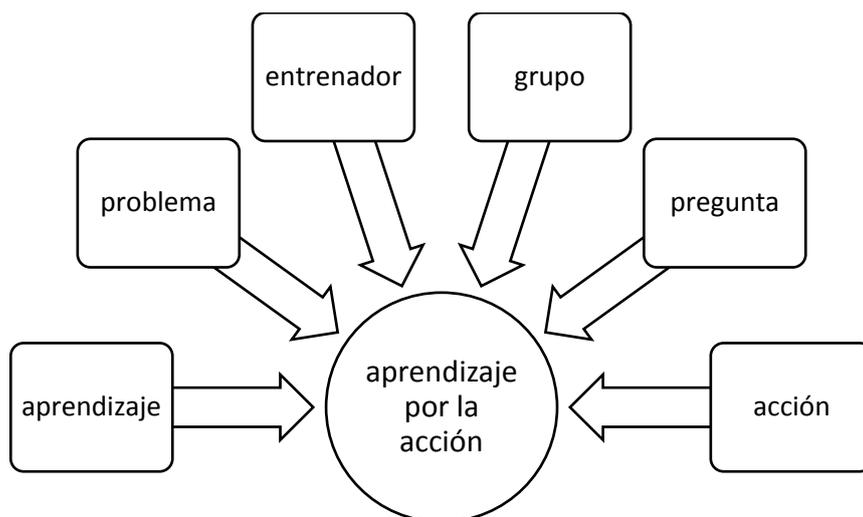


Figura 2 - Los seis componentes del aprendizaje en acción

Fuente: Marquardt, M. J. (2005). *O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real*. (Anna Lobo, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Senac.

1. Problema: este es el punto de partida del proceso y puede ser uno o varios problemas. El aprendizaje activo se centra en un problema, ya sea proyecto, dificultad, desafío, oportunidad, divergencia, problema o tarea. Para Marquardt (2005) "sin problemas no hay aprendizaje por acción, pues cuanto más complicado es, más innovadora es la solución encontrada por el grupo y mayor es su grado de aprendizaje" (pág. 45).

2. El grupo o equipo de aprendizaje: es la entidad central del aprendizaje en acción. Es responsable de examinar el problema organizacional y desarrollar soluciones. Los miembros deben tener diversos antecedentes y experiencias. La diversidad de perspectivas y puntos de vista conducirá a formas innovadoras de pensamiento.

3. Preguntas o proceso de preguntas: El proceso de preguntas y reflexión están por encima de las declaraciones y opiniones. El proceso de resolución de problemas comienza con preguntas que aclaran la naturaleza exacta del problema, identifican soluciones, reflexionan sobre ellas y luego toman medidas. Para Marquardt (2005), cuando formuladas en el momento adecuado y de forma correcta, las preguntas armonizan al grupo, y cuanto más difíciles son, mayores son la discusión y el

aprendizaje. La brecha entre preguntas y respuestas brinda una oportunidad para que los miembros del grupo examinen los supuestos, identificados como preguntas reflexivas o reflexivas.

4. Acción para la resolución de problemas: la acción aumenta el aprendizaje del individuo y del grupo, ya que proporciona la base para nuevas preguntas y reflexiones. Las organizaciones pueden, según Jones y George (2008), utilizar técnicas grupales de resolución de problemas que promueven ideas creativas y soluciones innovadoras. El aprendizaje es relevante solo si el resultado es una acción, considerando que no hay aprendizaje sin acción. Marquardt (2005) afirma que la resolución del problema pasa por cuatro fases comprendidas entre el examen del problema y la aplicación final de las estrategias: 1. Comprender y reformular el problema; 2. Diseñar y establecer metas; 3. Desarrollar y probar estrategias; 4. Implementar y reflexionar sobre la acción.

5. Aprendizaje: el aprendizaje de una organización aprovecha el conocimiento de toda la empresa. Los miembros del grupo deben aceptar la condición de ser responsables de su propio aprendizaje, el grupo y la organización. Para Marquardt (2005), el aprendizaje por la acción puede mejorar la vida de las personas; ayuda al personal a implementar mejor sus funciones; y las organizaciones aprovechan el conocimiento fortaleciendo las competencias para promover el éxito.

6. El entrenador: El entrenador actúa como un catalizador que busca optimizar el poder y el placer de aprender de la acción. En opinión de Marquardt (2005), el entrenador debe ser una referencia en relación con las habilidades de escucha y cuestionar al grupo para alcanzar un alto rendimiento. El rol y las responsabilidades del entrenador pueden ser realizados por alguien fuera del grupo o alternar entre los miembros del grupo de aprendizaje.

Slater y Narver (1995) sostienen que la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones rápidas y ejecutarlas de manera eficiente aumenta considerablemente cuando las organizaciones eliminan las barreras funcionales que impiden el flujo de información entre sus diversos departamentos. Por lo tanto, debe tenerse en cuenta que el aprendizaje organizacional todavía implica un concepto más específico, es decir, la capacidad de actuar, como cambio de comportamiento,

la capacidad de actuar se expresa mediante la aplicación del aprendizaje o el uso del conocimiento generado.

En este sentido, el aprendizaje por la acción favorece los resultados organizacionales mientras reflexiona sobre nuestras experiencias. Por lo tanto, una acción de la organización debe tomarse en base a la información interpretada y compartida por los agentes de la organización y, además, la interpretación compartida ejerce una influencia positiva en la capacidad de acción de la organización.

### 2.8.3 El aprendizaje situado y la participación periférica legítima según Lave y Wenger

Para Lave y Wenger (1991), el aprendizaje situado nace en respuesta a las críticas a los modelos tradicionales de aprendizaje. Los autores sostienen que el aprendizaje situado explica las relaciones entre individuos que asimilan conocimientos y adquieren habilidades cuando se relacionan en una comunidad con otros individuos, reconociendo así que el componente principal es la interacción social en la que el individuo se involucra con otros en "comunidades de práctica".

Lave y Wenger (1991) proponen que el aprendizaje es un proceso de participación en comunidades de práctica, participación que inicialmente se legitima periféricamente y aumenta gradualmente en complejidad y compromiso. En esta teoría, los alumnos inevitablemente participan en las comunidades, y el aprendizaje ocurre cuando los nuevos miembros comienzan a dominar las habilidades y demostrar actitudes en las que se percibe claramente que su participación se ha convertido en legítima.

Para los autores, el aprendizaje situado busca insertar conocimiento en un contexto de tal manera que sea refinado y perfeccionado para el uso práctico de las personas involucradas. Además, la transferencia de conocimiento con el aprendizaje se integra y facilita mediante la interacción social.

En tal contexto, los autores consideran que la interacción social es el componente crítico del aprendizaje situacional, porque lleva a los nuevos miembros a involucrarse en una "comunidad de práctica" que ya encarna valores, creencias y

conductas que deben ser adquiridas. El recién llegado, se mueve desde la periferia de esta comunidad hacia su centro y se va volviendo más activo y conectado con la cultura, hasta tanto asume su rol de miembro pleno.

Ahora bien, Lave y Wenger (1991) sostienen que la comunidad de práctica es una agregación informal, definida no solo por sus participantes, sino por cómo comparten significados, interpretan situaciones y realizan actividades. Por lo tanto, en este enfoque, el aprendizaje no solo se pone en práctica, como si se tratara de un proceso que se puede lograr de forma independiente, como es el caso en algún lugar donde el aprendizaje es una parte integral de la práctica social generativa en el mundo en que vivimos.

Wenger (2005) señala que las comunidades de práctica han desarrollado características con las siguientes dimensiones: compromiso mutuo y emprendimiento común, aprendizaje contextual en la práctica, surgimiento voluntario e informal, identidad compartida y negociación de significados.

1. Compromiso mutuo y emprendimiento común: está vinculado al proceso de participación activa en una comunidad. La voluntad de profundizar en un dominio del conocimiento es un factor importante en el compromiso. El emprendimiento común se refiere al proceso de desarrollar proyectos e ideas juntos para contribuir a la generación de conocimiento para la comunidad de práctica.

2. Aprendizaje contextualizado en la práctica: el proceso de conocimiento está vinculado a una práctica diaria. En otras palabras, saber es poder participar en una práctica socialmente legitimada por una comunidad.

3. Surgimiento voluntario e informal: una comunidad de práctica surge sin la necesidad de los mismos estándares que dan forma a las estructuras formales de una organización.

4. Identidad compartida: a través de la asociación comunitaria, se desarrollan proyectos conjuntamente, se adoptan sistemas de creencias, rutinas, formas de hacer las cosas y, en consecuencia, se desarrolla una identidad compartida.

5. Negociación de significados: las empresas conjuntas son contextos relevantes para la negociación de significados. Por lo tanto, las personas juntas negocian activamente experiencias prácticas y producen artefactos. Es en la relación de experiencias individuales y competencia social donde tiene lugar el aprendizaje.

Esta perspectiva teórica enfatiza el aprendizaje como una comprensión social e histórico-cultural que comprende a toda la persona en su relación con la comunidad en la que se encuentra, y no como un ser sujeto al rol de receptor de un cuerpo de conocimiento sobre hechos relacionados con el mundo (Lave y Wenger, 1991).

Por lo tanto, el enfoque de aprendizaje situado busca comprender la actividad dentro y con el mundo, por lo que se entiende al agente, la actividad y el mundo como mutuamente constitutivos e interrelacionados. Por lo tanto, la participación periférica correcta, según Lave y Wenger (1991), es una en la que los individuos pueden adquirir conocimientos y habilidades al participar en prácticas socioculturales en las comunidades.

Por lo tanto, la participación periférica se produce debido a las formas múltiples y diferentes de participación de los miembros del grupo, así como a través de sus modos de asignación en los campos de participación definidos por la comunidad de práctica.

Además, Lave y Wenger (1991) sugieren el concepto de plan de estudios de aprendizaje, teniendo en cuenta que en los grupos que comparten prácticas laborales existen fuentes de aprendizaje esenciales, experimentadas en la vida diaria y en los intercambios relacionales, en el contacto entre los alumnos y los más experimentados. Con el tiempo, su aprendizaje se acumula y comienza a participar en el oficio con legitimación y enfoque hacia el núcleo.

Para Lave y Wenger (1991), hay cuatro elementos de la teoría del aprendizaje situados por la participación periférica legítima que deben profundizarse: pertenencia al aprendizaje, participación legítima, participación periférica y comunidad de práctica.

<p><b>PERTENENCIA AL APRENDIZAJE</b></p>	<p>Es la conciencia de dónde tiene lugar el aprendizaje y su rol en los medios de producción y reproducción social, en un tiempo y espacio particulares. También implica que el aprendizaje de habilidades ya conocidas está mediado por la</p>
--	---

	experiencia de participación de los miembros y su pertenencia a una comunidad de práctica.
<b>PARTICIPACIÓN LEGÍTIMA</b>	La participación de nuevos miembros es una contribución legítima a su comunidad de práctica. La legitimidad de la participación es una característica determinante de los modos de pertenencia y no solo es una condición crucial para el aprendizaje, sino también un elemento constitutivo de su contenido.
<b>PARTICIPACIÓN PERIFÉRICA</b>	Significa considerar la participación de los miembros como parte de una red o comunidad de práctica y, por lo tanto, ser parte de un esfuerzo colectivo.
<b>COMUNIDAD DE PRÁCTICA</b>	Articula elementos humanos y no humanos que forman parte de las actividades en las que los miembros aspiran a participar contribuyendo al grupo.

Fuente: Adaptado de Lave, J. y Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

La participación tiene múltiples niveles en una comunidad de práctica porque la participación ocurre en un sistema de actividades en el que los participantes comparten conocimientos de lo que están haciendo y lo que significa en sus vidas y para sus comunidades. En lugar de replicar las actuaciones de otros o adquirir conocimientos de instrucción, la sugerencia de esta teoría es que el aprendizaje ocurre a través de la participación en el plan de estudios de aprendizaje en el entorno comunitario (Lave y Wenger, 1991).

Considerándose lo anteriormente explicitado, se puede concluir que el aprendizaje situado y la participación periférica legítima se construyen por miembros interesados en aprender lo que necesitan saber para desempeñar mejor sus

funciones cotidianas. Al realizar una participación periférica legítima, el estudiante puede agregar progresivamente su conocimiento individual a la cultura del grupo y la comunidad, así como fomentar el sentido de pertenencia, a través de la construcción y reconstrucción de significados, de ser miembro. de una comunidad de práctica, por lo tanto, la participación periférica legítima son características que deben fomentarse en las organizaciones para que la cultura del aprendizaje constante se difunda en la organización.

#### 2.8.4. La importancia del aprendizaje en la era de la gestión del conocimiento

Hace 58 años, en el libro *"The Landmarks of Tomorrow"*, Drucker usó el término "Era del Conocimiento" como una forma de predecir los cambios que ocurrirían en las organizaciones contemporáneas. El concepto de gestión del conocimiento surgió a principios de la década de 1990.

Una de las premisas para la práctica de la gestión del conocimiento citada por Louisa Wah en una entrevista con HSM Management (2000), es crear un entorno de aprendizaje interactivo en el que las personas transfieran fácilmente el conocimiento, lo internalicen y lo apliquen para crear nuevo conocimiento. El aprendizaje ocurre cuando se produce un cambio de comportamiento en respuesta a una experiencia previa. El repertorio de acciones del individuo se modifica no solo porque ha madurado o crecido, aunque esto ha ocurrido, sino que el cambio se ha producido como resultado de la experiencia y la experimentación.

Sin embargo, sería inútil si uno aprendiera de forma aislada, ya que si esto sucediera, el individuo necesitaría un número infinito de experiencias que permitirían incluso la supervivencia. El concepto de aprendizaje implica, más allá de la adquisición y la retención, la posibilidad de generalización y transferencia.

#### 2.8.5. Generalización y Transferencia

Desde las perspectivas cognitivas del aprendizaje, la generalización o la transferencia ocurren cada vez que nuestros conocimientos, habilidades y habilidades previas afectan el aprendizaje o el desempeño de nuevas tareas. Schmidt (1988) definió la transferencia como "la ganancia (o pérdida) en la capacidad de responder a una tarea como resultado de la práctica o experiencia en otra tarea" (p. 371).

El proceso de transferencia de aprendizaje se verifica en situaciones en las que el comportamiento se manifiesta en diferentes ocasiones de aquellas en las que tuvo lugar la adquisición. Un ejemplo de esto: en un curso de buceo, el individuo aprende a respirar con botellas de oxígeno primero en una piscina, simulando una situación de buceo en el mar y luego puede bucear en mar abierto utilizando el mismo equipo. Este es un ejemplo de transferencia lateral, que se refiere a un tipo especial de generalización (mismo grado de complejidad).

La transferencia vertical indica al individuo la posibilidad de aprender una capacidad más compleja a partir de una actividad más simple. Un ejemplo de esto es que, si aprendemos a equilibrarnos en una bicicleta, bien podríamos conducir motocicletas en el futuro.

Según Abbad y Borges-Andrade (2004), la transferencia de aprendizaje es el indicador más utilizado, pero solo la aplicación de la nueva habilidad en el trabajo no garantiza efectos visibles en el desempeño general, las actitudes y la motivación del participante. Es de destacar que la transferencia de aprendizaje solo ocurre cuando los cambios del individuo no son equivalentes a los anteriores o suceden en situaciones diferentes a las que ocurrió la adquisición, es decir, "lo que antes era 'adquirido' puede ser 'cedido' más tarde.

La retención es el almacenamiento de conocimiento en la memoria a largo plazo. La retención es uno de los indicadores de que el conocimiento almacenado en la memoria del individuo puede recuperarse en cualquier momento si hubiere una estimulación adecuada, según Abbad y Borges-Andrade (2004).

La generalización se define como el grado en que las conductas obtenidas a través de la capacitación son exhibidas por el nuevo empleado y aplicadas a situaciones y condiciones diferentes a las de la capacitación, Abbad y Borges-Andrade (2004).

En el entorno organizacional, estos conceptos son muy relevantes y dependen del desempeño efectivo del trabajador.

El verdadero líder debe actuar como gerente intelectual de su equipo y, en consecuencia, influirá positivamente en la cultura organizacional, causando una ola de adquisición, mantenimiento y transferencia de conocimiento que sostendrá a la empresa en el sentido de perpetuación.

Las empresas de la era de la información tendrán éxito al invertir y administrar sus activos intelectuales. La innovación y la mejora de los productos, servicios y procesos provendrán del reciclaje de los empleados mediante el uso de tecnologías de la información y procedimientos organizacionales estratégicamente alineados (Kaplan, Norton, 1997).

Todo aprendizaje se relaciona con la acción. El aprendizaje nunca ocurre exclusivamente a través del estudio pasivo (Senge, 2003).

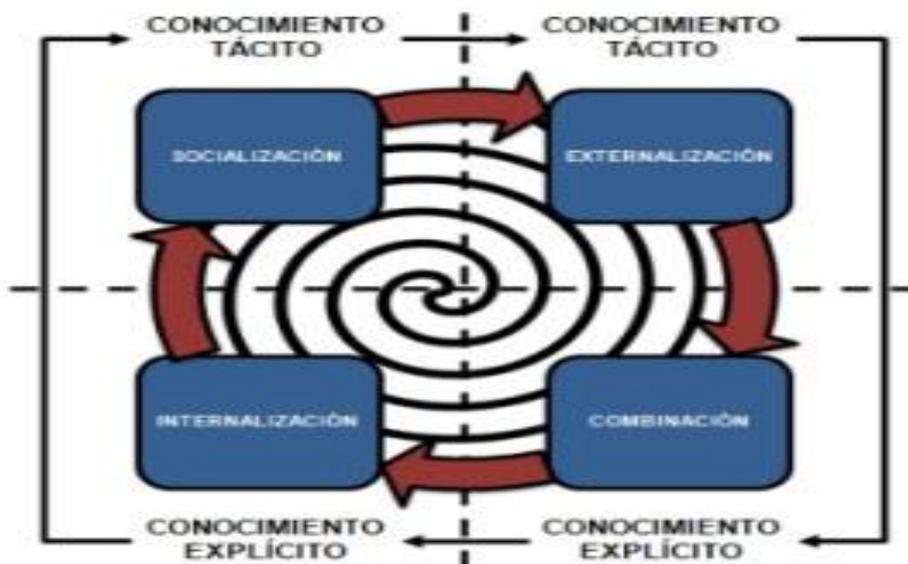
El modelo de aprendizaje propuesto por Nonaka y Takeuchi (1997) se basa en el supuesto de que el conocimiento se crea y se expande a través de la interacción personal entre el conocimiento tácito y el explícito.

- ✓ Conocimiento tácito: algo difícil de ser formalizado y comunicado a los demás.
- ✓ Conocimiento explícito: formal y sistemático, fácil de ser comunicado a los demás.

Así, el primer conocimiento tácito pasa de la forma individual a la colectiva (socialización). Es importante destacar que el conocimiento tácito también requiere que se transfiera el aprendizaje, la interacción social y la experiencia. El segundo, el tácito colectivo se hace explícito (externalización).

El conocimiento codificado se comparte más fácilmente porque representa "información" que puede transferirse a un gran número de personas a través de la infraestructura de información.

Finalmente, los individuos internalizan el conocimiento explícito y, por lo tanto, amplían su repertorio de conocimiento tácito. Así, la "espiral del conocimiento" comienza de nuevo. Basado en la diferenciación entre conocimiento tácito y explícito, los autores proponen los procesos de aprendizaje, como se muestra a continuación:



### La espiral del conocimiento de Nonaka

Figura 3 – Espiral de conocimiento. Adaptado de Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

- De tácito a tácito (socialización)
- De tácito a explícito (externalización)
- De explícito a explícito (combinación)
- De explícito a tácito (internalización)

En el escenario organizacional, todo este proceso tiene lugar a través de la interacción entre personas x personas y entre personas x entorno.

Para Nonaka y Takeuchi (1997), el verdadero contexto en el que se lleva a cabo gran parte de la conversión del conocimiento es el nivel del equipo.

Los programas de capacitación y desarrollo pueden ser más efectivos en términos de transferencia, ya que el individuo puede experimentar diferentes situaciones (áreas, posiciones, tareas) donde el aprendizaje previo puede aplicarse y generalizarse.

Sin embargo, a menudo la estructura organizativa relacionada con los puestos no es flexible, lo que dificulta este tipo de ocurrencia.

En las organizaciones, la preocupación radica en dos tipos de transferencia de conocimiento. Uno que se refiere al desempeño organizacional general y otro que tiene como objetivo desarrollar al individuo capacitado.

En cuanto al tema de aprendizaje en el contexto organizacional, hay dos aspectos sobre el tema.

El primero se refiere al "aprendizaje organizacional", que tiene como objetivo el desarrollo de las personas para hacer que la organización sea más competitiva y esté preparada para nuevos desafíos; y el segundo habla de la concepción de "organizaciones de aprendizaje", que son acciones orientadas hacia la transformación en el entorno organizacional.

## 2.9. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje organizacional se ha discutido durante décadas, ganando mayor énfasis e interés en los últimos diez años en virtud de dos aspectos principales: el primero fue atraer la atención de disciplinas como la economía y la sociología, visualizando que la experiencia del aprendizaje proviene de la facilidad de adquirir nuevos conocimientos. El segundo aspecto es la percepción por parte de las organizaciones de la importancia del aprendizaje organizacional para la competitividad empresarial (Smith, 2012).

Para Cortese (2007, pág. 98), el Aprendizaje Organizacional propone que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias. De tal modo, la organización ideal es la que adopta el aprendizaje continuo como factor determinante de su competitividad. Así, "para las organizaciones que emprendan este viaje, no hay punto final, no hay destino al que arribar, porque el viaje es el destino" (Scott & Meyer 1994, p.13).

Cortese (2007, pág. 98 e 99) propone una nueva perspectiva sobre el tema:

Las definiciones de aprendizaje organizacional son muy numerosas y cada una presenta una perspectiva diferente del fenómeno. No obstante, en esa variedad encontré un patrón común que da cuenta del aprendizaje organizacional, se trata del cambio organizacional efectivo. Estas definiciones nos proponen que el aprendizaje organizacional es tanto una respuesta a los cambios del entorno, como la repetición de las acciones mejoradas, la adquisición de nuevos conocimientos, el cambio cognoscitivo que conlleva a mejorar la acción individual y colectiva y el pensamiento sistémico. Esta heterogénea y complementaria variedad de puntos de vista me venía desalentando en la búsqueda de encontrar la definición que lograra describir la

complejidad de este campo de estudio; hasta que di con una que integraba todos esos aspectos. En ella sus autoras nos dicen:

Aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistente en recopilar información de los entornos interno y externo. Esa información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales” (Fisher, 2002).

Esta definición nos habla de cambio de modelos mentales, de entornos, de interacción y aprendizaje social, de memoria organizacional y de teorías en uso.

Los Sistemas de Aprendizaje Organizacional (Shrivastava, P., 1983).

Esta primera clasificación incluye cuatro enfoques sobre el aprendizaje organizacional, que están sustentados en supuestos teóricos diferentes:

1. Experiencia institucionalizada
2. Adaptación
3. Supuestos compartidos
4. Conocimiento producto de la relación entre la acción y el resultado

Cortese (2007) describe estos cuatro enfoques para el aprendizaje organizacional, de la siguiente manera:

Experiencia institucionalizada: Concepto que surgió cuando se descubrió que las horas-hombre destinadas al proceso de producción declinaban a una tasa constante. Como fruto de este descubrimiento, se estudió el proceso de aprendizaje y se obtuvieron una serie de curvas de aprendizaje, que señalaban que factores como la habilidad gerencial, los métodos de fabricación, las herramientas, el control de calidad y el diseño organizacional pueden mejorar el desempeño de la organización. (p. 100)

El aprendizaje organizacional como adaptación: El aprendizaje como adaptación se encuentra muy cercano al enfoque de la contingencia que se refiere a la habilidad de la organización para mejorar su desempeño en función de los cambios que le presente el entorno, como la búsqueda de estrategias aplicables a la solución de

estas contingencias y la capacidad para desarrollar estructuras apropiadas o subsistemas para implantar estas estrategias.

También esta perspectiva se basa en el supuesto que la falta de adaptación es una amenaza para supervivencia de la compañía. La empresa debe ofrecer las respuestas adecuadas a las condiciones del contexto. Los cambios en el entorno son los estímulos y el aprendizaje de la organización las respuestas. (p.101)

Según este enfoque, las organizaciones son vistas como conjuntos o grupos que se desarrollan en nichos, que son un acervo de recursos del cual dependen, que compiten entre sí por los recursos y que las acciones colectivas del grupo afectan la supervivencia individual de las organizaciones. Este enfoque teórico, si bien se sustenta en que el medio ejerce una fuerte influencia en las organizaciones, también sostiene que éste seleccionará a aquellas organizaciones que le permitan a él subsistir, en una suerte de relación simbiótica. En consecuencia, las organizaciones no seleccionadas desaparecerán por no tener acceso a los recursos del nicho. (p.102)

El aprendizaje organizacional como supuestos compartidos: Esta perspectiva se caracteriza por la modificación de los supuestos que orientan el comportamiento de los individuos pertenecientes a una organización. Argyris y Schön (1978) son referentes de este enfoque, ellos consideran a la organización como un artefacto que se sustenta en los modelos mentales de sus miembros, que los orientan en sus acciones e interacciones organizacionales. Para esta perspectiva, organizar es el esfuerzo cognitivo, activo de los actores de transformar sus modelos mentales y cambiar sus interacciones diarias y diseñar las acciones más apropiadas. El aprendizaje organizacional, en consecuencia, es el proceso mediante el cual se modifican los modelos mentales de las personas.

El aprendizaje organizacional como producto de la relación acción-resultado: Desde esta perspectiva las organizaciones son vistas como sistemas de transformación de insumos en productos o servicios deseables. La organización es un gran procesador de información, lo que le permite confiar en los insumos que dispone para enfrentar la turbulencia proveniente del ambiente.

Dentro de esta corriente están quienes conciben al aprendizaje organizacional como el mejoramiento del conocimiento y de las relaciones causales entre insumos, productos y los efectos del ambiente. Si se sigue este orden de ideas, el conocimiento producido debe ser comunicable, consensual e integrado a la

organización. Esto es, la organización debe institucionalizar los procesos de creación de valor, como sistemas de aprendizaje que tengan como tarea principal proveer de información a los gerentes, para que ellos puedan hacer los cambios necesarios.

La clave del aprendizaje organizacional será el desplazamiento de los modelos mentales (paradigmas) de los actores. (pág.128)

Garvin (1993) sostiene que las actividades relacionadas con el aprendizaje llevan a las empresas a un mayor nivel de inteligencia. Y, una organización más inteligente facilita el aprendizaje de los empleados y cambiará constantemente, ya que alienta a los miembros a buscar nuevas respuestas al pensar y encontrar una manera de mejorar el rendimiento de la empresa en su conjunto. En este proceso, los errores se interpretan como una verdadera oportunidad de aprendizaje.

Para Argyris y Schön (1996), el aprendizaje organizacional es un proceso de detección y corrección de errores. El error se ve como una desviación entre las intenciones y aquello que realmente sucedió.

Estos autores proponen dos tipos de aprendizaje. El primero se llama aprendizaje de circuito único. Este tipo de aprendizaje ocurre cuando la identificación y la acción correctiva de un error dado le permite a la organización mantener sus políticas actuales.

Sin embargo, cuando se identifica y corrige un error para involucrar cambios en la política y los objetivos centrales de la organización, se produce un proceso de aprendizaje que el autor ha denominado aprendizaje de circuito doble (*double loop learning*).



Figura 4 – Modelo de Aprendizaje en *single* y *double loop*. Adaptado de Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People how to learn*. Harvard Business Review, Vol. 69, nº 3.

Para Argyris (1991), la compañía puede detectar y corregir un error tanto en el primer como en el segundo modo, pero solo en los procesos de doble ciclo las organizaciones revisarán sus principios e implementarán los cambios necesarios para acomodar los nuevos conceptos aprendidos.

El aprendizaje en circuito simple se utiliza para el mantenimiento del conocimiento. Los profesionales con un alto nivel de competencia son los más calificados en los procesos de aprendizaje de circuito único. Esto se debe a que, por el alto grado de especialización, se vuelven muy buenos en lo que hacen y, por lo tanto, rara vez cometen errores. Y si no cometen errores, no pueden aprender de ellos. Estos profesionales, según Argyris (1996), a menudo son muy malos en el aprendizaje de doble circuito, porque cuando cometen un error, la mayoría se pone a la defensiva, evita la culpa y busca excusas para justificar sus fracasos de modo a no convertirse en blancos de críticas. Las posturas defensivas bloquean el aprendizaje.

El aprendizaje de doble circuito permite a una empresa cuestionar lo que aprende y revisar sus principios, y es ideal para casos que involucran cambios organizacionales. Este nivel constante de "alerta" que sufren los ejecutivos de hoy en día a menudo genera patrones sutiles de razonamiento y comportamiento que refuerzan los mecanismos de trabajo de los "modelos mentales" propuestos por Senge (2003), ya sea explorados en el siguiente tema. de este capítulo.

	<b>SINGLE LOOP</b>	<b>DOUBLE LOOP</b>
<b>Valores preponderantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener control unilateral de las situaciones.</li> <li>• Esforzarse por ganar y no perder;</li> <li>• Suprimir los sentimientos negativos propios y ajenos;</li> <li>• Ser lo más racional posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar información válida;</li> <li>• Dar a las personas el derecho a elegir libremente y con información;</li> <li>• Asumir la responsabilidad personal de monitorear la efectividad;</li> </ul>
<b>Estrategia de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defender su posición;</li> <li>• Evaluar los pensamientos y acciones de los demás (y los suyos);</li> <li>• Atribuir causas a lo que sea que esté tratando de entender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear situaciones o entornos donde los participantes pueden ser originales y sentir un alto nivel de satisfacción personal;</li> <li>• Protegerse se convierte en una empresa conjunta orientada al crecimiento (hablando de categorías</li> </ul>

		<p>fácilmente observables, tratando de reducir la ceguera a la propia inconsistencia o incongruencia);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La protección de los demás se realiza en paralelo.</li> </ul>
<p><b>Resultados de Aprendizaje</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados son limitados o inhibidos;</li> <li>• Hay consecuencias que fomentan los malentendidos;</li> <li>• Surgen procesos de error de autoalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se facilita el aprendizaje;</li> <li>• Hay una reducción gradual y constante en los mecanismos de defensa de la organización.</li> </ul>

**Cuadro 2 – Características de Aprendizaje *single loop* y *double loop***(Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People how to learn*. Harvard Business Review, Vol. 69, nº 3)

### 2.9.1. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Las organizaciones que aprenden son aquellas en que las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados deseados, en donde nuevos estándares de pensamiento son estimulados, la aspiración colectiva recibe libertad, y en donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas (Senge, 2003, pág. 37).

El concepto de que un único líder o director aprende continuamente por la empresa y decide las estrategias no es suficiente y sustentable. Las organizaciones que serán realmente exitosas son las que descubran cómo cultivar, en las personas, el compromiso y la capacidad de aprender en todos los niveles de la organización. Las soluciones y estrategias no serán restringidas a la alta gerencia.

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través de ella, uno se recrea. Por medio del aprendizaje somos capaces de hacer algo nuevo y percibir nuevamente el mundo y nuestra relación con él. El aprendizaje permite ampliar nuestra capacidad de creación, de ser parte del proceso generador de la vida. Hay, adentro nuestro, una sed intensa para ese tipo de aprendizaje. ( p.47).

Ese es, por lo tanto, el significado básico de una “organización que aprende”, una organización que está continuamente expandiendo su capacidad de crear su futuro. Para una organización como esta, no basta solamente sobrevivir.

En una u otra ocasión, la mayoría de nosotros ha participado de un excelente equipo, un grupo de personas que funcionaban juntas de forma extraordinaria, es decir: había confianza, se complementaban en sus puntos fuertes y compensaban sus limitaciones, tenían un objetivo en común más grande que los objetivos individuales y que generaban extraordinarios resultados. Estas personas participaron de una “organización que aprende”. El equipo se volvió excelente pero no empezó así; en realidad, el equipo aprendió a producir resultados extraordinarios ( pág. 38).

Por ello el aprendizaje en equipo es determinante y fundamental. Si los equipos no tuvieran la capacidad de aprender, consecuentemente la organización tampoco la tendrá.

Para Senge (2003), lo que distinguirá fundamentalmente las “organizaciones que aprenden” de las “organizaciones controladoras” y autoritarias tradicionales será el dominio de determinadas disciplinas esenciales, que construyen la “organización que aprende”. A continuación, se describen las características de dichas disciplinas:

1. Dominio Personal: Es la disciplina de aclarar y profundizar continuamente nuestra visión personal, concentrando nuestras energías, desarrollando la paciencia y viendo la realidad objetivamente. Es la piedra de toque para la organización del aprendizaje, su base espiritual. La capacidad y el compromiso de una organización para aprender no pueden ser mayores que sus miembros. Las raíces de esta disciplina se encuentran en las tradiciones espirituales occidentales y orientales, así como en las tradiciones seculares. (pág.41)

2. Modelos Mentales: Estos son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones o incluso imágenes que influyen en la forma como vemos el mundo y actuamos. Pueden ser generalizaciones simples, como "no se puede confiar en las personas", o pueden ser teorías complejas, como mis suposiciones sobre por qué los miembros de mi familia interactúan de cierta manera. Lo más importante es comprender que los modelos mentales son activos, pues dan forma al modo cómo actuamos. Los modelos mentales afectan la forma en que uno ve las cosas. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden ver el mismo evento y describirlo de manera diferente porque ven detalles diferentes. La forma en que los modelos mentales dan forma a nuestras percepciones también es muy importante en el mundo de los negocios. (pág. 202)

Trabajar con modelos mentales implica girar el espejo hacia adentro, aprender a desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, exponerlas y mantenerlas bajo un escrutinio minucioso. También incluye la capacidad de llevar a cabo conversaciones de aprendizaje enriquecedoras que equilibran la indagación y la argumentación, donde las personas exponen efectivamente sus propios pensamientos y están abiertos a la influencia de los demás. (pág.42)

**3. Visión Compartida:** Si existe una idea de liderazgo que ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad de tener una imagen compartida del futuro que se busca crear. Es difícil pensar en una organización que haya permanecido en una posición de grandeza en ausencia de objetivos, valores y misiones profundamente compartidos en la organización. Cuando hay una visión genuina (a diferencia de la famosa "declaración de misión"), las personas se entusiasman y aprenden, no porque están obligadas, sino porque quieren. Las visiones compartidas surgen de visiones personales. A menudo, la visión compartida de una empresa gira alrededor del carisma de un líder o una crisis que estimula temporalmente a todos. Sin embargo, si tienen una opción, la mayoría de las personas eligen perseguir un objetivo noble, no solo en tiempos de crisis, sino todo el tiempo. (p.43)

Las organizaciones que tienen la intención de crear visiones compartidas estimulan sus miembros continuamente a desarrollar sus visiones personales. Si no tienen su propia visión, las personas adoptarán la visión del otro. El resultado es aceptación y nunca compromiso. (p. 239)

La práctica de la visión compartida implica la capacidad de descubrir "imágenes del futuro" compartidas que fomentan un compromiso y una participación genuinos en lugar de una mera aceptación. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden cuán contraproducente puede ser tratar de dictar una visión, por muy buenas que sean sus intenciones. (p.43)

**4. Aprendizaje en Equipo:** ¿Cómo puede un equipo de gerentes comprometidos, cada uno de ellos con un coeficiente intelectual superior a 120, colectivamente tener un coeficiente intelectual de 6? La disciplina del aprendizaje en equipo se enfrenta a esta paradoja. Sabemos que los equipos pueden aprender: en deportes, teatro, ciencias e incluso ocasionalmente en negocios, hay ejemplos notables en los que la inteligencia del equipo excede la inteligencia de sus miembros, y en el que el grupo desarrolla capacidades excepcionales para la acción coordinada. Cuando los equipos realmente están aprendiendo, no solo producen resultados extraordinarios, sino que los miembros del equipo crecen más rápido de lo contrario. (Ibid., p. 43)

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se basa en desarrollar una visión compartida. También se basa en el dominio personal, ya que

los equipos con talento están formados por personas con talento. Sin embargo, la visión y el talento compartidos no son suficientes. El mundo está lleno de equipos con personas talentosas que comparten una visión por un tiempo pero no pueden aprender.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros de dejar a un lado las ideas preconcebidas y participar en un verdadero "pensar juntos". En el diálogo existe la exploración libre y creativa de temas complejos y sutiles, una "atención" profunda a lo que otros dicen y una suspensión desde un punto de vista personal. En la discusión, por otro lado, se presentan y defienden diferentes puntos de vista, y se busca la mejor vista que respalde las decisiones que deben tomarse. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de la capacidad de distinguirse unos de otros y moverse conscientemente de uno a otro. (Ibid., p.365)

El aprendizaje en equipo también implica tratar creativamente con las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión productiva en los equipos de trabajo. Algunas de las mayores fortalezas son lo que Argyris llama "rutinas defensivas", formas habituales de interacción que nos protegen a nosotros y a otros de las amenazas o la vergüenza, pero también nos impiden aprender. (Ibid., p. 265)

Las rutinas defensivas, como señalado en "modelos mentales", son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos de la vergüenza y la amenaza que resulta de exponer nuestros pensamientos. Las rutinas defensivas forman una especie de escudo protector alrededor de nuestras suposiciones más profundas, que nos defienden del dolor, pero también nos impiden conocer las causas del dolor. La fuente de las rutinas defensivas, según Argyris, no es la creencia en nuestras visiones o el deseo de preservar las relaciones sociales (como a veces podemos creer), sino el miedo a exponer el pensamiento que está detrás de nuestras visiones. El "razonamiento defensivo", según Argyris, "nos protege de aprender la validez de nuestro razonamiento". Para la mayoría de nosotros, exponer nuestro razonamiento es amenazante porque tememos que las personas encuentren errores en él. La amenaza que conlleva exponer nuestros pensamientos comienza temprano en nuestras vidas y, para la mayoría de nosotros, se refuerza constantemente en la escuela (recuerde el trauma de ser llamado y no saber la respuesta) y más tarde en el trabajo. (Ibid., p.277)

Los problemas causados por las rutinas defensivas se hacen más profundos en organizaciones donde tener una comprensión incompleta o incorrecta es un signo de debilidad, o peor, incompetencia. En muchas organizaciones, los gerentes tienen modelos mentales que se basan en la creencia de que deberían actuar como si no supieran la causa de un problema. Aquellos que alcanzan puestos superiores son expertos en aparentar saber lo que está sucediendo, y aquellos que desean alcanzar esos puestos aprenden muy temprano para desarrollar un aire de confianza en su conocimiento. (Ibid., p.278)

Los gerentes que internalizan este modelo mental se dividen en dos tipos. Algunos realmente internalizan ese aire de confianza y simplemente creen conocer las respuestas a los problemas más importantes. Sin embargo, para proteger esta creencia, deben acercarse a puntos de vista alternativos y dejar de ser influyentes. Creen que para mantenerse seguros deben permanecer rígidos. Otros creen que lo que se espera de ellos es que conozcan la causa de los principales problemas pero, en el fondo, reconocen la incertidumbre de sus soluciones. Su papel es mantener la apariencia de confianza y camuflar su ignorancia.

Esta posición defensiva se convierte en una parte común de la cultura organizacional. Argyris sostiene que cada vez que pregunta a alguien qué los hace jugar juegos políticos en la organización, la respuesta es que esta es la naturaleza humana y la naturaleza de las organizaciones. Somos los portadores de rutinas defensivas y las organizaciones son los anfitriones. Cuando se infectan, las organizaciones también se convierten en portadoras. (Ibid., p. 279)

Las rutinas defensivas son una respuesta a un problema, a saber, la necesidad de aprender, derivada de una "brecha de aprendizaje" entre lo que se sabe y lo que se necesita saber. La "solución fundamental" es la indagación, que da como resultado una nueva comprensión y un nuevo comportamiento, es decir, el aprendizaje. Pero la necesidad de aprender también crea una amenaza. Las personas y los equipos responden defensivamente a la amenaza. Esto lleva a la "solución sintomática": rutinas defensivas que eliminan la brecha de aprendizaje, reduciendo la necesidad percibida de aprendizaje. (Ibid., p.280)

Aunque las rutinas defensivas se pueden volver especialmente perniciosas, los equipos tienen capacidades especiales de traspasar la defensividad, siempre que hubiere un compromiso verdadero con el aprendizaje. Es necesario contar con una visión de lo que realmente queremos, tanto en términos de resultados comerciales

como de saber cómo queremos trabajar juntos, y un compromiso incesante con la verdadera expresión de nuestra realidad actual.

En este sentido, el aprendizaje en equipo y el desarrollo de una visión compartida son disciplinas hermanas. Evolucionan juntos para crear "tensión creativa" en un equipo. En presencia de una visión verdaderamente compartida, las rutinas defensivas se convierten en otro aspecto de la "realidad actual". Las rutinas defensivas pueden convertirse en aliados sorprendentes para el desarrollo de un equipo de aprendizaje al señalar cuándo se está produciendo el aprendizaje. (Ibid., p. 283).

5. Pensamiento sistémico: esta disciplina permite analizar y comprender la organización como un sistema, es decir, es un conjunto de elementos conectados de modo a formar un todo organizado, y permite describir las interrelaciones, lo que quiere decir que expresa una noción recíproca de las personas con sus relaciones (profesional, personal, familia y otros ámbitos). Es una comprensión del todo, donde todo está interconectado y asociado, todo funciona en una red, de manera sistémica. Por ello, dicha disciplina constituye la base de la organización que aprende. Según Senge, "la organización no es un sistema aislado, sino que forma parte de varios y distintos sistemas integrados"(Senge, 2003).

En dicho contexto, percibimos la importancia de la actuación de la organización como un sistema, donde todo y todos deben estar concatenados e interconectados, de manera a tener respuestas y actitudes rápidas para hacer frente a los cambios constantes en el trabajo diario y en la experiencia y el desarrollo de la organización.

Los procesos de selección y socialización pueden tener una marcada influencia en las actitudes y conductas de los trabajadores. Un buen comienzo no asegura en sí mismo una buena convivencia, pero la hace más fácil. Por otro lado, un proceso de contratación engañoso puede generar frustración en los momentos iniciales de convivencia y comprometer el futuro del trabajador en la organización. Además del proceso de acogida, también es de suma importancia generar un proceso de socialización que promueva una buena relación entre el individuo y la Organización (Silva, 2018).

En el próximo capítulo, se presentarán los aspectos metodológicos realizados a través de la investigación cualitativa por medio de entrevistas y grupos focales con algunos profesionales de una empresa multinacional en el segmento de T.I.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Entendemos por metodología el camino del pensamiento y la práctica ejercida en el abordaje de la realidad. En este sentido, la metodología ocupa un lugar central en las teorías y siempre se hace referencia a ellas. Lenin (1965) sostiene que "el método es el alma de la teoría" (p. 148), distinguiendo la forma externa en que a menudo se aborda un determinado tema (como técnicas e instrumentos) del sentido generoso de la metodología del pensamiento como la articulación entre contenidos, pensamientos y existencia.

Para una mejor comprensión de este estudio, es importante que se identifiquen y expliquen las opciones científico-metodológicas que se utilizaron durante el proceso de investigación.

Por lo tanto, este capítulo comienza con el tipo de estudio de caso realizado a través de la investigación cualitativa.

La investigación cualitativa responde preguntas muy particulares. En las ciencias sociales, se preocupa con un nivel de realidad que no puede cuantificarse. Es decir, funciona con el universo de significados, motivos, aspiraciones, creencias, valores y actitudes, que corresponde a un espacio más profundo de relaciones, procesos y fenómenos que no pueden reducirse a la operacionalización de las variables. No hay un "continuo" entre "cualitativo-cuantitativo" donde el primer término sería el lugar de "intuición", "exploración" y "subjetivismo"; y el segundo representaría el espacio de lo científico, porque traducido "objetivamente" y "datos matemáticos".

En realidad, la diferencia entre cualitativo y cuantitativo es de naturaleza. Si bien los científicos sociales que trabajan con estadísticas captan los fenómenos solo en la región "visible, ecológica, morfológica y concreta", el enfoque cualitativo profundiza en el mundo los significados de las acciones y relaciones humanas, un lado imperceptible que no se puede capturar a través de ecuaciones, promedios y estadísticas (Minayo, Deslandes y Gomes, 2007, p. 51)

La metodología incluye simultáneamente la teoría del enfoque (el método), los instrumentos de operacionalización del conocimiento (las técnicas) y la creatividad del investigador (su experiencia, su capacidad personal y su sensibilidad). De hecho, la metodología es mucho más que técnicas. Incluye las concepciones teóricas del

enfoque, articuladas con la teoría, con la realidad empírica y con los pensamientos sobre la realidad. (ibid. p.14-15)

La investigación cualitativa tiene otra característica importante, que es el hecho de ser inductiva, lo que hace que los investigadores no recopilen datos para confirmar una hipótesis, sino que reúnen varios casos individuales y particulares que juntos permiten elaborar una verdad general. (Bogdan & Biklen, 1994)

La investigación se delineó mediante un estudio de caso. Según Yin (2012), el estudio de caso es una investigación empírica que "analiza un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no son claramente evidentes" (Yin, 2012 p. 637).

Según el autor, en el estudio de caso se abordan varias variables y depende de múltiples fuentes de evidencia y triangulación de datos; el estudio de caso se beneficia del desarrollo teórico previo para guiar la recopilación y el análisis de datos.

El enfoque de estos estudios es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque requiere una fase de evaluación, adecuación y validación de los datos recopilados en el marco teórico y en los cuestionarios de Yin (2012). Es descriptivo, una vez validadas las preguntas de investigación y los datos que se recopilarán para la formulación de la información, se describen para comprender el comportamiento de los participantes y la aparición de los fenómenos. (Yin, 2012)

Estos estudios son transversales, ya que "pueden dar al usuario una descripción general o una descripción de los elementos administrativos en un momento dado". (Hair Junior et al. 2005, p. 87)

El estudio se desarrolla a partir de fundamentos bibliográficos y entrevistas. La bibliografía especializada en el tema estudiado aporta los fundamentos teóricos necesarios a la construcción de la respuesta a la problemática estudiada, mientras que las entrevistas aportan el valioso dato de la realidad, demostrando la importancia de la socialización organizacional, cómo ocurre, cuáles son los errores que pueden haber, entre otros detalles.

Los datos recogidos y los resultados presentados fueron agrupados en categorías para facilitar el análisis, lo que permitió hacer una lista de los principales ítems señalados, permitiendo alcanzar los objetivos específicos establecidos para este trabajo.

A tales fines, fue necesario recurrir a un conjunto de teorías y conceptos, así como a evidencias empíricas de naturaleza diversa. Lo que se pretende, a través de la revisión de la literatura pertinente, es demostrar la importancia y contribuir para el perfeccionamiento de la socialización organizacional, teniendo como objetivo último la mejora en las organizaciones y la retención y satisfacción de sus empleados.

Respecto a los medios de investigación, se utilizó la investigación bibliográfica por incorporar una revisión de la literatura sobre el tema, es decir, la elección y análisis de datos para subsidiar teóricamente este trabajo. Asimismo, se realizó una serie de entrevistas que buscan hacer una investigación empírica con los empleados, cuyo fin es obtener datos que se ajusten a la teoría.

Luego, se identifican y caracterizan los métodos y técnicas que constituyen herramientas esenciales para el desarrollo del estudio: entrevistas semi direccionadas y dinámica *focus group*.

Finalmente, la presentación de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo fue estructurada de forma didáctica y específica. En ella, se citan las preguntas del cuestionario, seguidas de sus respectivos resultados, presentados gráficamente.

### 3.1. UNIDADES DE ANÁLISIS

Según Yin (2012), para definir la unidad de análisis es necesario responder el contexto y el fenómeno a ser estudiado. La compañía elegida para esta encuesta fue XD I.T., una multinacional en el segmento de TI actualmente considerada el líder latinoamericano en estos servicios, presente en 10 países, que atiende a 3.000 ciudades con un equipo de más de 20.000 profesionales y actualmente con más de 5.000 clientes.

X.D. es una organización latinoamericana de 40 años con aproximadamente 20.000 empleados y hoy es considerada el proveedor líder de servicios de TI en América Latina, con operaciones en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay. Opera en 8 segmentos: educación, finanzas, gobierno, manufactura, minería, salud, transporte, *utilities* y venta minorista.

Los servicios de TI ofrecidos son: *Full IT Outsourcing*, soluciones digitales, proyectos de integración, Soporte de Infraestructura, *Managed Device Services*, Consultoría y Arquitectura de TI, Implementación de Aplicación de Negocios, *Data Center* y *Cloud Computing*.

X.D. está asociada con Cisco, que es una empresa transnacional estadounidense y considerada líder mundial en servicios de TI y redes.

También ha desarrollado alianzas estratégicas con empresas líderes que, junto con su experiencia en el diseño y soporte de tecnología de la información, les permiten ofrecer soluciones de TI a todos sus clientes en la región. Las alianzas más importantes de X.D. son: *Hewlett Packard Enterprise*, *DELL EMC* y *Microsoft*.

También es relevante mencionar las alianzas con los principales proveedores de tecnología: *Autodesk*, *Lenovo*, *Lexmark*, *VMware*, *Redhat*, *SAP* y *Inuvika*.

Su misión es:

Agregar valor a nuestros clientes a través del uso intensivo y eficiente de las tecnologías de la información, brindando servicios y soluciones de calidad que respalden su gestión.

Su Visión es:

Empresa líder de servicios de TI en América Latina.

Sus Valores son:

Capacidad – Competencias tecnológicas y mejores prácticas

Servicios de clase mundial basados en las mejores prácticas de la industria y respaldados por credenciales y certificaciones líderes.

Integrador independiente - alianzas con proveedores de tecnología líderes para diseñar soluciones y servicios que se adapten mejor a las necesidades de nuestros clientes.

Compromiso - un proveedor flexible

Adaptación constante a las necesidades cambiantes del cliente.

Socios comerciales comprometidos - más que un proveedor de tecnología, un socio tecnológico que lo apoya en una variedad de situaciones.

Respuestas rápidas - enfoque preventivo para satisfacer las necesidades del cliente.

## Solidez

Solidez financiera: basada en la credibilidad, el crecimiento equilibrado y el énfasis en el control de gestión.

Abierto en bolsa - Información transparente para el mercado.

Clientes líderes: compañías líderes en su industria y mercado.

Actualmente X.D. vive una gran expansión de su negocio, y en los últimos años adquirió empresas más pequeñas, donde también se incorporaron nuevos equipos de trabajo. El desafío actual es la integración en su conjunto, desde las estructuras de trabajo hasta las "personas".



Figura 5 – Alcance de XD I.T.

También se sabe que el mercado de Tecnología de la Información está cambiando constantemente, y no son solo las nuevas tecnologías las que impulsan la industria. Las nuevas generaciones de profesionales también están impulsando cambios importantes y significativos en la industria de TI, y retener estos talentos ha sido uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad. Mantener a los empleados motivados por su trabajo y satisfechos con las políticas corporativas se ha convertido en un ejercicio diario para evitar el *turnover*. Cuanto más expresivo sea dicho fenómeno, menor será el nivel de satisfacción de los empleados y mayor será el impacto en los resultados y la productividad.

Según el censo actual producido por la Federación de Asociaciones de Empresas Brasileñas de Tecnología de la Información, el nivel de *turnover* de las empresas de TI en Brasil fue más alto que el promedio latinoamericano. Una de las razones para ello es la actual crisis económica y la falta de mano de obra calificada.

El fenómeno analizado es el proceso de Socialización Organizacional en una Multinacional, y el papel del Especialista en Recursos Humanos, su contribución y participación para mejoras efectivas, y también teniendo en cuenta el enfoque actual de temas como el Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento, a lo largo de este contexto.

### 3.2. TRABAJO DE CAMPO

Tras definirse el objeto de estudio a través de un proyecto de investigación, surge la necesidad de seleccionar formas de investigación de este objeto. En Ciencias Sociales, con referencia a la investigación cualitativa, el trabajo de campo se presenta como una posibilidad para lograr no solo una aproximación con lo que uno desea conocer y estudiar, sino también para crear conocimiento, a partir de la realidad presente en el campo. (Minayo, Deslandes y Gomes, 2007, pág. 51)

Demo (1991) observa que el investigador, en su tarea de descubrir y crear, debe primero cuestionar. Esta pregunta es lo que nos permite ir más allá del simple descubrimiento para, a través de la creatividad, producir conocimiento. Definiendo bien el campo de interés, es posible entrar en un rico diálogo con la realidad. Por lo tanto, el trabajo de campo debe estar vinculado a una buena disposición e identificación con el tema a estudiar, lo que permite una mejor realización de la investigación propuesta. (pág. 52)

Para Minayo (1992), se concibe el campo de investigación como un límite que el investigador crea en términos de espacio, representando una realidad empírica a estudiar, basada en las concepciones teóricas que subyacen en el objeto de la investigación.

En este sentido, la presente investigación, trabajo de campo y recopilación de datos se llevaron a cabo a través de entrevistas individuales semi direccionadas con

profesionales en posiciones estratégicas relevantes para el tema. El objetivo principal del uso de entrevistas en este trabajo cualitativo, se refiere a obtener información de la reflexión del sujeto sobre la realidad que vive (Minayo, Deslandes y Gomes, 2007).

Asimismo, se utilizó la técnica *focus group* en la entrevista realizada con cuatro empleadas en puestos de liderazgo y con tiempos de trabajo que variaban de 3 a 16 años. En tal contexto, se propuso una conversación informal sobre el proceso de Socialización Organizacional, su importancia en la integración de nuevos empleados y su protagonismo en lo que se refiere a la retención de talentos.

El *focus group* fomenta las interacciones grupales sobre un tema propuesto, junto con los debates planteados entre los participantes. Según Merton (*apud* Romero, 2000), dicha técnica permite a los encuestados expresar lo que consideran importante sobre un tema determinado.

Por ello se propuso el *focus group* como metodología de investigación, es decir, hacer uso de la interacción grupal para producir datos y conocimientos que de otro modo no se obtendrían para levantar indicios que pudieran manifestar de qué forma el proceso de Socialización Organizacional influye en la organización.

Se enfatizaron los programas de Recepción e Integración en todos los niveles de la organización, y el rol del área de Recursos Humanos en los procesos diseñados y aplicados para socializar efectivamente a ese individuo dentro de la empresa. Se les pidió que recordaran el momento en que fueron contratadas y cómo se sintieron, cómo fue su proceso de socialización e integración al nuevo ambiente, cómo vieron y asimilaron la cultura organizacional.

### 3.3. DINÁMICA *FOCUS GROUP*

De origen anglosajona, la técnica *focus group* se introdujo a fines de la década de 1940. Desde entonces, se ha utilizado como metodología para la investigación social, especialmente aquellos que trabajan en la evaluación de programas, marketing, regulación pública, publicidad y comunicación (Stewart, Shamdasani 1990). El costo relativamente bajo asociado con su uso y la capacidad de obtener

datos válidos y confiables en poco tiempo contribuyeron a la incorporación masiva de la técnica de grupos focales en la investigación de mercado (Patton, 1990; Silva; Trad, 2005).

Según Leitão (2003), el grupo focal se originó en 1926, con Bogardus, un sociólogo, en una investigación con estudiantes en una escuela. Esta metodología fue retomada a partir de 1945, por el sociólogo Robert K. Merton y posteriormente por Fiske y Kendall, en 1956. En los años 60 y 70 la técnica fue utilizada en el área de Marketing, también por científicos sociales y, a partir de los 80, fue utilizada en otras áreas.

De acuerdo con los principios de la investigación cualitativa, el grupo focal es una metodología de entrevista donde hay una presentación oral específica y espontánea de los involucrados. Esta técnica fomenta las interacciones grupales sobre un tema propuesto, junto con los debates planteados entre los participantes. Según Merton (apud Romero, 2000), los grupos focales permiten a los encuestados expresar lo que ellos mismos consideran importante sobre un tema determinado.

El grupo de enfoque permite recopilar material para un análisis más detallado. Esta interacción puede ocurrir tanto entre investigador-sujeto / investigado como entre los propios sujetos investigados. Los instrumentos cualitativos son de expresión individual, oral e interactiva, como en dinámicas de grupo de distinta índole.

Para Morgan (1997), este tipo de entrevista grupal representa una forma de escuchar a las personas y aprender de ellas, creando líneas de comunicación. Según Morgan (1988), el moderador debe incentivar la atención del grupo al foco, para que no se produzcan distorsiones y pérdida de objetivos en relación al tema en debate, evitando posiciones sesgadas de los participantes.

Las interacciones entre personas generalmente conducen a una rica observación de ideas nuevas y originales, además de obtener, por parte del investigador, un conocimiento directo sobre las actitudes, expresiones orales y corporales de los participantes, en definitiva, su percepción del grupo, al promover reflexiones. y diluir las opiniones contrarias.

La dinámica del encuentro inicial consistió en dar la bienvenida a los sujetos de investigación. Krueger (1998) y Morgan (1998) recomiendan un lugar para las dinámicas de grupo que sea acogedor, informal, de fácil acceso y preparado con anticipación. Luego de la recepción informal, se explicaron los objetivos de la

investigación, enfatizando el formulario de consentimiento y haciendo explícito el tema de la ética de la investigación, además de los lineamientos sobre la dinámica de los grupos focales.

Diferentes autores llaman la atención sobre el aumento en el uso de la técnica *focus group* en los últimos años. Para Flick (2004), la técnica experimenta una especie de renacimiento. En el campo de las ciencias sociales, su penetración comienza en el campo de la política, pero se extiende progresivamente a través de los diversos segmentos de la investigación social (Cruz Neto; Moreira; Sucena, 2008).

Morgan (1997) define la técnica *focus group* como una suerte de investigación cualitativa, derivada de las entrevistas grupales, y que recaba informaciones a través de las interacciones grupales. Para Kitzinger (2000), el grupo focal es una forma de entrevistas grupales basadas en la comunicación y la interacción. Su objetivo principal es reunir información detallada sobre un tema específico (sugerido por un investigador, coordinador o moderador de grupo) de un grupo de participantes seleccionados. Busca recopilar información que pueda proporcionar información sobre percepciones, creencias, actitudes sobre un tema, producto o servicio.

El Focus Group consiste en una dinámica basada en una discusión estructurada o semiestructurada sobre temas de interés. Es comúnmente realizado por un moderador y un equipo de observadores, y puede haber variaciones en el formato de los roles de cada investigador, tales como: observadores aparentes u ocultos integrados en el grupo, el tema puede ser secreto, el entorno puede ser controlado y filmado como un aula, vidrio donde los observadores están afuera notando lo que sucede adentro, entre otros formatos.

Este método produce datos cualitativos a través de preguntas abiertas y es parte de la fase de exploración, cuando el proyecto aún se está planificando y definiendo el alcance. También se utiliza en la fase de lanzamiento y seguimiento de un producto, con el fin de asegurar la calidad del proyecto antes de su comercialización y uso público (Martin; Hanington, 2012).

Las ventajas del focus group son especialmente para generar información útil para la elaboración de cuestionarios (Mittra, 1994), profundizar en temas de interés para la investigación, ser eficiente en la obtención de un gran volumen de información y percepciones directamente de los encuestados elegidos según

criterios de interés (Wozniak, 2014), y generar insights sobre los orígenes de los comportamientos y motivaciones de los encuestados (Silvay otros, 2014).

La evidencia por sí sola no debe tratarse como una verdad universal; para tener un apoyo válido, necesita fundamento en la teoría, comprensión del contexto, análisis de la experiencia previa y análisis crítico. El investigador necesita saber si la evidencia es confiable y válida en su aplicación a la pregunta de investigación.

El método *focus group* puede generar diferentes tipos de evidencia en función de cómo se realizó, cómo se estructuraron las dinámicas y cuáles fueron los objetivos y contextos analizados. Lo que también puede influir directamente en los resultados es la postura del moderador y su interacción con los participantes.

Para la aplicación de la dinámica *focus group*, se eligieron cuatro empleadas en puestos de liderazgo y con tiempos de trabajo que variaban de 3 a 16 años, con la propuesta de una conversación informal sobre el proceso de Socialización Organizacional, la importancia que tiene en la integración de nuevos empleados y en el mantenimiento de los talentos en la empresa. Se enfatizaron los programas de Recepción e Integración en todos los niveles de la organización, y el rol del área de Recursos Humanos en los procesos diseñados y aplicados para socializar efectivamente a ese individuo dentro de la empresa. Se les pidió que recordaran el momento en que fueron contratadas y cómo se sintieron, cómo fue su proceso de socialización e integración al nuevo ambiente, cómo vieron y asimilaron la cultura organizacional. Esta fue la primera cuestión tratada en la dinámica.

El *Focus Group* se distingue de la entrevista individual porque se basa en la interacción entre las personas para obtener los datos necesarios para la investigación. Su formación obedece a criterios previamente determinados por el investigador, de acuerdo con los objetivos de la investigación, y el investigador es responsable de crear un ambiente favorable para la discusión, permitiendo a los participantes expresar sus percepciones y puntos de vista. (Patton, 1990; Minayo, 2000).

#### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Según Minayo, Deslandes y Gomes (2007), entre los procedimientos metodológicos adoptados para el análisis de contenido desde la perspectiva cualitativa se encuentran la categorización, inferencia, descripción e interpretación. Los mismos autores (2007, p.88) sugieren que los pasos habituales dentro de la investigación cualitativa, cuyo orden de adopción puede variar de un caso a otro, son los siguientes:

- (a) Dividir el material que se analizará;
- (b) Distribuir las partes y categorías;
- (c) Describir el resultado de la categorización;
- (d) Hacer inferencias a partir de los resultados;
- (e) Interpretar los resultados encontrados por medio de la fundamentación teórica utilizada.

La interpretación de los datos, realizada después del análisis de los datos siguiendo el modelo descrito anteriormente, según Minayo, Deslandes y Gomes (2007) consiste en “relacionar las estructuras semánticas (significados) de las declaraciones presentes en el mensaje”. Según los mismos autores, “llegamos a una interpretación cuando pudimos hacer una síntesis: las preguntas de investigación; los resultados obtenidos del material recolectado; las inferencias hechas y la perspectiva de la teoría adopta” (p. 91).

De esa manera, el material recopilado a través de la grabación de entrevistas con los sujetos de esta investigación se transcribió literalmente y luego se interpretó a partir de los siguientes pasos: lectura exhaustiva del material seleccionado, exploración de este material y elaboración de síntesis interpretativa.

Para tener éxito en esta tarea, finalmente se hizo una articulación entre los objetivos de la investigación, la base teórica adoptada y los datos empíricos, Minayo, Deslandes y Gomes (2007), como se explica en el Capítulo5, donde se hicieron a partir de ahí las consideraciones finales que terminan lo expuesto en este trabajo.

#### 4.1. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Inicialmente, se entrevistó a 2 miembros de la junta directiva de la compañía XD, para enriquecer la investigación con sus opiniones y puntos de vista.

<b>EMPRESA X.D.</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
G.S.	Directora de recursos humanos
V.G.	Director de operaciones

Tabla 1 - Presentación del entrevistado – Junta Directiva

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos (2018).

Para investigar y profundizar el análisis, también se entrevistó a miembros de la "operación" de la empresa XD. En este caso, en una articulación con el marco teórico, fueron entrevistados un empleado que recién ingresaba al trabajo y otro con más de un año de empresa.

En tal contexto, se entiende que el empleado más antiguo conoce a la empresa en profundidad, sabe cuál es la dinámica vigente, conoce la cultura organizacional y está empapado de ella. Es decir, cuenta con un punto de vista más amplio.

En ese sentido, el empleado que cuenta con años en la empresa trae toda su experiencia en la organización al entrevistador, propiciando que el estudio sea más profundo y refleje con mayor fidelidad lo que ocurre en la dinámica diaria de la organización. Así también se verifica en su experiencia y observación de años respecto a los nuevos empleados y especialmente con relación a los que ingresan mediante las adquisiciones de la organización.

El empleado más antiguo tiene la posibilidad de traer a la entrevista un recuerdo que haya sido un importante marco en su proceso de integración y socialización organizacional. Es posible, incluso, que el entrevistado afirme que la socialización fue un hecho imprescindible para su permanencia en la organización.

Finalmente, se considera que esta persona tendrá menos temores al discurrir respecto a la dinámica organizacional, pues es testigo de los éxitos y fracasos del proceso de socialización organizacional. Asimismo, el entrevistado puede hacer un análisis más amplio del proceso de socialización organizacional, ya que ha vivido hace un tiempo el proceso y, actualmente, experimenta el post proceso de socialización organizacional, es decir, sus consecuencias y resultados.

Por otro lado, la elección por el empleado recién ingresado trae una distinta perspectiva, toda vez que, al ser nuevo en la organización, tiene una memoria reciente respecto al proceso de socialización organizacional.

La elección de un empleado recién llegado a la empresa también posibilitó recalcar la debilidad de la organización cuando ingresa un nuevo empleado y no tiene las condiciones materiales para empezar a desempeñarse adecuadamente, así como hacer el registro de su percepción respecto a los empleados integrados mediante las adquisiciones de la organización.

Se debe considerar que el nuevo empleado tiene más reciente en la memoria el proceso de socialización organizacional. En tal sentido, se buscó saber cuáles son las experiencias actuales del nuevo empleado, especialmente porque se trata de una persona oriunda de una adquisición operada por la organización estudiada.

Finalmente, se aplica la dinámica "focus group" con un grupo de 6 empleados que trabajaban directamente en la Operación junto con sus respectivos líderes. Las tablas a continuación aclaran lo anterior:

<b>EMPRESA X.D.</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>
J.P.D	Gerente de Cuentas
A.B.P.S.	Analista de finanzas

Tabla 2 - Presentación del entrevistado - Operaciones

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos (2018).

EMPRESA X.D.	
Entrevistado	Cargo
C.F.	Gerentes
K.T.	
G.U.	
M.T.	

Tabla 3 – Presentación del entrevistado – Focus Group

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos (2018).

## 4.2. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La opción por la investigación bibliográfica como fundamento de la presente investigación, tiene como objetivo incorporar una revisión de la literatura sobre el tema, es decir, crear condiciones para la elección y análisis de datos que van a subsidiar teóricamente la investigación.

Ello sentó las bases teóricas para fines de la realización de la investigación de campo, es decir, las entrevistas realizadas en el ámbito de la empresa analizada. Las entrevistas aportan algo precioso del cual uno no puede prescindir en el estudio: los datos de la realidad.

En ese particular, el instrumento elegido para recolectar los datos de la realidad, es decir, cómo se organiza y se realiza la socialización organizacional en el ámbito de la empresa investigada a través de entrevistas semidirigidas en profundidad y *focus group*.

Para Selltiz (1987), la investigación busca encontrar respuestas a algunas preguntas mediante la aplicación de métodos científicos. A su vez, Bunge (1972) entiende que la investigación científica tiene dos propósitos, es decir, la acumulación y comprensión de los hechos que se plantearon.

La investigación cualitativa trabaja con significados, motivaciones, valores y creencias y estos no pueden reducirse simplemente a cuestiones cuantitativas, ya que responden a nociones muy particulares. Sin embargo, Minayo (1996) afirma que los datos cuantitativos y cualitativos terminan completándose dentro de una encuesta.

El punto de partida de una investigación científica debe basarse en una encuesta de datos. Para esta encuesta es necesario, en un primer momento, realizar una búsqueda bibliográfica. En un segundo momento, el investigador debe realizar una observación de hechos o fenómenos para que pueda obtener más información y, en un tercer momento, el investigador debe establecer contactos con personas que puedan aportar datos o sugerir posibles fuentes de información útil.

La observación también obliga al investigador a tener un contacto más directo con la realidad. Esta técnica se denomina observación no sistemática, donde el investigador busca recopilar y registrar los hechos de la realidad sin el uso de medios técnicos especiales, es decir, sin planificación ni control. Por lo general, este tipo de observación se utiliza en estudios exploratorios sobre el campo a investigar.

La entrevista es la interacción social entre el investigador y la persona entrevistada, siguiendo el rigor metodológico. Se lleva a cabo para comprender algún fenómeno, que es objeto de investigación científica.

En otras palabras, la entrevista es el contacto directo entre el investigador y la persona entrevistada para dar respuesta al problema planteado en la investigación.

#### 4.3. ENTREVISTAS SEMI DIRIGIDAS EN PROFUNDIDAD

##### 4.3.1. Entrevista con la directora de recursos humanos

La entrevistada es G.S., 45 años, graduada en Administración de Empresas y con un MBA en Administración de Empresas, tiene 20 años de experiencia en el área. Contratada hace 1 año y medio por X.D., su objetivo es apoyar el negocio de la organización, buscando resultados eficientes a través del desarrollo de las personas.

En el análisis a continuación, solo se resaltarán los puntos relevantes para la investigación. La entrevista completa estará disponible en los anexos.

Inicialmente, se abordó en la entrevista la primera fase del Proceso de Socialización Organizacional, que sería Reclutamiento y Selección, cómo funciona, fortalezas y puntos de mejora. Al respecto, una de sus declaraciones iniciales fue:

El rol de reclutamiento de hoy se define de esta manera: somos proveedores de candidatos, pero no interferimos en el proceso de selección. Buscamos asumir

candidatos que se están acercando cada vez más a lo que el "amigo" ha indicado. Pero el papel de elección es suyo. Si él dice que no quiere a una determinada persona, no la contratamos.

Así que creo que este es un punto importante para nosotros, para alinearnos con la expectativa de reclutamiento. Entonces, desde el punto de vista de la socialización, no es el área de reclutamiento que la hace. ¿Qué hacemos? Hacemos un mapeo, hacemos la entrevista inicial, remitimos al área, y el área hace el proceso de elección. Este proceso de elección se realiza a través de una sola entrevista, tres o cuatro. Dependerá del nivel del trabajo y del proceso en sí, de la demanda. Entonces, así es el reclutamiento. Está muy restringido a identificar candidatos, presentar y cerrar la vacante. No es el área de reclutamiento que introducirá a este profesional en la empresa. Para esto tenemos otra área.

En cuanto a los puntos de mejora de los procesos de Reclutamiento, la entrevistada indicó cómo estar en el "equipo" del cliente, es decir, existe un desajuste entre "la necesidad y lo que se puede ofrecer". Que debería haber un banco de candidatos dentro del perfil de cada vacante, previamente entrevistado y seleccionado. Entonces, cuando se abre un puesto, RR.HH. ya tendría candidatos para nominar. Esto principalmente en vacantes operativas. En puestos gerenciales y directivos, el proceso es más lento y tiene varios pasos.

En la segunda pregunta, que trataba sobre los procesos de recepción e integración de X.D., la entrevistada afirmó lo siguiente:

- El tipo fue elegido, tiene todo el proceso de documentos y médicos, toda esa parte burocrática de la cosa. Tenemos en las áreas, padrinos y madrinan, que son esas personas que se ofrecieron como voluntarias, o si no fueron voluntarias, el jefe indicó. Tenemos personas que son padrinos y madrinan. Entonces, ¿cuál es la idea del padrino y la madrina?

La idea es que este profesional, que generalmente conoce mejor la estructura, conoce la organización y todo lo demás, tendrá la función de introducir al nuevo empleado en el área. Recursos humanos hoy no puede hacer eso, tenemos que tener una gran cantidad de personas, y no podemos hacerlo. Entonces, el primer día, obtiene una integración, obtiene la información básica digamos, dentro de la empresa. ¿Quién es X.D. ¿Qué es este grupo? ¿De dónde viene? ¿Dónde se ingresa? También obtiene la información básica de la empresa. Recibe un Manual

con información importante y luego el "padrino" o "madrina" busca al profesional en su lugar de trabajo, y es este "padrino" o "madrina" quien realiza la integración en el departamento. Explica: - Mira ... este es el restaurante, hay tal cosa. También es responsable de asesorar sobre los sistemas, que es el PS2, que debe hacer el registro de presentismo. Luego da las introducciones básicas de cómo se mueve la persona dentro de la empresa. A partir de ahí depende de la persona. Después de eso, no tenemos ningún proceso para seguir lo que usted llama la "socialización" de este individuo dentro de la empresa, ni cómo es, no seguimos esto. Hay otra iniciativa del área para hacer esta introducción.

Asimismo, la entrevistada indicó un punto de mejora, que sería implementar el proceso de bienvenida a través de "padrinos", dentro de los grandes clientes de la empresa, donde hay una gran cantidad de empleados asignados, lo que hace que la adherencia a la cultura y valores de estos "clientes" sea más fuerte que aquella que se da respeto a la empresa. Sin embargo, también reconoció que este profesional no podría ser 100% pro X.D., ya que está asignado a otra organización, y que debe haber una calibración con esta dosis de adherencia al cultivo.

Cuando se le preguntó sobre la efectividad del proceso de Recepción e Integración para adherencia a los valores y la cultura de X.D., la directora de Recursos Humanos enfatizó claramente que dicho rol incumbe más a los líderes que a Recursos Humanos. Y por mucho que el equipo de recursos humanos intente integrar a este empleado, es el gerente quien puede hacer esto diariamente.

- Mire, por mejor que sea el programa, la persona va a sentir eso en el día a día. Es así, puedes tener los valores en un cuadrito colgando en una pared, todo el mundo lo conoce, entregas un manual con los valores de la empresa. Decís en integración "mira, estos son nuestros valores". La mejor integración que puede tener una persona con los valores va a ser en el día a día. Entonces puedes poner en el cuadrito que lo importante es la integridad, pero si el empleado no percibe la integridad en la relación con el jefe, con el compañero, en la relación de la empresa con los clientes y proveedores, no sirve de nada. Puedes decir lo que quieras, si el valor es la integridad el empleado no va a percibirlo como un valor importante, si la práctica no condice con lo que está establecido como valor. Y eso sirve para cualquier otro valor, si decís que uno de los valores es la sobriedad, ello me llamó la

atención... como si se tratara de austeridad en la gestión, y después en la vida real la persona actúa en sentido contrario. No hay programa de integración suficiente. Entonces me parece que el programa de integración te brinda una introducción, pero la conclusión es después, en la vida real.

La entrevistada también destacó que hay un área en la organización llamada *End User*, que realiza un trabajo de socialización activo y fuerte, donde además de la integración realizada por el equipo de recursos humanos, hay una serie de capacitaciones previas a la operación en los clientes. Hay una preparación intensa de este profesional, pues la demanda lo exige. Según ella, tanto en los aspectos técnicos como conductuales, esta área muestra una mayor preocupación con la socialización de estos individuos:

- La socialización en el caso de End User es un poco más densa, tiene etapas más densas. Por increíble que sea, para el nivel más operativo, hay una mayor preocupación respecto a la motivación, a estar más involucrados con las actividades.

En lo que respecta al mantenimiento de talentos en X.D., la respuesta fue positiva, y con un programa que ha estado en funcionamiento durante 2 años, basado en las experiencias previas de la directora de recursos humanos, en otras organizaciones que ha dirigido.

-Para 2018 vamos a tener un trabajo más profundo. Hoy por hoy somos capaces de reconocer a los talentos, cosa que no podíamos hacer hace 2 o 3 años porque no teníamos los procesos de evaluación de desempeño y potencial. Hoy tenemos un mapeo que está alineado con la alta dirección. Este es un proceso de consenso, de quiénes serían los talentos, según el punto de vista ejecutivo o nivel P, que es el personal en inicio de sus carreras u otros niveles de carrera que no son de liderazgo. Así hacemos todo ese mapeo. Los que se encuentran más arriba, trabajamos con el 9box. Los que llamamos L invertida, que son los que tienen alto desempeño y alto potencial, o alto potencial y desempeño mediano, o alto desempeño y potencial mediano. Lo que hacemos anualmente (lo hicimos en los últimos dos años y lo vamos a hacer este año nuevamente), es hacer un plan de retención para aquellas personas consideradas *toptalent*.

Aun así, según ella, ya hay un presupuesto asignado a este programa, incluido el curso de Liderazgo. Asimismo, hay una iniciativa para llevar a Brasil procesos de *coaching* y *mentoring*, ya implementados en Chile. Otro punto destacado de la respuesta fue la seriedad de la organización respecto a este programa de Mantenimiento del Talento y que el aprendizaje no es solo a través de la capacitación:

- Tienes que brindarle a la gente condiciones para su desarrollo. A veces hay proyectos transversales, proyectos y responsabilidades en que la persona se puede desarrollar "on the job", ¿no es cierto? Para que ello no ocurra solamente en clase. Eso ya lo hicimos y lo vamos a seguir haciendo, ahora en febrero seguro tendremos otro momento como este de calibración del mapa. Vamos a confirmar con el alto liderazgo quienes son estas personas. Eso va a pasar con todo el primer nivel de la empresa. Es un proceso que realmente se toma bastante en serio.

Cuando se le preguntó sobre las tasas de *turnover* de la organización, la directora de Recursos Humanos inicialmente no pudo responder, dijo que son altas, pero es un número natural para la industria de TI. El hecho de ser una industria donde hay una gran cantidad de contratos con un tiempo predeterminado conlleva a muchos despidos, ya que estos empleados no siempre se trasladan a otros clientes o proyectos. Pero la preocupación en ese momento, resaltada en la respuesta a continuación, era la pérdida de talentos en el 2017:

- En el 2017 perdimos a un 19% de los talentos del nivel P. Es mucha gente. Por eso tratamos de identificar otras cuestiones (por favor, te pido que no le comentes a nadie de esa entrevista... es sigilosa, ¿verdad?) La cosa es que está esa política de paralización de los ascensos y promociones. Por eso se fue tanta gente, es que no ven posibilidad de crecimiento. Entonces estamos tratando de corregir esto... el salario es importante, no es lo único, pero es parte del proceso de reconocimiento profesional. Es uno de los factores, solo no te motiva, pero te saca la motivación al punto de hacerte querer ir. Uno puede estar en un muy buen ambiente, tener un trabajo desafiador, etc., pero en algún momento se va a cuestionar: ¿cómo estoy frente al mercado?

En el penúltimo interrogante, donde la pregunta es sobre el papel de RRHH de X.D. en los procesos de Socialización Organizacional y su autonomía para actuar y delinear estrategias a este respecto, la respuesta fue inicialmente diplomática, lo que indica que puede actuar mientras esté dentro de las políticas corporativas, que no escapa a lo que se describe en la Matriz. Y luego, declaró claramente lo que piensa sobre el papel de los Recursos Humanos en la organización, demostrando una brecha entre la relación de Liderazgo vs. Recursos Humanos:

- Para cualquier proceso en la empresa, RRHH tiene que ser responsable por crear las condiciones, en lo que se refiere al ambiente, establecer herramientas, procesos, tecnologías, etc. Pero no es el único responsable. Se puede tener la mejor herramienta, eso y lo otro, pero si después en la práctica, en la vida real, eso no reverbera en la vida de la persona, su líder, sabemos que el liderazgo es responsable por la decisión de quedarse o irse de la empresa. El liderazgo lo tiene quien te está desarrollando, creando condiciones para que te desarrolles. Te desafía, te da feedback, te posiciona adentro de la empresa. Entonces el liderazgo tiene un rol muy importante. Entonces me parece que, aunque RRHH tenga el mejor conjunto de herramientas, me parece que su rol es crear condiciones. Si después la aplicación es solo burocrática no sirve de nada. ¿Se entiende? Todo el proceso de evaluación, mapeo de personas, si cuando del feedback no hay un proceso realmente constructivo, si el proceso no es realmente eficaz, la persona debe percibir que está contribuyendo de alguna manera para su desarrollo, no sirve de nada. Entonces el rol del sector de recursos humanos llega hasta donde empieza el del jefe. No le queda otra, es así en todos lados. El rol del liderazgo en la organización es el motor. Puedo tener una buena herramienta de evaluación de personas, pero de nada sirve si mi jefe no la sabe utilizar. Es incluso peor que una herramienta sencilla en las manos de un buen líder. Entonces debes tener a ambos, sino la cosa no anda.

En su última respuesta, cuando se le preguntó sobre el uso de las herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en los procesos de X.D. con el objetivo de desarrollo humano, la entrevistada dijo que era un punto para mejorar en su gestión, y luego citó un caso exitoso en un área particular de la organización llamada "Utilidades", donde se creó un proyecto llamado "Academy", atrayendo a la gente recién graduada de escuelas técnicas donde recibieron

capacitación efectiva sobre el producto XD E hicieron una carrera profesional dentro de X.D., desde el comienzo de su carrera, madurando sus conocimientos y perfiles como profesionales.

#### 4.3.2. Entrevista con el director de operaciones

El entrevistado V.G. tiene 45 años de edad, es Director de Operaciones, graduado en Derecho y con un posgrado en Gestión de Personas, ha estado en la organización durante 15 años y demuestra conexión y relación interpersonal con prácticamente todas las áreas de la empresa. Su entrevista fue muy amplia, es decir, fue capaz de desarrollar sus respuestas con calma, seguridad y confianza típicas de quienes han pasado por varias fases, adquisiciones, fusiones y desafíos dentro de esta organización.

Inicialmente, se le pidió al entrevistado que hablara sobre su carrera y sus aspiraciones dentro de la organización, y fue entonces que dejó en claro su relación de logros profesionales y cuánta contribución mutua de crecimiento hubo en esta relación:

Hablar un poco sobre mi carrera es hablar un poco sobre mi vida. Me uní a X.D. hace 15 años, y de hecho, es una empresa de tecnología de la información. Y la compañía me contrató porque en ese momento tenía un idioma. Hablo francés, y fue necesario en ese momento debido a un cliente estratégico, alguien que hablaba francés. Y tuve una inspiración y un enfoque en mis estudios que era derecho, por lo que asumí el desafío de trabajar en esta empresa con un enfoque en T.I., pero la intención era fugaz. Se suponía que debía terminar mis estudios y luego reanudar mi carrera de la manera correcta. Sin embargo, a lo largo de mi experiencia inicial en T.I., fui cada vez más consciente de que tenía algunas habilidades en el área de gestión de personas, en el área de gobernanza tecnológica, que era un área que específicamente no requería el conocimiento y las habilidades técnicas, sino de desarrollo en algunas áreas que efectivamente los profesionales de TI no tenían. Podemos decir que, en los años 90, la tecnología pura y las personas eran extremadamente técnicas. Y ese fue un momento decisivo en el proceso en su conjunto porque la tecnología llegó a gestionar, digamos dentro de las organizaciones, un gran volumen de demandas. En otras palabras, la gestión de la información a través de la tecnología, a medida que se

manejan más y más datos, más información necesita convertirse en datos estratégicos para la organización. Por lo tanto, la tecnología necesitaba un complemento, personas con el perfil, primeramente, de gestión de personas, que era precisamente la gente que haría los puentes con el usuario final, aquellas personas que demandan tecnología. Y, obviamente, también la preparación, gestión de estas personas que son técnicas, pero no tenían mucho de este perfil "humano", si podemos decirlo, y terminé asumiendo este papel de gerente de personas, de gobernanza interna del área de tecnología. Así es como diseñé mi estrategia, mi trayectoria, así que comencé a centrarme en esa área, y ahí es donde obviamente tuve que destacar y hacer de este mi desafío inicial, que sería temporal, mi desafío de por vida.

Cuando se le preguntó sobre la Socialización Organizacional y todos sus pasos, y cómo son los procesos de Hosting e Integración en la empresa X.D., inicialmente respondió que estos procesos no existen formalmente, que cada área sigue sus propias pautas. Dijo que no hay una unidad en todas las áreas respecto al proceso de socialización organizacional. Que hay una distancia entre las áreas, y usó el término "islas de trabajo" para nombrarlo:

Debido a que no existe una política de socialización corporativa y las áreas terminan convirtiendo sus relaciones en islas, siendo algo perjudicial para el negocio y sin traer una socialización, imagine una empresa que tiene un edificio que tiene 2000 personas, y estas 2000 personas se cruzan, pero conocen menos del 10% de las otras áreas. Y cuando se conocen, son relaciones esporádicas. Así que creo que esta socialización podría ser más grande y mejor, y creo que sería muy beneficioso, no solo para el entorno de la empresa, sino también para sus intereses comerciales externos. Los programas de recepción e integración en la organización hoy en día son muy básicos, tienen una visión general de la empresa en su conjunto, pero esta visión general también es muy básica, y lo vuelvo a decir: se pone a la gente dentro de las islas con las que tendrán relaciones, y eso es suficiente como un proceso de integración en la organización, y es precario según mi evaluación.

Con respecto a la retención del talento y su relación con la socialización organizacional, se le preguntó acerca de su percepción y experiencia con empleados talentosos y que se fueron de la organización, si esto podría tener conexión con los procesos de socialización organizacional, también fue enfático al afirmar que ya han perdido mucha gente y a menudo debido a la falta de

comunicación entre las áreas, entre el propio empleado al saber qué tan lejos podría llegar dentro de la organización y dónde podría mejorar para llegar allí. Y que los procesos de socialización tienen que ver con esta pérdida de talentos.

Cuando entra mucha gente, ella está definiendo a dónde va, qué área es más interesante y necesita ver dentro de la organización dónde realmente tiene espacio para crecer. Y si no tiene esta visión del espacio para crecer, a dónde va y todo lo demás, obviamente termina buscando otras oportunidades incluso en el mercado, cuando tiene un amigo que trabaja en otra organización, cuando tiene a alguien que aporta algún beneficio más allá de lo que ve en la organización que está operando. Y esto sucede mucho, no se sienten reconocidos, pero no es porque no sean reconocidos, sino porque falta esta alineación de expectativas entre el empleado y la empresa, para saber bien a dónde tiene que ir, dónde tiene que desarrollarse, de qué manera necesita trabajar, para poder llegar a nuevos puestos, así que termina teniendo esta distancia, permaneciendo en su propia isla y en el momento en que ve algo en el mercado, termina aceptando esta propuesta, incluso si luego se da cuenta de que eso no es lo que él imaginó. Y eso sucede mucho, hay profesionales que regresan, porque se dan cuenta de que la organización tiene sus valores y que esos valores son a menudo más importantes que otras aspiraciones que puedan tener en de su carrera.

En su penúltima respuesta sobre el sector de recursos humanos de la empresa y lo que podría mejorarse, incluido su liderazgo, fue objetivo al afirmar que sí, que necesita evolucionar mucho, lo que indica que el área de recursos humanos de la organización no se centra en las "personas":

No vemos una cultura de RR. HH. dedicada a los empleados, sino a los procesos, políticas, procedimientos internos, reclutamiento y selección, pero no efectivamente el proceso de mantenimiento y gestión de las personas.

Al final de la entrevista, con una opinión positiva, el director de operaciones desarrolló una respuesta muy explicativa sobre el tema "Organizaciones de aprendizaje" y "Gestión del conocimiento", lo que demuestra la creencia en este proceso de aprendizaje organizacional y que hay suficiente espacio en la empresa para esto.

- Así que hoy tengo el cargo de Director de Operaciones, pero estar y permanecer dentro de la Gerencia de Operaciones específicamente no refleja exactamente lo que la compañía espera de mí. Aunque la compañía no me dice eso claramente, para fortalecerme, para convertirme en un buen profesional para la organización, tengo que estar al tanto de lo que sucede en otros espacios, en otras áreas, en otras islas, trayendo el vocabulario que traje aquí de las islas. Entonces, tengo que buscar estos otros espacios y saber cómo mi área trata con los demás, lo que hago impacta otras áreas. Y eso de alguna manera genera gestión del conocimiento. Necesito transmitir esto a las personas para que se den cuenta de que su rol y responsabilidad comienzan donde termina el otro, y así sucesivamente. Y las personas se complementan entre sí, y eso es lo que hace que la fuerza de una organización ... no sea realmente lo que haces dentro de tu isla de forma aislada. No tiene ningún beneficio, te hace entregar productos, te hace entregar resultados, pero no te hace traer ni agregar resultados para la organización en su conjunto. Así que sí creo que es posible un programa de socialización organizacional a través de la gestión del conocimiento, porque cuando la persona aumenta su capacidad, comienzan a ver que tienen grandes posibilidades. En primer lugar, para aumentar su conocimiento, algo muy valioso para ella en el mercado también, independientemente de la organización para la que trabaja, pero esto le brinda longevidad dentro de esa organización y más posibilidades de permanecer allí, excepto en esa área específica. En mi opinión, es importante que el profesional, y por lo tanto siempre he trabajado dentro de la organización, sea visto dentro de la organización como una posibilidad de talento, no solo para esa área en la que está trabajando, sino también para otras áreas. Y uno, en mi opinión, cuál sería el obstáculo que tendría que implementar este programa, creo que no tiene ningún obstáculo, creo que necesita una definición estratégica, *topdown* de la compañía donde define, aparte de los programas que hace hoy, que se desarrolla hoy, es desde el desarrollo, los negocios, los productos hasta el mercado, necesita hacer que ese grupo de personas sean vendedores, y para ser vendedores, necesitan integrarse, conocerse, crecer juntos y trabajar juntos. Esta es mi visión de la barrera, no creo que haya barreras, creo que lo que se necesita es solo un patrocinio de la compañía, para que pueda poner su mano al frente y decir OK. Vamos juntos, te necesitamos. Y luego establecer políticas de gestión, mantenimiento, reconocimiento. Ahora lo que debe hacer es elegir el orden de las cosas, primero

estructuremos el área de producto, el área de oferta, las ventas ... ¡vamos bien! Vamos a caminar. Si todo ha salido bien, entonces avance a este proceso de integración, que creo que entiendo, es esencial para el desarrollo de la organización en su conjunto.

#### 4.3.3. Entrevista con un empleado antiguo

El entrevistado es J.P.D., Gerente de Cuentas que trabaja en la empresa hace más de 10 años y cuida de todos los contratos que representan a la regional de Minas Gerais y el sur de Brasil. Según él, su trabajo es garantizar que todos los contratos establecidos con los clientes se ejecuten de forma efectiva y de la manera en que fueron contratados. Si el post venta se está realizando y los objetivos se están cumpliendo, consecuentemente el cliente estará satisfecho.

Hablando sobre el momento de su contratación desde el proceso de entrevista y selección, J.P.D. afirmó que tuvo un proceso de selección que es común en X.D., es decir, que el empleado de la empresa donde se realiza la operación termina siendo contratado por X.D. pues conoce los procesos, etc. En este caso, el actual Gerente de Cuentas trabajaba en un cliente de X.D., pero estaba a punto de salir para irse a estudiar en Australia. Lo que lo sorprendió en ese momento fue que X.D. lo invitó a coordinar el equipo en ese cliente (su antiguo empleador), lo que lo llevó a reevaluar su mudanza a Australia y quedarse en Brasil.

Cuando se le preguntó qué lo convenció a elegir X.D., declaró que a pesar de que la organización no era fuerte en "marketing" como sus competidores, investigó y vio que era una gran empresa en varias regiones de Brasil y América Latina, y que por ello tendría grandes posibilidades de crecimiento profesional, además de admirar al equipo que conocía, que enfrentaba muchas dificultades, pero sabía manejar el momento difícil que estaban viviendo. Y eso lo hizo respetar a la organización en su conjunto.

Respecto a los procesos de Recepción e Integración, afirmó que hubo una reunión con el equipo de unas 30 personas, y lo presentaron como Coordinador del equipo, lo que lo hizo sentir muy orgulloso y satisfecho. Indicó que algunas personas en este equipo pensaron que merecía el puesto, pero había un miembro de este

equipo, que incluso lo "entrenó" al comienzo de la operación, que no aceptó ser dirigido por él. También afirmó que, en las primeras semanas como Coordinador, tuvo el apoyo para comprender cómo sería su trabajo en el futuro, y la transición también indicó que fue fácil, agregando suficiente conocimiento. Designó a dos personas que lo ayudaron y fueron clave para su integración y bienvenida en la empresa, en los primeros meses y más tarde, el actual Director de Operaciones, quien en ese momento era su gerente y fue su gran desarrollador en este sentido.

Cuando se le preguntó sobre la influencia del proceso de Recepción e Integración en el desempeño de su trabajo, respondió:

- La influencia fue en el sentido de "inspiración" en lugar de integración de la empresa. Como yo sabía poco sobre liderazgo, pensaba a menudo que "si fuera fulano, lo haría mejor". Pero no es tan así. Entonces diría que me inspiró esta gente, creo que fue más un factor de inspiración, que de procesos de la compañía. Incluso porque estábamos en medio de una implementación, podemos decirlo.

También afirmó que se socializó e integró rápidamente, y que siempre se sintió muy bien integrado y relacionado con todas las áreas y que las personas obtienen "lo mejor" de él, pero también puede obtener "lo mejor" de las personas. En cuanto al tiempo para socializar, fue más eficiente, precisamente porque ya conocía el equipo que llegó a la empresa con él en ese momento. Y la compañía lo ayudó mucho al principio, con sus líderes y personas acogedoras, que siempre delegaban muy bien y le enseñaban:

- *Ve y conquista ... Ve y haz!*

Respecto al *Feedback* de los gestores sobre su desempeño profesional, respondió que cree que siempre ha sido evaluado en todos estos años, y que el hecho de tener una buena relación con todos ha facilitado recibir esta evaluación. Ahora, en lo que respecta a la retroalimentación, dijo que es algo que la compañía ha mejorado, incluso evolucionando el proceso, pero hay más por hacer al respecto, porque no se sabe qué se hace con esta retroalimentación. No tiene una opinión sobre eso.

Cuando se trata de evaluar y opinar sobre los procesos actuales de Recepción e Integración de X.D., respondió lo siguiente:

- Este es un punto que creo que la compañía actúa mal, no es peor porque tiene grandes profesionales que acogen muy bien a estas personas. Creo que la compañía tiene una gran madurez entre los profesionales, especialmente en su gestión. Lo que hace que estas personas sean bien recibidas, bien dirigidas, siempre de la mejor manera posible. Pero, por ejemplo, no veo una dirección de recursos humanos: este empleado es admitido, tiene que seguir tales procesos, es entrenado en tal sentido. Eso no ocurre. Depende de cada área, cada administración y cómo se comporta cada gerente, ¿entiendes? Entonces, es algo que creo que debería mejorar.

También dijo que ha ayudado a muchos nuevos empleados a integrarse en X.D. A menudo ha ayudado a RR.HH. y otras áreas para poder recibir a estos empleados lo mejor posible. Ha ayudado mucho, pero no tanto en la actualidad, y que ello ocurre esporádicamente.

En la indicación de sugerencias para los procesos de Socialización en la organización, respondió lo siguiente:

- Una vez mi gerente en ese momento creó un WELCOME KIT, muy bien hecho, a propósito. Que cuando llegue el profesional lo tendrá ... Pasará por este departamento, conocerá al cliente de esta manera ... Tendrá esta interacción con RRHH ... Y fue algo que funcionó muy bien, y que incluso se presentó para la empresa, y creo que la empresa podría haber aprovechado la idea de S.R., con el kit y todo lo demás para crear una estructura. Pero hoy creo que la compañía realmente carece de un estándar. Obviamente, cada área tiene un tipo de entrenamiento y todo, pero creo que la columna vertebral, la columna vertebral ... es lo mismo. Así que creo que hay un "kit estándar" realmente bien diseñado para la integración.

#### 4.3.4. Entrevista con el empleado (recién contratado)

El entrevistado es A.B.P.S., que actualmente ocupa el cargo de Analista Financiero en X.D. desde hace unos 3 meses.

Cuando se le preguntó cómo fue la llamada del Reclutador para invitarlo al proceso de selección, dejó en claro su satisfacción, afirmando haberse tratado de

una charla tranquila y sucinta, donde todos los detalles para ese momento eran claros y concisos, a excepción del salario que fue informado al momento de la entrevista con el gerente. También señaló que lo que más le gustó del proceso de selección y las entrevistas de X.D. fue la velocidad y la dinámica. También declaró que ya conocía la empresa antes de ingresar, porque su esposa ya había sido contratada hace un tiempo por una de las compañías adquiridas por X.D., y tenía grandes referencias.

Lo que más lo atrajo en el momento de la selección fue inicialmente el salario y luego, la carrera, la oportunidad de crecimiento profesional.

Respecto al contacto realizado para informar que había sido contratado, dijo que hizo la entrevista con el Analista, luego con el Gerente y después de una semana recibió la llamada diciendo que ya había aprobado. Dicho proceso tomó un poco más de tiempo, porque necesitaba la firma de los Directores. El sector de recursos humanos informó que era segura la contratación, pero tuvo que esperar a que el director firmara los documentos. Fueron alrededor de 30 días para asegurarse de que lo contrataran de todos modos. Entonces pudo celebrar, y realmente creó una expectativa y angustia por el comienzo del trabajo.

Su primer día de trabajo fue muy bueno, tuvo la integración con el Analista de Recursos Humanos y luego vino la persona responsable por el sector para mostrarle la empresa, un poco de cada área, de forma general y rápida. Y luego llegó a su departamento, siendo recibido por el gerente y presentado a todo el equipo. El mismo día ya comenzó sus actividades.

Sobre su adaptación y entrenamiento, respondió lo siguiente:

Fui a una capacitación de una semana en Río de Janeiro, donde había una persona con más experiencia, el coordinador del caso, los analistas, quien me enseñó las hojas de cálculo, el programa, todo muy superficial, porque no había suficiente tiempo para paralizar los procesos y enseñarme. Entonces, realmente aprendí todo en el día a día, por lo que creo que aprender depende del compromiso individual.

Con respecto a la relación entre su desempeño profesional y su recepción e integración, señaló que si no hubiera esta bienvenida estaría perdido en la empresa, sin saber qué debería hacer correctamente. Afirmó que además del ambiente y de la capacitación en Río de Janeiro, se sintió motivado para querer trabajar y crecer en la empresa.

Son 3 meses de experiencia, y si no nos agrada, no nos quedaremos. Así que cuanto más rápido nos instalemos y nos pongamos las pilas, mejor.

Cuando se le preguntó si se sentía completamente integrado:

Parece que he estado trabajando aquí durante mucho tiempo ... Con cada día que pasa me siento más cómodo ... la convivencia solo mejora ... y con el trabajo también me estoy perfeccionando.

Pero dijo que no había recibido ningún compañero y lo había integrado, porque sabe que este proceso de integración es nuevo en la empresa.

Respecto a sentirse bien recibido e integrado en la empresa, afirmó que:

Sí ... sí ... eso fue eficiente, es algo que nos abraza, como si fueran los brazos de la compañía que nos abrazaran.

#### 4.3.5. Aplicación de la dinámica "Focus Group"

La primera en responder fue M.G., afirmando ser la más antigua, con 16 años de compañía. Comentó que hubo un proceso de integración en ese momento, en el primer día de trabajo se integraron todos los nuevos empleados, y el segundo día, se hizo la presentación a las otras áreas de la organización. También señaló que cuando se unió por primera vez a X.D., pronto se dio cuenta de que estaba comenzando a trabajar en un "otro tipo de empresa" o, más bien, se sorprendió por su tamaño y alcance. Era una compañía totalmente diferente a cualquier otra compañía para la que había trabajado. En ese momento, nunca había pasado por un proceso de integración de ese "tipo". Incluso citó los nombres de las personas responsables de recursos humanos en aquella época y dijo que era muy diferente del proceso de integración que existe hoy en la empresa. Había un *Welcome Kit*, que hoy ya no existe. Al respecto, afirmó que dio este consejo para la realización de la integración, especialmente para puestos gerenciales. Pero dijo hoy que no existe tal cosa en RR.HH., lo que sería necesario, porque hoy cuando llega un gerente, no conoce las herramientas de la organización y no está capacitado para ello, luego no sabe cómo trabajar con estas herramientas. Cuando se le preguntó sobre esto, RR.HH. contestó que no había gente para hacerlo. En conclusión, se requiere que este gerente aprenda de otros colegas, o más bien espere que el otro colega tenga

tiempo y disponibilidad para enseñarle cómo trabajar con las herramientas de administración de X.D. También hizo hincapié en que su opinión sobre la integración de estos nuevos empleados es que debería ser realizada por RR. HH.

K.L. luego se manifestó sobre su integración, afirmando que sucedió hace 8 años y que fue todo muy bien organizado. Cuando empezó su trabajo, RRHH hizo una integración muy completa e informativa sobre la empresa, su cultura y políticas, que el equipo de infraestructura ya había preparado un kit de bienvenida y todos sus equipos y contraseñas ya estaban disponibles para que empezara a trabajar. Ello la hizo sentirse muy involucrada e integrada con la nueva empresa.

También afirmó haber sido presentada a los sectores relacionados a su trabajo, con los cuales mantendría contacto y relaciones diarias a través de sus pre ventas. Ello propició que el trabajo tuviera fluidez, porque conocía a las personas con las cuales se relacionaría de allí en adelante. La entrevistada concluyó que RRHH hizo un excelente trabajo en aquella época, y que tiene conocimiento que dicha integración ya no se realiza más, pues la empresa creció mucho y que RRHH ya no tiene condiciones de seguir haciéndolo. Sin embargo, cree que el mentado sector debe dar todo el apoyo inicial para el nuevo empleado, haciéndolo conocer la empresa y su cultura y ayudándolo a integrarse con otros sectores, pero opina que debe hacerlo en parcería con otros sectores, como infraestructura, con las contraseñas preparadas, equipos y herramientas necesarias para que el nuevo empleado pueda proseguir sin dudas y entrenado.

Sin perjuicio de ello, afirmó categóricamente que eso no existe hoy, que el empleado empieza a trabajar sin contraseñas y equipamientos, lo que genera una imagen negativa de la empresa. No se refería solamente a empleados de nivel operativo, sino también de gerencia y dirección, lo que le parece todavía peor, ya que un nuevo líder debe influenciar su equipo de forma positiva respecto a la empresa y su cultura, lo que es difícil ya que él mismo no fue efectivamente socializado.

La empleada C.H., que cuenta con aproximadamente 3 años de empresa, afirma que vino de un equipo contratado para atender una gran compañía telefónica de Brasil, tuvo una excelente integración con formación efectiva, aprendió mucho sobre las políticas de la empresa. Comentó que no conocía a las otras áreas pero que RRHH estuvo presente en la integración. Finalizó afirmando que lo que el equipo tenía que saber en dicho momento fue expresado no por el sector de RRHH, sino

por el equipo de entrenamiento del área en el que estaba inserida. Dijo que en su época había un equipo de la "Escuela de Servicios" designado para el entrenamiento de integración, resaltando que hoy no sabe si todavía existe dicho equipo y su iniciativa.

G.W. también habló sobre su proceso de integración, que tuvo lugar hace 4 años, principalmente por un ex empleado que se capacitó y le dio la bienvenida en aquel momento. También afirmó que no tenía soporte de recursos humanos, y que toda la información y el aprendizaje que obtuvo para acceder a las herramientas de la compañía fue a través de M.G. y J.Q., y también de su gerente.

Se sugiere una segunda pregunta al grupo, con respecto a la comparación con la integración que tenían hace algún tiempo, y cómo ven y se sienten con la integración que existe actualmente. Ellos pueden identificar este tipo de situación diariamente, ya que están en contacto con estos nuevos empleados, y se les preguntó qué impresión y sentimientos pueden identificar al respecto.

Todos fueron unánimes al decir que la sensación inicial es que los nuevos empleados se pierden durante las primeras semanas, que se sienten confundidos acerca de qué hacer y cómo hacerlo.

K.L. señala que hace mucho tiempo se realizó un trabajo muy efectivo en la empresa de socialización organizacional, pero que hoy ya se olvidó. M.G. informa que cada área tiene una necesidad específica de capacitación, como el *Help Desk*, que tiene una capacitación de empleados nuevos más larga y compleja, y que hay puestos en los que se contrata personal superior y no hay necesidad de tanta capacitación. Pero también deja claro que la falta de integración efectiva hoy es muy clara en XD, donde las personas comienzan a trabajar y no son presentadas, se descubre al acaso que fueron contratadas, la gente se conoce en los pasillos o algo así, y a menudo, son gerentes o directores.

Se plantea una tercera pregunta al grupo: ¿cuánto impacta esta "no socialización" en la vida diaria de la empresa? ¿Es desalentador en algún sentido?

K.L. afirma que ello no la desmotiva, pero se siente incómoda al no conocer nuevos empleados antes de que trabajen con ella. Porque su área influye en muchas otras, y habla con estos empleados por teléfono y los ayuda a resolver muchas cosas, pero ni siquiera los conoce. Trabajan en la misma compañía, en el

mismo edificio, y no se conocen personalmente, y eso es algo que podría cambiarse.

G.W. dice que no la desmotiva, todos están allí para trabajar y hacer lo mejor que pueden, pero ello podría mejorarse. En este caso, mejoraría su trabajo, conociendo a todos los involucrados. Y también destacó que cada profesional tiene sus motivaciones.

C.H. corrobora la declaración de G.W., indicando un mejor desarrollo del trabajo cuando uno conoce a los profesionales involucrados en esa operación, ya que es más fácil trabajar con aquellos que ya saben qué hacer y a quién buscar. En general, indicó que puede no tener un impacto en la motivación, sino en mejorar el trabajo interno de X.D., donde hay más asertividad para la entrega. Porque cuando conoces al profesional, tienes más libertad para cuestionar algo, hacer preguntas, sin sentirte incómodo, ya que sabes con quién estás hablando.

Finalmente, se sugiere a los participantes algunas acciones para mejorar el proceso de Socialización Organizacional.

K.L. apunta la importancia de conocer todos los productos y servicios de XD, de la amplitud de esa organización, que por cierto es enorme, y de que muchos empleados nuevos ni siquiera saben que estos nuevos empleados a veces son incluso del área Comercial, lo que implica directamente en sus resultados, haciendo esencial una formación integral y explicativa de integración. También enfatiza el regreso del kit de bienvenida, y pregunta lo siguiente:

- ¿Cómo llega el profesional al trabajo y no tiene acceso al correo electrónico y a las herramientas de trabajo, como un cuaderno, incluso un inicio de sesión con contraseña? ¡A veces son meses de espera! El acceso a la intranet también es esencial para que este empleado investigue la empresa, etc.

K.L. concluye diciendo que el Gerente debe dedicar al menos una hora de su tiempo diario a presentar a este nuevo empleado al equipo con el que trabajará, interactuar con ellos y hacer que el clima sea agradable y receptivo.

M.G. afirma que después de los tres meses del contrato de experiencia, sería importante para RR.HH. entrevistar y evaluar a este empleado recién contratado para recopilar información y comentarios sobre el proceso de Socialización, y así comprender cómo se sienten e integrarse con la empresa.

Y, por último, se le pregunta al grupo qué tan importante es una reintegración. Eso es porque X.D. está formada por varias otras adquisiciones, formando un conglomerado de empresas. Ello también resulta en una falta de unidad o, en otras palabras, una unión de 'culturas diversas'. Y finalmente, volviendo al tema de la motivación, cuestionamos si un proceso efectivo de Socialización Organizacional no impactaría en la motivación o quizás en la satisfacción de los empleados al realizar su trabajo.

K.L. afirma que la Reintegración sería de suma importancia, y que hace unos días ello ocurrió en el auditorio, pero solamente para Directores y Gerentes. Y que deberían aplicar el entrenamiento para sus respectivos equipos, lo que ella dijo que no era lo mismo y que el resultado ciertamente no sería igual. En cuanto a la motivación, indicó que tiene más que ver con la satisfacción de trabajar en X.D. y la mejor relación con otros colegas, indicando que la relación se enfría por varias razones además de la integración inicial en la empresa.

M.G. afirma que el proceso de socialización inicial es un facilitador para hacer bien el trabajo, pero influye en la "satisfacción" y no en su motivación.

C.H. está de acuerdo con M.G. y afirma que la integración con otras áreas realmente influye en el buen desarrollo del trabajo diario.

Y luego la dinámica termina con un agradecimiento a todos los participantes.

## 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presentará el análisis de las entrevistas y la dinámica de los grupos focales. Primero, se realizó la lectura flotante, es decir, un primer contacto con los documentos a analizar, su elección, la formulación de hipótesis y objetivos, la elaboración de los indicadores que guiarán la interpretación y la preparación formal del material.

Luego, el análisis individual de cada entrevista, el análisis de la empresa y su momento actual, el papel de Recursos Humanos en todo el proceso de Socialización Organizacional, la Integración de la Cultura después de las fusiones y adquisiciones, y finalmente, según los resultados analizados, las acciones propuestas para contribuir al proceso de Socialización Organizacional y Gestión del Conocimiento en la empresa XD.

Las entrevistas realizadas sirvieron para conocer las perspectivas de los empleados acerca de la empresa, la socialización organizacional y el rol de recursos humanos en la organización. A partir de los datos recogidos a través de las entrevistas, se buscó establecer relaciones con características como la satisfacción y las necesidades manifestadas por los empleados.

El estudio demuestra que un determinado conjunto de características de la organización, en especial la socialización organizacional y un activo sector de recursos humanos, influyen positivamente en las expectativas del empleado. Desde el punto de vista teórico, la bibliografía investigada confirma que el rol de recursos humanos es clave, especialmente en lo que se refiere al reclutamiento y socialización organizacional.

Ello, porque la conducta humana, y en ello se incluye la conducta humana en el ambiente laboral, se orienta por expectativas. En el caso del trabajo, hay dos expectativas que deben satisfacerse: las de la empresa, que necesita que el trabajo fluya sin grandes obstáculos, y las de los empleados, que buscan cumplir con sus expectativas profesionales.

No está demás decir que las expectativas cumplidas influyen directamente en la conducta del empleado y, por ende, en su desempeño laboral. Y es en la

identificación y ajuste de las expectativas del empleado que la socialización organizacional cumple su rol específico, de forma a contribuir para que los procesos de trabajo fluyan adecuadamente y el empleado se sienta adecuado y satisfecho.

Los datos recogidos y los resultados presentados fueron agrupados en categorías para facilitar el análisis, lo que permitió hacer una lista de los principales ítems señalados, permitiendo alcanzar los objetivos específicos establecidos para este trabajo.

Durante el proceso de investigación, recolección de datos y, finalmente, entrevistas, la investigación bibliográfica fue el instrumento de comprensión acerca del tema de la importancia de la socialización organizacional y el rol clave de recursos humanos en dicho proceso.

Debe destacarse que la presentación de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo fue estructurada de forma didáctica y específica. En ella, se citan las preguntas del cuestionario, seguidas de sus respectivos resultados, presentados gráficamente.

A continuación, siguen algunas percepciones propiciadas por las entrevistas realizadas con la directora de recursos humanos, el director de operaciones, el empleado antiguo y el más nuevo.

En el primer caso, la entrevistada dejó claro que el equipo de Reclutamiento no está involucrado en la primera fase del proceso de Socialización Organizacional, afirmando que Recursos Humanos actúa especialmente en la fase de Reclutamiento y Selección. En ese contexto, la entrevistada destacó que, debido a la gran demanda de vacantes en la empresa, el reclutamiento y selección operacional se realizan rápidamente sin la atención necesaria y criterios más específicos y efectivos, es decir, hay una gran negligencia respecto a un punto clave.

Asimismo, la directora de recursos humanos afirma que la bienvenida de los nuevos empleados se realiza por voluntarios de cada área de la organización, sin ningún tipo de monitoreo del proceso y su efectividad. Otro punto negativo percibido en la entrevista de la directora fue que desconocía totalmente las tasas de *turnover* de la organización, así como el "choque cultural" entre los empleados provenientes de las fusiones y adquisiciones de la organización.

A su vez, el director de operaciones, respecto a los procesos de Socialización Organizacional de la empresa, informó que las áreas son una suerte de "islas de trabajo", cada cual con una forma diferente de acoger e integrar a los nuevos empleados. El encuestado percibe tres grandes problemas en ello: diferencias y discontinuidad en estos procesos, y, asimismo, el impacto en las relaciones entre los empleados de las distintas islas.

Respecto al sector de Recursos Humanos, el entrevistado apuntó que es eficaz para alinear procesos, herramientas y procedimientos, pero que no actúa adecuadamente en acciones de Desarrollo Humano y de Mantenimiento de Talentos en la organización. Finalmente, el encuestado apuntó fallas en la Gestión del Conocimiento, que no existe en la organización porque no es vista como una decisión estratégica por parte del *topdown* de X.D.

Por su parte, el empleado antiguo, con la experiencia y solidez de años en la misma empresa, fue bastante directo al afirmar que el proceso de socialización de X.D., así como el *feedback* de la empresa hacia los empleados, son deficientes.

Respecto al sector de Recursos Humanos en el proceso de Socialización, señala que no tiene la participación necesaria en la capacitación de integración de los nuevos empleados. El entrevistado se da cuenta de ello a menudo, especialmente cuando recibe nuevas contrataciones, que muestran que inicialmente se sienten "perdidos" en el nuevo rol. Finalmente, concluye que una estandarización de la acción de RRHH en todos los procesos de Socialización Organizacional sería positiva y efectiva para X.D.

El nuevo empleado demostró estar a gusto con respecto a las condiciones de trabajo, el salario y los beneficios. Sin embargo, apuntó una grave falla en la actuación de Recursos Humanos respecto a la demora en su contratación, la cual tardó 30 días, generándole temor y una cierta frustración de expectativas. La falla consiste en el hecho de que el reclutador aseguró su contratación, pero ello tardó un tiempo considerable en ocurrir. En el contexto de dicha entrevista, cabe subrayar la percepción que, por ser nuevo en la empresa, es posible que este empleado todavía no pueda percatarse de los aspectos negativos más sutiles, o bien no se sienta cómodo en apuntar tales aspectos.

Finalmente, respecto a la dinámica *focus group*, posibilitó al [investigador](#) entender que el proceso de socialización organizacional realizado en la empresa no es uniforme. Asimismo, quedó claro que los entrevistados no están [confortables](#) con el hecho de que las personas se relacionan a diario pero no se conocen personalmente, así como no conocen las dependencias de la empresa en su totalidad. Ello fue apuntado como un aspecto que influye negativamente en el desempeño laboral.

La dinámica también posibilitó recalcar la debilidad de la organización cuando ingresa un nuevo empleado y no tiene las condiciones materiales para empezar a trabajar, como por ejemplo, la ausencia de un equipo de trabajo o la contraseña de su correo electrónico. Otro tema de preocupación son los empleados integrados mediante las adquisiciones de X.D., ya que no hay un proceso de reintegración con todos los empleados, lo que sería útil para reforzar la cultura de la empresa.

Es decir, se tratan de pequeños detalles que hacen la diferencia y que podrían solucionarse mediante una mayor intervención y dedicación de recursos humanos.

## 5.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

La entrevistada ya en su primera respuesta, demuestra cómo el equipo de Reclutamiento no está involucrado en la primera fase del proceso de Socialización Organizacional, y que no tiene conocimiento de este rol inicial del área de Recursos Humanos, que a propósito es en la fase de Reclutamiento y Selección.

Rynes. S. L. & Boudreau (1985) al analizar los efectos del reclutamiento en el perfil de los candidatos, indican que los procedimientos realizados en esta etapa ya dirigen las características de quién participará en la selección. Y a medida que las personas que participan en el proceso se acercan a las expectativas de lo que la organización quiere, se facilitarán las dos primeras fases de socialización descritas por Motta (1993), llegada y confrontación, ya que las adaptaciones serán menos conflictivas.

Para Motta (1993), el proceso de socialización organizacional pasa por tres fases. La primera es la fase de llegada, en la cual el individuo trae consigo a la nueva

organización su conjunto de valores, actitudes y expectativas, que serán reconstruidos por esta nueva organización. La segunda fase se ocupa de la confrontación, en la cual lo que el individuo trae entra en conflicto con los valores y expectativas de la organización. Finalmente, la última fase es la del cambio, en la cual el individuo comienza a comprender y adquirir los comportamientos y valores que le asigna la organización.

La importancia del proceso de selección para la socialización organizacional es crucial, ya que proporciona la primera impresión de la empresa, los procesos, incluso el comportamiento del propio reclutador, donde demostrará y actuará con respeto, calidez y luego transmitirá los valores reales de la organización. El proceso de entrevistas de selección y eliminación es demasiado angustioso para el individuo, se siente evaluado todo el tiempo, hace comparaciones, también juzga esa organización y se pregunta sobre los próximos pasos en su vida profesional.

Por lo tanto, el proceso de Reclutamiento y Selección es la primera fase de la Socialización Organizacional, y lo que la Directora de Recursos Humanos demostró durante la primera pregunta de la entrevista fue la ignorancia de este hecho, porque ella señaló que su área solo provee candidatos y no realiza la Socialización Organizacional.

Chiavenato (2003) afirma que el sector de Recursos Humanos debe contribuir a la efectividad organizacional a través de los siguientes medios: a) Ayudando a la organización a lograr sus objetivos y cumplir su misión; b) Brindar competitividad a la organización; c) Dotar a la organización de empleados bien formados y motivados; d) Incrementar la auto actualización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; f) Gestionar el cambio; g) Mantener políticas éticas y conductas socialmente responsables.

Para Ulrich (2000), la tarea actual de RR.HH. consiste en lograr la excelencia organizacional de cuatro formas específicas: a) formando una alianza con los gerentes *senior* y de producción para ejecutar la estrategia, llevando la planificación de la reunión hacia el mercado; b) convirtiéndose en un especialista en la organización y ejecución del trabajo, asegurando la eficiencia administrativa mediante la reducción de costos y el mantenimiento de la calidad; c) convirtiéndose en un defensor de los empleados, representando sus inquietudes ante los altos directivos y, al mismo tiempo, trabajando para aumentar el compromiso funcional; d)

convirtiéndose en un agente de cambio continuo, configurando procesos y una cultura que en conjunto desarrollen una mayor capacidad organizativa de cambio.

También se destacó durante la entrevista que la demanda de vacantes operativas es muy grande, con escaso tiempo y estructura ajustada, lo que hace que el reclutamiento para estos puestos no se realice como un "Servicio Boutique", lo que demuestra alguna negligencia en estos procesos de selección operacional, es decir, se realizan rápidamente sin la atención necesaria y criterios más específicos y efectivos, como la contratación de personal para puestos gerenciales y de dirección. Por lo tanto, se concluye que el proceso de Socialización Organizacional de estos puestos operativos no es el mejor.

En este proceso, el individuo no es solo un ser pasivo, sino que participa adquiriendo información, entendiendo y dando significado al entorno que encuentra (Haski-Leventhal y Bargal, 2008). Además, como afirman Berger y Luckmann (1985 p. 184), "la socialización nunca es completamente exitosa. Algunos individuos habitan el universo transmitido más claramente que otros".

Según la respuesta de la entrevistada, el proceso de Integración Institucional es realizado por el equipo de Recursos Humanos, y luego, la bienvenida de este profesional en X.D. es llevada a cabo por voluntarios de cada área. Sin embargo, no hay monitoreo de este proceso o de su efectividad, ni de ningún indicador implementado en el área, para medir la efectividad de las acciones de Socialización Organizacional de X.D.

Otro tema de preocupación fue que la entrevistada no conocía las tasas de *turnover* de la organización, y es notable que en ningún momento de la entrevista expresó su preocupación por el tema del "choque cultural" entre los empleados provenientes de las fusiones y adquisiciones de XD. Conocer al mentado tema en profundidad es esencial e indispensable para el momento actual de la organización.

## 5.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE OPERACIONES

El Director de Operaciones de X.D. es el empleado más antiguo de la organización y por ello fue capaz de identificar fortalezas y debilidades en la empresa, con la claridad y experiencia de quien ha pasado por varias fases en X.D.

Dejó en claro durante la entrevista, su orgullo y satisfacción de estar durante los últimos 15 años en la empresa y haber desarrollado mucho en su papel de gerente, incluso indicó que su ámbito de estudios nunca fue TI sino Gestión de personas, que fue un diferencial a lo largo de su carrera, ya que la mayoría de los profesionales en esta área son demasiado técnicos. Y este es un punto a favor para X.D., que sin duda debería desarrollarse en todos los niveles de gestión de la organización.

Acerca de los procesos de Socialización Organizacional, se mostró descontento con todos sus años de trabajo allí. Definió las áreas como "islas de trabajo", y cada una de estas islas tiene una forma diferente de acoger e integrar a los nuevos empleados, generando una diferenciación y discontinuidad en estos procesos. Sin mencionar el impacto en las relaciones interpersonales entre estos empleados y otras "islas de trabajo".

También estaba convencido de que el área de Recursos Humanos es eficaz para alinear procesos, herramientas y procedimientos, pero en los últimos años no ha visto acciones enfocadas en el Desarrollo Humano y, en consecuencia, en el Mantenimiento de Talentos en la organización y que esto es un reflejo de los equipos que fueron contratados para hacerse cargo del área, lo que incluso se considera "frío" dentro de la organización.

Con respecto al Aprendizaje Organizacional y la Gestión del Conocimiento, indicó que ya había en X.D. algunas iniciativas y programas en marcha, pero en algunas áreas, solo en algunas "islas de trabajo". Y eso es lo que necesitaría cambiar. Defiende que la organización tenga plena competencia y disponibilidad para un programa de Gestión del Conocimiento, pero que ello no es visto como una decisión estratégica por parte del *topdown* de X.D.

### 5.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA CON UN EMPLEADO ANTIGUO

El entrevistado, que actualmente se desempeña como Gerente de Cuenta, ha estado con la compañía por más de 10 años, y vino de una fusión de todo su equipo de trabajo en ese momento. Dijo que su proceso de Socialización Organizacional fue inspirado por otros líderes, no presentados a él. También enfatizó que tenía un gran gerente y por eso cree que se desarrolló mejor en X.D., pero que el proceso de

socialización es deficiente. Dijo que el *feedback* de la organización también es deficiente, o más bien no existe. Las personas comienzan a trabajar y necesitan este *feedback*, o posicionamiento, y esto no es algo que suceda espontáneamente por parte de la gerencia.

También indicó una iniciativa que fue hace unos años, de uno de los gerentes, que era un Kit de Bienvenida, que complementaba el proceso de integración llevado a cabo por Recursos Humanos y otros colegas en el área, y dijo que era una gran alternativa para que el proceso de Socialización fuese más efectivo. De manera directa y objetiva, destacó la importancia del área de Recursos Humanos en el proceso de Socialización y cuánto no ha estado sucediendo en X.D., porque afirma que esta área no tiene la participación necesaria en la capacitación de integración de ese nuevo empleado. Y eso está claro cuando él, como gerente, recibe nuevas contrataciones, que muestran que inicialmente se sienten "perdidos" en el nuevo rol. Entonces, concluye que una estandarización de la acción de RRHH en todos los procesos de Socialización Organizacional sería positiva y efectiva para X.D.

#### 5.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA CON UN NUEVO EMPLEADO

El entrevistado es un nuevo empleado y su percepción inicial fue positiva, incluida la entrevista, las condiciones de trabajo, el salario y los beneficios. En este sentido, demostró motivación y alegría con la contratación. Sin embargo, hubo una demora para que él comenzara sus deberes porque el Director, que firmaría su contratación tardó 30 días en hacerlo, lo que generó cierto temor y expectativa, porque incluso el reclutador le aseguró su contratación. Este fue sin dudas un aspecto negativo de su proceso de Socialización, y también indica una falla en el proceso de Recursos Humanos.

Sin perjuicio de ello, los siguientes pasos dentro de la empresa fueron positivos y se consideraron efectivas la integración realizada por el área de recursos humanos y la recepción por parte de su gerente y compañeros de trabajo más experimentados, incluida la capacitación en Río de Janeiro para aprender más sobre las herramientas y procesos en su área.

Terminó la entrevista alabando todo este proceso de integración y sus compañeros de trabajo hasta el momento.

## 5.5. ANÁLISIS DE LA DINÁMICA *FOCUS GROUP*

Durante la dinámica quedó claro que cada uno de los participantes tenía un proceso de Socialización distinto, es decir, realizado en momentos diversos y por profesionales de diferentes áreas, no necesariamente del área de Recursos Humanos. Son unánimes al afirmar que el área de Recursos Humanos no está involucrada en todo el proceso de Integración y Recepción. Al respecto, la justificación es que dicho sector no tiene la capacidad de hacerlo, por lo que requiere la ayuda de otros empleados de X.D.

Otro problema también planteado por todos, es trabajar con varias personas que se relacionan a diario y no se conocen personalmente. Además, no conocen las dependencias de la empresa en su conjunto. Y esto tiene una influencia negativa en el trabajo, porque creen que si conocieran personalmente a estos empleados, seguramente el trabajo fluiría y se desarrollaría mucho mejor.

También destacaron la deficiencia que X.D. demuestra cuándo un nuevo empleado comienza sus actividades y ni siquiera tiene una contraseña de inicio de sesión para acceder a su correo electrónico u otras herramientas de la compañía, incluidos los equipos, y que esto es negativo y desmotivador para estas personas, así como para que puedan ayudar en algunos procesos donde su trabajo se cruza con los de estos nuevos empleados, que en su mayoría son gerentes.

Otro tema importante es el de la reintegración, es decir, como hay muchas adquisiciones por parte de XD, se mezclan varias culturas, hay fragmentos y personas de varias compañías juntas, lo que hace que todo sea "sin identidad cultural" o, incluso, con varias identidades. Un proceso de reintegración con todos los empleados sería positivo y reforzaría la cultura actual de XD, que a menudo se pierde en medio de un nuevo proceso de contratación y adquisición.

## 5.6. INTEGRACIÓN CULTURAL EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES

Los negocios se están volviendo cada vez más globales y el costo de desarrollar productos como microchips, medicamentos, automóviles y aviones es tan alto que

las empresas deben servir a los mercados mundiales y diluirlos a través de economías de escala. La posibilidad de transferir y utilizar mejor los activos, las personas y los productos es un desafío y una oportunidad que las empresas con estrategias corporativas no deben dejar de aceptar. Con este fin, las fusiones y adquisiciones son estrategias de expansión comercial que pueden cambiar sustancialmente el escenario en el que compiten las empresas, combinado con los objetivos de este tipo de reestructuración corporativa.

Sin embargo, desde este punto de vista, como medida de sobrevivencia, las empresas involucradas en procesos de fusión y adquisición tienden a pensar demasiado en la negociación financiera y a olvidarse de las personas. Aliado a esta percepción, se demuestra que los problemas de gestión de recursos humanos son factores clave para el éxito de los procesos de reestructuración, destacando como actividades críticas en el plan de integración: retención de talento, integración cultural y comunicación.

Finalmente, se sugiere que, a pesar del hecho de que los procesos de cambio son una realidad del mercado (la tranquilidad y la seguridad son incluso elementos del pasado), algunas organizaciones tienen dificultades para adaptarse a las necesidades de la fase de reestructuración. Por lo tanto,

En XD no es diferente, porque durante la investigación, quedó claro cuánto se fusionó la compañía investigada con tantas otras empresas, y cuánto está presente dentro de otras compañías de varios segmentos, como las estatales, por ejemplo, que trae una advertencia al tema cultural, y que incluye en este análisis también, la percepción de varios autores y, por supuesto, las sugerencias de acciones a tomar en estos procesos de fusión y adquisición, en el caso de personas, no solo activos y pasivos.

Es por eso que es esencial en este estudio observar este “choque cultural”, esta unión de grupos y personas que provienen de tantos lugares, pensamientos y valores diferentes y cómo pueden unirse en un objetivo común. Un gran desafío para cualquier organización del tamaño de X.D., pero uno que todos los líderes deben tener en cuenta.

### 5.6.1. Gestión de personas en procesos de fusión y adquisición

Para Barros (2003), el impacto de las operaciones de M&A en la gestión de personas presenta características distintas y desafíos únicos.

El impacto en la gestión de personas depende del juego de poder entre las empresas locales y la estrategia de integración adoptada, que a su vez determinará el nuevo perfil de la empresa.

En las adquisiciones, las alternativas de gestión de personas varían según las estrategias de integración adoptadas. Lo que es común, independientemente de la ruta elegida para incorporar la empresa adquirida, es la diferencia entre la percepción de la alta dirección y la de los otros niveles jerárquicos de la empresa sobre la operación de adquisición y la dinámica de integración.

Es posible identificar varias miradas sobre el mismo proceso. La mayoría de las veces, la alta gerencia percibe la operación como amigable y comprende que el proceso de integración se completa naturalmente, sin dolor ni sufrimiento. Sin embargo, las personas que ocupan otros puestos en la empresa no ven la operación como amigable, consideran que el proceso es lento y, a menudo, trae inquietud y sufrimiento a los empleados. Para estas personas, la existencia de perdedores y ganadores no es solo una analogía, sino un problema real. El sufrimiento y el dolor provienen de una compleja gama de factores que, una vez reconocidos, requieren una intervención delicada.

Las operaciones, tanto desde el punto de vista administrativo como comercial, pueden considerarse amigables u hostiles según la posición que ocupan las personas. Desde una perspectiva comercial, las operaciones hostiles son aquellas en que la empresa adquirida no se desempeña lo suficientemente bien como para sobrevivir e incluso contra la voluntad de la alta dirección de la adquisición. En estos casos, se potencian todas las fases y sentimientos previamente relacionados, de dolor y sufrimiento, del sentimiento de perdedores y ganadores.

### 5.6.2. Choque cultural

Para Lemes Junior (2005), el choque cultural ocurre cuando dos grupos tienen opiniones diferentes sobre qué es realmente importante, qué debe medirse, cómo tomar las mejores decisiones, etc., lo que facilita la fusión de culturas y la realización de una auditoría cultural de gran alcance antes de la operación. La falta de coincidencia cultural es la principal causa del incumplimiento del rendimiento previsto, la salida de ejecutivos clave y los largos conflictos de consolidación comercial.

Es importante comprender que con el tiempo, las organizaciones adquieren personalidades distintas, la cultura de la organización, que es el resultado de valores colectivos, costumbres y reglas no escritas que rigen el comportamiento dentro de la organización. Por lo tanto, el desafío de las fusiones y adquisiciones exitosas es combinar estilos contrastantes, diferentes culturas que a menudo pueden conducir al fracaso. Para ello es importante tener en cuenta que las experiencias pasadas influyen en el punto de vista, creando dos puntos de vista diferentes.

De esa manera, el respeto mutuo y la apertura a diferentes puntos de vista es una de las claves para articular el factor humano en cualquier operación de fusión y adquisición de empresas. Esto requeriría recopilar datos operativos y de comportamiento para las diversas áreas de las empresas involucradas, compararlos e identificar posibles áreas de conflicto. El objetivo es desarrollar un plan para gestionar tales diferencias, al igual que las empresas con procedimientos financieros y contables.

### 5.6.3. Evaluación de la Cultura

Lemes Junior (2005) señala que no existen teorías con la mejor fórmula para llevar a cabo una fusión o adquisición, porque es poco probable que una operación se parezca a otra porque involucran a dos organizaciones completamente diferentes. Sin embargo, se debe tener especial cuidado en este proceso, por lo que es relevante la elaboración del plan de educación.

Este plan tiene como objetivo evitar la excesiva importancia dada a la información financiera, olvidando la integración de procesos y personas. El desarrollo de este plan ayuda al progreso posterior a la fusión, ya que define puntos importantes: cómo integrarse; quienes son los líderes; quien permanecerá en la empresa; cuál será la estrategia de integración y para guiar el período de adaptación, la introducción de la cultura, los conflictos internos, el cambio como el peor enemigo y analizar la adquisición.

#### 5.6.4. Estrategias de Integración

Para poner en práctica el encuentro de culturas, Barros (2003) amplía la comprensión del proceso de integración cultural de acuerdo con la interpretación de algunos autores que identificaron las formas de integración que caracterizan la forma en que ocurre el proceso entre empresas. Por lo tanto, hay cuatro posibilidades: independencia operativa, absorción, fusión de iguales y transformación:

- Independencia operativa: todos permanecen en la empresa, por lo que se hace necesario ajustar los roles del *top management*;
- Absorción de una empresa por otra: se supone que se mantiene la gestión del adquirente, con la posible preservación de algunos talentos de la empresa adquirida;
- Fusión de iguales: requiere selección para todos los puestos directivos;
- Transformación en una nueva empresa: requiere selección para todos los puestos directivos.

Sin embargo, existe la tipificación de estrategias, utilizando como referencia a Marks y Mirvis (1994), cabe señalar que la interrelación entre el grado de cambio de la empresa adquirida y la empresa adquirente permite otras formas de acción frente a fusiones o adquisiciones. La integración cultural, por ejemplo, permite mejoras en ambos, ya que hay una suma de factores positivos y, como resultado, los factores

negativos pueden caer. Por otro lado, puede ocurrir un movimiento inverso, donde la compañía adquirida dicta las reglas, ya que tiene un alto poder de persuasión.

Otra posibilidad es que ocurra la transformación, donde ambas compañías encuentran nuevas formas de operar, lo que generalmente ocurre cuando dos compañías tienen un alto poder de persuasión.

<b>Alto</b>	<b>Absorción:</b> empresa adquirida se sujeta a la empresa que la adquiere		<b>Transformación:</b> ambas empresas encuentran nuevas formas de operación.
<b>Grado del cambio de la empresa adquirida</b>		<b>Integración cultural: la suma de lo mejor de ambas empresas</b>	
<b>Bajo</b>	<b>Preservación:</b> la empresa adquirida se mantiene independiente.		<b>Movimiento inverso:</b> la empresa adquirida establece las reglas.
	<b>Bajo</b>	<b>Grado del cambio en la empresa adquirente</b>	<b>Alto</b>

Tabla 4 - Estrategias de integración según el grado de cambio de las empresas involucradas.  
Fuente: Mirkis y Marks (1994)

Por lo tanto, se entiende que existe una estructura de transición que debe considerarse para comprender mejor los procesos de fusión y adquisición.

#### 5.6.5. Estructuras de transición

Marks y Mirvis (1994) creen en la formación de una estructura de transición para organizar la unión de dos compañías durante el proceso de fusión o adquisición. Esta estructura evitaría malentendidos y aseguraría que las combinaciones de ambas compañías se conviertan en decisiones combinadas. Dicha estructura puede ser temporal y puede durar de tres a seis meses o extenderse a un año, para fomentar la coordinación y el apoyo durante el proceso de cambio.

Una estructura de transición debería crear un espacio para que los ejecutivos más involucrados en la operación se reúnan en las negociaciones previas a la fusión y discutan las posibles sinergias y dificultades del proceso. Debería crear una relación fácil, tratando de superar las diferencias de estilo y cultura. El proceso de generar confianza entre las partes es esencial hasta que ambas compañías puedan revelar detalles principalmente de sus debilidades y cómo se desarrolla su negocio respectivo. Finalmente, es importante señalar que la gestión de transición ocurre con la integración de personas, procesos y culturas.

La estructura de transición generalmente se compone de un comité directivo, gerentes de transición y grupos de trabajo. El comité directivo está compuesto por personas de ambas compañías. Este comité establece objetivos y pautas, ofrece análisis y recomendaciones, y participa en acciones de integración en el panorama general. Los gerentes de transición actúan en nombre del comité y trabajan con los equipos de transición. Los grupos de trabajo se componen de gerentes y profesionales que estudian las opciones de integración y recomiendan el diseño resultante de la compañía.

Algunas empresas, incluso adoptando una estructura de transición, pueden fallar financiera y estratégicamente en los procesos porque pueden surgir conflictos y destruir cualquier beneficio de una decisión del equipo, o los equipos pueden tener poco conflicto y controversia, sin producir buenas recomendaciones.

#### 5.6.6. Construcción de una nueva cultura

Barros (2003) revela que la mayoría de las empresas no planifica su estrategia de integración ni discute el tema cultural de manera sistemática. La mayoría de las

veces, la compañía compradora impone su cultura y, en algunos casos, trata de capturar algunas características de la compañía comprada, tratando de insertarlas en su forma de ser y de actuar. Se importan los artefactos, se traducen los discursos y se adaptan los comportamientos.

Con el tiempo se construirá una nueva cultura. Las principales prioridades de gestión, la decisión de la estrategia de comunicación, el contenido y la distribución del mensaje, el respeto por el cambio y la gestión de las separaciones expresan los valores de la empresa.

Los resultados de las acciones tomadas por los diversos actores sociales durante los sucesivos procesos de cambio revelarán la forma correcta de percibir, pensar y sentir acerca de los problemas de adaptación externa e integración interna. La creación de un nuevo conjunto de supuestos, que determinará el comportamiento de las personas en la organización, depende de la voluntad del liderazgo, así como de la coexistencia de los actores sociales a lo largo del tiempo.

La sinergia necesaria en esos momentos es una de las razones más comentadas y engañosas. La falta de una evaluación cuidadosa y una planificación anticipada de las diferentes fases de la operación conduce a la pérdida o la no identificación del mundo competitivo. Muchas veces la estrategia adoptada no resuelve el problema de la empresa y genera otras de mayor magnitud.

En este contexto, se puede decir que las personas desempeñan un papel de liderazgo en los procesos de fusión y adquisición y es por eso que surge una nueva cultura con diferentes matices que determina el éxito del proceso en su conjunto.

#### 5.6.7. Consideraciones finales

Las consideraciones tejidas en esta investigación parten del análisis bibliográfico y del trabajo de campo mediante las entrevistas realizadas con algunos empleados de la organización estudiada. No obstante sus conclusiones sean limitadas al objeto de estudio, quedan demostrados los objetivos primordiales de la investigación; por ello, lo que se extrae de este trabajo puede llevarse como conclusión para posterior utilización en otros ámbitos.

Actualmente, el gran diferencial de las organizaciones corresponde a su potencial humano. Así, es fundamental que las organizaciones procuren mantener niveles de satisfacción elevados entre las personas con el fin de obtener el mejor desempeño de sus empleados, así como garantizar su satisfacción con su trabajo, con la empresa y su compromiso con los objetivos organizacionales.

El mayor desafío sigue siendo involucrar a los empleados en la cultura del cambio, haciendo que todos se den cuenta de la importancia de su responsabilidad en un momento tan crucial en la vida de la organización.

Para recalcar lo que se ha buscado comprobar a través de la presente investigación, las entrevistas se realizaron con un grupo de personas de distintos espectros. En tal contexto, se remarca la presencia de un empleado más antiguo y otro recién ingresado a la organización, oriundo de una adquisición operada por la empresa. Ello permitió exponer las deficiencias del proceso de socialización organizacional llevado a cabo en dicha empresa, pero también demostrar su importancia en la retención de talentos.

La entrevista con la directora de recursos humanos permitió exponer las deficiencias de dicho sector en la empresa, así como dio a conocer cómo la entrevistada percibe tales problemas y de qué manera podría contribuir para mejorar la actuación y perfeccionar el rol de recursos humanos en el proceso de socialización organizacional.

A su vez, el director de operaciones brindó una mirada más aguda: en su opinión, los procesos no existen formalmente. El entrevistado expresó preocupación respecto al tema, especialmente cuando al desempeño económico y los intereses comerciales de la organización. Asimismo, fue enfático al afirmar que ello genera un problema de retención de talentos y que ya han perdido mucha gente.

Las entrevistas realizadas sirvieron para conocer las perspectivas de los empleados acerca de la empresa, la socialización organizacional y el rol de recursos humanos en la organización. A partir de los datos recogidos a través de las entrevistas, se buscó establecer relaciones con características como la satisfacción y las necesidades manifestadas por los empleados.

El estudio demostró que un determinado conjunto de características de la organización, en especial la socialización organizacional y un activo sector de

recursos humanos, influyen positivamente en las expectativas del empleado. Desde el punto de vista teórico, la bibliografía investigada confirma que el rol de recursos humanos es clave, especialmente en lo que se refiere al reclutamiento y socialización organizacional.

Durante la dinámica quedó claro que cada uno de los participantes tenía un proceso de Socialización distinto, es decir, realizado en momentos diversos y por profesionales de diferentes áreas, no necesariamente del área de Recursos Humanos. El *focus group* dio a conocer, por ejemplo, un problema apuntado por todos: la deficiencia de la organización en propiciar que los empleados se conozcan. Se apuntó, también, que la ausencia de un proceso adecuado de socialización organizacional frente a la adquisiciones hace que todo sea "sin identidad cultural", por lo que Un proceso de reintegración con todos los empleados sería positivo y reforzaría la cultura actual de XD, que a menudo se pierde en medio de un nuevo proceso de contratación y adquisición.

En este contexto, se puede decir que las personas desempeñan un papel de liderazgo en los procesos de fusión y adquisición y es por eso que surge una nueva cultura con diferentes matices que determina el éxito del proceso en su conjunto.

Los nuevos paradigmas y objetivos señalados se reflejan también en la forma de gestionar los procesos de socialización organizacional y en la importancia del rol del sector de recursos humanos en la organización de dicho proceso.

La investigación buscó caracterizar el proceso de socialización organizacional, y, asimismo, identificar claramente dicho proceso realizado por la empresa investigada. Se buscó, entonces, identificar las etapas y factores de los procesos de socialización organizacional, así como la forma de incorporación de la cultura organizacional del nuevo empleado; y en lo particular, dibujar un panorama general entre las estrategias de socialización organizacional descritas por la bibliografía y lo que ocurre en la organización, así como evaluar la actuación de la Gestión de Recursos Humanos respecto al proceso de socialización organizacional de la empresa estudiada.

## 6. CONCLUSIONES

La discusión sobre la socialización provoca un debate sobre varios temas, permeando puntos más allá de la cultura organizacional, como la reputación e imagen de la organización, la transparencia de los roles, la adaptación del empleado a la función y la organización, el mantenimiento de talentos a través del aprendizaje, la gestión organizacional y del conocimiento, entre otros aspectos de crucial importancia.

El presente estudio buscó conocer cómo se lleva a cabo el proceso de socialización en una multinacional en el segmento de Servicios de TI, el líder del mercado en América Latina. Se asumió, para llevar a cabo la investigación, que la socialización es un proceso destinado a integrar nuevos miembros en una organización a través de procedimientos planificados previamente.

Inicialmente, se verificó que la organización tiene un programa de socialización organizacional diverso, o más bien, con varios aspectos e iniciativas propias, no realizado por el sector Recursos Humanos, que se denomina a sí mismo un "proveedor de candidatos".

Una vez que los sujetos se identifican con la organización de la cual forman parte, podrán servir como una herramienta de desarrollo, ayudando a mejorar el estado actual, permitiendo así que las personas alcancen un rol más dinámico y efectivo, logrando estos objetivos. Es necesario que el empleado sea trabajado no solo en su ingreso a la organización, sino también durante su estadía allí.

Y es precisamente la socialización organizacional que comprende todo el proceso de aprendizaje de valores, normas y comportamientos, proporcionando así que el individuo participe en el proceso a lo largo de su carrera en la organización para generar buenos frutos, lo que es notable. En algunas áreas, donde hay procesos positivos de recepción e integración, generalmente con antiguos empleados de la compañía, estos son aquellos que han tenido procesos integradores efectivos.

Según Shinyashiki (2003), las organizaciones deben buscar formas de socialización que se ajusten a su cultura para evitar que los empleados canalicen sus energías en contra de los objetivos de la organización, ya que las posibles

consecuencias son el costo del *turnover*, el absentismo del personal y los problemas de adaptación.

Esta opinión está de acuerdo con las ideas de Van Maanen y Schein (1979), quienes señalan que los empleados comprometidos con autoimagen son el resultado de un trabajo de socialización bien hecho. Los mentados autores también argumentan que este trabajo debe comenzar incluso antes de que el nuevo empleado se una a la organización, mejorando la imagen de la organización frente a los nuevos empleados y obteniendo información sobre sus expectativas respecto a la organización, en un proceso llamado socialización temprana, que le permite al candidato revisar sus conceptos y comportamientos para adaptarse a la organización. Por lo tanto, se recomienda que la organización continúe mejorando su proceso de socialización a través de la práctica de la socialización temprana, que es una herramienta importante. Finalmente, se debe observar constantemente si las estrategias adoptadas están en línea con los objetivos previstos.

Según Ivancevich (en Chiavenato, 1999, p.153) los programas de socialización organizacional apuntan a lograr los siguientes objetivos: a) Reducir la ansiedad de las personas; b) Reducir el *turnover*; c) Ahorrar tiempo; d) Desarrollar expectativas realistas.

La ansiedad suele ser provocada por el miedo a fracasar en el trabajo. Este es un sentimiento normal que surge de la incertidumbre sobre la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos empleados son asesorados por empleados experimentados a través de orientación y apoyo, la ansiedad se reduce.

La rotación es más alta durante el período inicial de trabajo porque los nuevos empleados se sienten ineficientes, no deseados o innecesarios. Cuando los nuevos empleados no reciben orientación, dedican más tiempo a conocer la organización, su trabajo y sus compañeros. Cuando los colegas y el supervisor los ayudan de manera integrada y cohesiva, se integran mejor y más rápido.

A través del programa de orientación, los nuevos empleados aprenden lo que se espera de ellos y los valores por los que se esfuerza la organización.

Mediante el contacto con el programa de socialización organizacional de X.D., a través de la observación activa y las entrevistas, se descubrió que la organización

investigada adopta las siguientes estrategias de socialización de acuerdo con Van Maanen (1996): estrategia formal de socialización, ya que es un procedimiento estructurado con un horario previamente establecido y programado; estrategia de socialización colectiva, porque, en un primer momento, la filosofía de la organización abarca a todos los contratados de la semana; y la estrategia de socialización secuencial, ya que involucra una secuencia determinada de acuerdo con el papel que desempeñará el individuo para facilitar la caracterización del nuevo empleado.

Sin embargo, en la mencionada estrategia de socialización secuencial, no existe un horario adecuado, sino un empleado más antiguo que recibe a este nuevo empleado y le enseña. No hay seguimiento por parte de ningún liderazgo en este proceso. O más bien, se sabe que en algunas áreas hay un proceso de integración positivo, con monitoreo, etc. y en otras el nuevo empleado ni siquiera tiene un inicio de sesión para ingresar al sitio web de la empresa.

Ello lleva a concluir que el proceso de socialización realizado en XD es, en su mayor parte, una iniciativa de los líderes de áreas y no del área de Recursos Humanos, que podría identificarse y multiplicarse en toda la organización, iniciando así un proceso de Aprendizaje Organizacional y luego, con programas dirigidos a la Gestión del Conocimiento. Con toda la estructura de T.I., se podrían crear proyectos de *e-learning* en todas las áreas, empezándose por Recursos Humanos.

Con respecto al panorama obtenido del estudio cualitativo, los nuevos empleados también deben emprender esfuerzos de integración social para construir buenas relaciones con colegas, superiores y, en general, con todos los miembros de la organización. El éxito profesional de una persona depende en gran medida de su capacidad para integrarse socialmente, de acuerdo con Reichers (1987). Los comportamientos sociales facilitan las amistades, que luego formarán una red social dentro de la organización, que también sirve de apoyo. La búsqueda de información tiene un efecto en el ajuste laboral y el desempeño laboral solo si está acompañado por el apoyo de otros miembros.

Concluimos, por lo tanto, que la socialización es más efectiva cuando el contexto organizacional fomenta las relaciones entre los individuos. Los resultados de la investigación proporcionan una mejor comprensión del comportamiento humano en

el contexto laboral en relación con la integración y proporcionan herramientas de diagnóstico para individuos y organizaciones.

El estudio de la socialización organizacional permite mejorar la gestión de la entrada organizacional de nuevos empleados. El marco teórico está suficientemente enriquecido como para desarrollar herramientas relevantes para evaluar no solo el éxito o el fracaso de la socialización en una empresa determinada, sino también la efectividad de la política de integración aplicada por las diversas organizaciones en cada uno de los dominios de socialización y en cada etapa de este proceso. Todas las medidas darán más precisión a los resultados empíricos y permitirán proponer prácticas de socialización mejor adaptadas a las necesidades de las organizaciones.

Esta reflexión nace del análisis bibliográfico seguido del trabajo de campo mediante las entrevistas y la dinámica *focus group*. Aunque las conclusiones se limiten al objeto de estudio, quedan demostrados los objetivos primordiales de la investigación; por ello, lo que se extrae de este trabajo puede llevarse como conclusión para posterior utilización en otros ámbitos.

La investigación busca caracterizar el proceso de socialización organizacional, y, asimismo, identificar claramente dicho proceso realizado por la empresa investigada. Se buscó, entonces, identificar las etapas y factores de los procesos de socialización organizacional, así como la forma de incorporación de la cultura organizacional del nuevo empleado; y en lo particular, dibujar un panorama general entre las estrategias de socialización organizacional descritas por la bibliografía y lo que ocurre en la organización, así como evaluar la actuación de la Gestión de Recursos Humanos respecto al proceso de socialización organizacional de la empresa estudiada.

El estudio demuestra que un determinado conjunto de características de la organización, en especial la socialización organizacional y un activo sector de recursos humanos, influyen positivamente en las expectativas del empleado.

La presente investigación pretende contribuir al trabajo de quienes actúan con los procesos de socialización organizacional en el sector de recursos humanos, en el sentido de destacar los objetivos de la institución y las necesidades de aquellos que la integran. Se trata, asimismo, de contribuir con el perfeccionamiento de la gestión

de recursos humanos en lo que se refiere a su gestión de los procesos de socialización organizacional.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Abbad, G. Borges – Andrade, J. (2004). *Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho*. In: Zanelli, J.C. Borges – Andrade, J. Bastos, A.V. (Org.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, Porto Alegre, Artmed,
- Antonello, C. S. (2004). *As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 28., Curitiba.
- Araujo, L. C. G. de. (2006) *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People how to learn*. Harvard Business Review, Vol. 69, nº 3, pp.99-109.
- Argyris, C.; Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: theory, method and practice*. Reading Addison-Wesley, pp. 305.
- Ashforth, B., Harrison, S. & Corley, K. (2008). *Identification in organizations: an examination of four fundamental questions*. Journal of Management, 34: 325–374.
- Ashforth, B., Sluss, D. & Harrison, S. (2007). *Socialization in organizational contexts*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 22: 1–70.
- Ascensão, C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda de automóvel*. (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação;
- Barros, B.T. (2003). *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas. 233 p.
- Bauer, Martin W. & Gaskell, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.

Bernardi, M. A. (2003). *A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Borges, L. de O.; Albuquerque, F. J. B. De. (2004). *Socialização Organizacional*. In: Borges-Andrade, J. E.; Zanelli, J. C.; Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

Bunge, Mario Teoria y realidad. Barcelona: Ariel, 1972.

Cabrera, A. & Bonache, J. (2002). *Recursos humanos y ventaja competitiva*. In J. Bonache, *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*: 3-26. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

Caetano, A.; Vala, J. Grh. (2002). *Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Cappelli, P. Gestão de Talentos para o século 21. *Revista Harvard Business Review*, v. 86, n. 3, março de 2008.

Cardoso, A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

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*, v.79, n.5, p. 730-743.

Chiavenato, Idalberto. (1989). *Recursos Humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chiavenato, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 5. ed São Paulo: Atlas, 2003.

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. – 3. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier.

Cortese, H. *Coaching & Aprendizaje Organizacional*. (2007). *Mitos y Realidades de una Época*. Buenos Aires, Temas. 2007.

Cortese, H. *Manual de Coaching de Equipos*. (2020). Buenos Aires, Temas.2020.

Costa, R. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Cruz Neto, O.; Moreira, M. R.; Sucena, L. F. M. (2002). *Grupos focais e pesquisa social qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação*. In: Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. 13., ABEP. Ouro Preto. Disponível em: [www.dppg.cefetmg.br/mtp/TecnicadeGruposFocaisdoc](http://www.dppg.cefetmg.br/mtp/TecnicadeGruposFocaisdoc). Acesso em: 15 abr. 2008.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Demo, P. (1991). *Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência*. Educação Brasileira, Brasília, v.13, n. 227.

Fischer, R. M. (2002). *Mudança e transformação organizacional*. In: Fleury, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, p. 147-164.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Fogarty, T. & Dirsmith, M. (2001). *Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An extended Institutional Theory Perspective*. Human Resource Development Quarterly, 12(3), 47- 266.

- Fleury, Maria Teresa Leme E Fischer, Rosa Maria (coord.). (1996). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makrom.
- Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004). Employability: *A psycho-social construct, its dimensions, and applications*. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, Vol. 71, nº 4, pp.78-91.
- Gil, A. C. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- Griffin, A. E. C., Colella, A. & Goparaju, S. (2000). *Newcomer and organizational socialization tactics*. *Human resource management review*, 10, 453-474.
- Gontijo, C. L. (2005). "Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso." *Gestão e Conhecimento*, v.1, n.1, março/junho Disp. Em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/numero1.htm>
- Hair Junior, J. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Ivancevich, J. (1995). *Organizações, Comportamentos e Estruturas de Processos*. São Paulo: Atlas.
- Jones, G.R. & George, J. M. (2008). *Administração contemporânea* (4a ed.). Rio de Janeiro: Mcgraw Hill.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kitzinger, J. (2000). *Focus groups with users and providers of health care*. In: Pope, C.; Mays, N. (Org.). *Qualitative research in health care*. 2. ed. London: BMJ Books.
- Krueger, R. A. *Developing questions for focus groups*. Oaks (califórnia): Sage, 1998.

- La Rosa, J. (2003). *Psicologia e educação: o significado do aprender*. Porto Alegre: EDIPUCR.
- Lapassade, G. *Grupos, Organizaciones e Instituciones. La transformación de la burocracia*. Barcelona: Granica, 1977.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Leitão, B. J. M. Grupos de foco: o uso da metodologia de avaliação qualitativa como suporte complementar à avaliação quantitativa realizada pelo Sistema de Bibliotecas da USP. 2003. 131f. Dissertação (Mestrado em Comunicações e Artes), ECA, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Lemes Júnior, A.B. (2005). *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 568 p.
- Lenin, W. (1965). *Cahiers philosophiques*. Paris: Sciences Sociales.
- Marks, M. L. E Mirvis, P. H. (1994). *Joining forces: making one plus one three in mergers, acquisitions and alliances*, San Francisco: Jossey Bass.
- Marquardt, M. J. (2005). *O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real*. (Anna Lobo, Trad.) Rio de Janeiro: Editora Senac. (Obra original publicada em 1955).
- Martin, B.; HANINGTON, B. *Universal Methods of Design: 100 Ways to research Complex Problems, Development Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Beverly: Rockport Publishers, 2012
- Minayo, M.C. de S. (1992). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em Saúde*. São Paulo – Rio de Janeiro. HUCITEC-ABRASCO.
- Minayo, Maria Cecília de Souza (org). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 6a Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7. ed. São Paulo: Hucitec.
- Minayo, M. C. De S.; Deslandes, S. F.; Gomes, R. (Org.). (2007). *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. 25. ed. Petrópolis: Vozes.
- Morgan, Gareth. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Morgan, D. L. Focus groups as qualitative research: Qualitative research methods series; v.16. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1997.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. (1993). *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*. Journal of Applied Psychology. v. 78, nº2, p.173-183.
- Moscovici, Fela. (2004). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 14 ed. rev. E ampl. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Motta, F. C. P. (1991). *Organizações: vínculo e imagem*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 5-11, jul./set.
- Motta, Fernando C. Prestes. (1993). *Controle social nas organizações*. Revista de Administração de Empresas. v.3, n. 5, set./out. pp. 68-87.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. (1992). *Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition*. Personnel Psychology, 45: 849-874.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (2008). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. - 25.ed.- São Paulo:Atlas.

Pascale, R. (1985). *The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization*. California Management Review, Berkely, v. 27, n. 2, p. 26-41.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage.

*Portaria n. 646, de 14 de maio de 1997. (1997). Regulamenta a implantação do disposto nos artigos 39 a 42 da Lei no. 2.208/97 e dá outras providências (trata da rede federal de educação tecnológica). Brasília, DF. Recuperado em 04 novembro, 2008, de [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf\\_legislacao.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao.pdf)*

Reichers. A. E. (1987). *An interactionist perspective on newcomer socialization rates*. Academy of Management Journal (J 2): 278-87.

Romero, S. M. A utilização da Metodologia dos Grupos Focais na Pesquisa em Psicologia. In: *Psicologia e Pesquisa: Perspectivas Metodológicas*. Porto Alegre: Editora Sulina.2000.

Rynes. S. L. & Boudreau. J. W. (1986). *College recruiting in large organizations practice, evaluation, and research implications*. Personnel Psychology (43):729-57.

Schein, Edgar H. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio.

Schein, Edgar H. (1968). *Organizational socialization and professional of management*. Industrial Management, v.9, p. 1-6, Winter.

Schein, Edgar H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Schein. E. (1988). *Organizational socialization and profession 01' management*. Sloan Management. Review. Fal1.

Scott, R. W., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations*. Thousand Oaks: Sage.

- Schmidt, R.A. (1988). *Motor control and learning: A behavioral emphasis* (2nd. Edition). Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Selltiz, Claire et alii. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.
- Senge, P. (2003). *A quinta disciplina*. 14. ed. São Paulo: Best Seller.
- Shrivastava, P. (1983). *A typology of organizational learning systems*. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Silva, I. S.; Veloso, A. L.; Keating, J. B. Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusofona de Educacao*, n. 26, p. 175–190, 2014.
- Slater, S. F.; Narver, J. C. (1995). *Market Orientation and the Learning Organization*. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74.
- Smith, J., Terry, D., Callan, V., Amiot, C. & Smith, L. (2012). *Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification*. *British Journal of Management*, 23: 45-64.
- Stewart, D. W.; Shamdasani, P. (1990). *Focus group research: exploration and discovery*. Newbury Park: Sage,
- Srour, Robert Henry. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Campus.
- Thomas, H.& Anderson, N. (2002). *Changes in newcomers psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army*. *Journal of Organizational Behavior*. v. 19, p. 745-67.
- Taylor, J. R. (2002). *Is organizational communication a discipline*. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, Amsterdam, Vol.32, 3-9.
- Tachizawa, Takeshy. (2005). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios*. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Van Maanen, J. (1996). *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: Fleury, M. T. L [et al]. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, John. (1989). *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: Fleury, Maria Tereza Lemes; Fischer, Rosa Maria (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Futura, 2000.
- Ulrich, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2003.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organization socialization*. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.
- Van Maanen, Jon. *Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed São Paulo: Atlas, 1996.
- Wah, Louisa. (2000) *Muito além de um modismo*. HSM Management, São Paulo, n. 22, p. 51-64, set./out. <https://brapci.inf.br/index.php/article/download/12289>. Acesso em 19 de maio de 2018.
- Wallace, K. (2007). *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. *Library Leadership & Management*, 23: 168-176.
- Watkins, M. *Os primeiros 90 dias: Estratégias de sucesso para novos líderes*. 2. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.
- Wenger, Etienne C; Snyder, Willian M. (2005). *Comunidades de Prática*. In: Harvard Business Review; Trad. Cássia Maria Nasser. *Aprendizagem Organizacional*, Rio de Janeiro, Campus.

Wozniak, W. Homogeneity of Focus Groups as a Pathway to Successful Research Findings? Methodological Notes from the Fieldwork. *Przełąd Socjologii Jakościowej*, p. 6–23, 2014.

Yin, R. (2012). *Application of case study research*. 3. ed. Los Angeles: Sage.

Zanelli, J.C., Borges Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil*. 14. ed. Porto Alegre: Artmed.

Zavareze, T. E. Cultura Organizacional: uma revisão de literatura. **Psicologia. com.** pt–O Portal dos Psicólogos, v. 12, 2008. Disponible en: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>>.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I**

#### **Entrevistas**

Data 07/02/2018

Local: Santana do Parnaíba – SP - Brasil

#### **ESTUDO DESCRITIVO DO PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE UM PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA MULTINACIONAL DE T.I.**

### **Roteiro de Entrevista Semi Dirigida**

**Entrevistada: G. C. - Diretora de Recursos Humanos**

1) O objetivo desse estudo é descrever e compreender os processos de socialização dos indivíduos na empresa, como eles iniciam suas atividades, como são recebidos pela organização e acolhidos (ou não) ... Como se comportam no momento de aderência a “nova” cultura e seguem adiante com seu trabalho, e em alguns casos, são mantidos e estimulados a se desenvolverem e no caso contrário, o porquê do não desenvolvimento e manutenção desses talentos. Como o segmento de T.I. é altamente rotativo, em se tratando de pessoal (...) A investigação se torna mais desafiadora ainda...

Sabemos que grande parte do comportamento do indivíduo nas empresas, é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada, mas é muito claro também que o processo de Recrutamento e Seleção desses indivíduos tem um peso enorme para a segunda etapa da socialização, que seria o Processo de Acolhimento e Integração desse indivíduo na empresa. Portanto, poderia falar um pouco sobre como é o Recrutamento e Seleção na Sonda... o que identifica como ponto positivo e o que acha que poderia ser melhorado?

**Resposta: Falando do nosso processo de Recrutamento e Seleção, é o seguinte. Primeiro que, temos uma premissa inicial importante: nossos processos de RH são corporativos. Então eu tento, mesmo respeitando as particularidades do Brasil, eu tento ter uma estrutura parecida com todas as demais unidades da X.D. espalhadas pela região. A gente tenta padronizar a forma de estruturar o RH. Dito isso, o que a gente tem: Na leitura corporativa a área de Recrutamento, ela tem o papel de recrutar. Tanto que a gente mudou o nome. A gente chama área de Recrutamento, porque entendemos que o papel de Seleção é do Gestor. Então, o que deveríamos fazer como papel e como área de RH: Fornecer candidatos alinhados a um perfil desenhado previamente, para esse gestor ter condições de avaliar e decidir. Em tese, o papel de Recrutamento, hoje está definido dessa forma: Nós somos provedores de candidatos, e não mais aqueles que interferem no processo de seleção. É lógico, que tem algumas situações, que a gente pontua, que a gente indica, que a gente reprova, a partir de nossa análise inicial. Tenho um descarte de candidatos, em função de perfil, que é feita pela área de Recrutamento. Porque? Porque eu busco aproveitar candidatos cada vez mais próximos do que o “camarada” indicou. Mas, o papel de escolha é dele. Se ele fala: - Não quero fulano... Não contratamos fulano.**

**Acho então, que esse é um ponto importante para gente alinhar com a expectativa do Recrutamento. Então assim, do ponto de vista de Socialização, não é área de Recrutamento que faz isso. O que a gente faz? - A gente faz um mapeamento, faz a entrevista inicial, encaminha para a área... e a área faz o processo de escolha. Esse processo de escolha se faz através de uma única entrevista, de três ou quatro. Vai depender do nível do cargo e do processo em si, da demanda em si. Mas então assim... O Recrutamento é isso. Ele fica muito**

restrito a identificar candidatos, apresentar e fechar a vaga. Não é o Recrutamento que vai introduzir esse profissional dentro da empresa. Para isso nós temos outra área.

Agora, falando assim, do que eu acho, a gente está num setor que tem muita demanda. Muita vaga. Seja por *turn over*, seja por contratos novos, seja porque motivo for. Tem uma demanda alta. Eu tenho hoje uma média de 200 contratações por mês, o que significa aí, um... Hoje, eu trabalho cerca de 500 vagas por mês, esse é o volume que eu tenho. Então assim, é um volume bem alto, para uma estrutura enxuta. Então não dá, por mais que eu queira, de fazer um atendimento “boutique”, não dá. Com esse volume de vaga, não tem como fazer um atendimento boutique. Para alguns cargos, a gente tenta... E precisa ser assim, porque senão você não vai... Um cargo de diretor, um cargo de gerência AC, um cargo mais alto dentro da organização, é muito complicado você tratar “a varejo”. Então você tem que ter um trabalho mais “boutique”. Agora, os níveis mais operacionais, tudo mais, a gente acaba tendo um processo mesmo, de produção, logicamente. A gente tá tentando implementar esse ano, uma mudança na área, que é: Ter pessoas que fazem a pesquisa, constantemente pesquisando os cargos críticos, os cargos mais demandados, para no momento que eu tenho a vaga, eu já tenho gente “a mão” assim... Pra poder chamar e encaminhar para os requisitantes. Então, a gente tá tentando trabalhar nisso. Porque hoje, no volume que a gente tem, com a estrutura que a gente tem... Você trabalha sob demanda... A recrutadora ela é responsável, desde a divulgação da vaga, análise dos currículos... Então assim, a ideia é deixar a recrutadora para o processo mesmo de entrevistas, interface com o requisitante. Então assim... é um processo que carece mesmo de mudanças. Hoje a gente é... Desvantagem que eu vejo, ou seja, o ponto que a gente tem que melhorar: A gente nunca tá no “time” do cliente... Esse acho que é um fato. Porque como a gente recebe, a empresa fatura a partir do recurso colocado. Então a pressão e o “time” do cliente é sempre menor do que aquele que eu tenho pra trabalhar a vaga com qualidade. Então é complicado, você tem sempre um descompasso entre a necessidade e o que pode fornecer.

2) Conforme todo o estudo sobre socialização... temos várias etapas nesse processo, e a segunda, neste caso, seriam os Processos de Acolhimento e Integração, poderia descrever como são esses processos atualmente na Sonda?

Resposta: **Então, continuando o ciclo da pessoa aqui dentro: O cara foi escolhido, o candidato foi escolhido, tem tudo o processo de documentos e médicos, aquela parte toda burocrática da coisa. Nós temos nas áreas, padrinhos e madrinhas, que são aquelas pessoas que se voluntariaram, ou se não se voluntariou, a chefia indicou e ela aceitou esse papel. Nós temos pessoas que são padrinhos e madrinhas. Então, qual que é a ideia do padrinho e da madrinha?**

**A ideia é que, justamente, que esse profissional, que já normalmente conhece mais a estrutura, conhece a organização, e tudo mais, vai ter esse papel de introduzir esse “cara” dentro da área. O RH hoje não consegue fazer isso, a gente tem que ter um grande número de pessoas, e não tem condições da gente fazer. Então no primeiro dia, ele recebe uma integração, ele recebe as informações de “sobrevivência”, vamos dizer assim, dentro da empresa. Quem é a X.D., o que é esse grupo, onde que ele está entrando, onde é que ele está sendo inserido, então são as informações básicas da empresa, e... ele recebe um Manual com informações importantes, e aí o “padrinho” ou a “madrinha” vem buscar o profissional na sala, e é esse “padrinho” ou “madrinha” que fazem a integração no departamento. Aí faz toda a inserção dele na área. Explica: - Olha... aqui é o Restaurante, ali é tal coisa... É responsável também por orientar sobre sistemas, que é o PS2, que você tem que fazer o registro de Ponto. Então, ele dá as introduções básicas de como a pessoa se movimenta dentro da empresa. A partir daí é com a pessoa. A gente não tem depois disso, nenhum processo pra acompanhar o que você está chamando de “socialização” desse indivíduo dentro da empresa, e nem como é que, a gente não acompanha isso... a gente não acompanha. Aí fica mais uma iniciativa da área, de fazer, essa Introdução.**

**A gente tá agora trabalhando na sinalização, estamos agora trabalhando na sofisticação dos processos. Vou explicar o que é isso: Quando a gente implementa os programas, a gente se preocupa inicialmente em fazer nos sites, então hoje a gente tem presença, tem site físico, em Tamboré, Rio de**

Janeiro, por aí vai. Aí você tem as pessoas que estão alocadas em clientes. E nesse ano, que é a segunda onda do projeto, a ideia é também estender e criar a figura do “padrinho” também nos grandes clientes, lugares onde a gente tem um grande número de pessoas, um exemplo, EMBRAER, e por aí vai. Então a ideia é, o que acontece é que quando a pessoa está no cliente, ele acaba mais tendo conexão com o cliente do que com a XD. Isso é fato. Não dá pra gente concorrer com isso. Todos os símbolos são do cliente. Ele tá numa rede do cliente, ele tá no ambiente, no refeitório do cliente, então é inevitável que ele se sinta identificado com o cliente. Então, acaba que em alguns casos, a gente é só “o pagador”. E é um desafio. E também assim, tem um perigo isso... Precisa entender se é interessante mesmo, como prestador de serviços, se você também conecta muito esse profissional com a X.D., conosco, e ele tem pouca identificação com o cliente, você também terá problemas. Então assim, você calibrar essa dose aí... é negócio complicado, porque se esse profissional se distancia do cliente, a gente vai ter problemas de prestação de serviços. Se ele fica um cara pró XD 100%.

3) Você acredita que o programa de Acolhimento e Integração da Sonda seja eficaz em seu principal objetivo de conectar esse novo colaborador a empresa? (Através dos valores e cultura da organização e da receptividade desses novos valores por parte do colaborador também). Acredita que esse novo colaborador se sinta parte da empresa no processo de Integração?

Resposta: **Olha... que por melhor que seja o programa, o “cara” vai sentir isso no dia a dia. Aquela estória né. Você pode ter os valores pregados na parede e... Todo mundo decorado. Você entrega lá o Manualzinho com todos os valores da empresa. Você fala lá na Integração: Olha os Valores são esse e esse. A melhor integração que a pessoa tem com os valores, é no dia a dia dela. Então você pode ter lá na parede que o valor importante é a integridade. Mas se a pessoa não percebe integridade no relacionamento com o chefe, no relacionamento com o colega, no relacionamento da empresa com os clientes, no relacionamento com os fornecedores. Você pode falar o que você quiser, se o valor é integridade, ele não vai perceber aquilo como valor importante, se**

o valor é forte, se a sua prática não é condizente com aquilo. Isso pra qualquer outro valor, se você fala lá que um dos valores é sobriedade, isso até foi o que me chamou atenção. Como se fosse Austeridade na gestão, se depois na vida real o “camarada” tudo contradizendo com isso. Não há programa de integração que seja suficiente. Então eu acho, que o programa de integração te dá a introdução, mas depois a conclusão, é na vida real.

Ah... Mas tem uma coisa viu... Importante destacar... Dentro das áreas de END USER, tem um programa de Socialização mais forte. Além da Integração, lá eles têm uma série de treinamentos até eles entrarem na Operação. Eles têm um trabalho bem mais profundo, porque a demanda da atividade exige que antes dele pegar o telefone pra atender o cliente ele esteja realmente preparado, tanto no aspecto técnico quanto comportamental. Então a socialização no caso do END USER, ela é um pouco mais densa, ela passa por etapas mais densas. Por incrível que pareça, para o nível mais operacional, existe uma preocupação maior em relação a motivação, a estarem envolvidos com as atividades e tal.

4) Existem um programa hoje de manutenção de talentos na Sonda? Se não, há uma previsão para sua implantação e desenvolvimento?

Resposta: Para 2018, nós teremos um trabalho mais profundo. Hoje a gente já tem, coisa que não tínhamos há 2 ou 3 anos atrás, através de processos de avaliação de desempenho e potencial, ter claro quem são os talentos. Hoje a gente já tem um mapeamento, esse mapeamento ele é calibrado com a alta direção. Então a gente faz uma rodada de discussão pra dizer: Olha, esses aqui foram indicados como talentos, de que maneira vocês contribuem?

Isso é um processo de consenso, de que seriam os talentos, tanto do ponto de vista executivo, quanto do nível P, que é o pessoal mais no início de carreira, ou de outros níveis de carreira, que não liderança. Então, todo esse mapeamento é feito. Tanto aqueles que estão no top, a gente trabalha com o 9box.

**PAREI NO 19:00**

5) Qual o índice de rotatividade de pessoal (*turn-over*) atual? Existem ações para melhora do mesmo? Você acredita que os processos de socialização organizacional podem contribuir significativamente para a melhora desses índices e manutenção de talentos?

6) Hoje, qual seria o papel do RH nesses processos de socialização organizacional e manutenção de talentos na Sonda? O RH pode atuar livremente e delinear ações estratégicas de socialização para esses novos colaboradores?

7) Você utilizaria Aprendizagem Organizacional e ferramentas de Gestão do Conhecimento nos processos de Socialização Organizacional da Sonda? **(Leitura Dissertação – Páginas 43 a 57)**

Data 15/03/2018

Local: São Paulo - SP

**ESTUDO DESCRITIVO DO PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA  
GESTÃO DE UM PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL  
EM UMA MULTINACIONAL DE T.I.**

**Roteiro de Entrevista Semi Dirigida**

**Diretor de Operações: V.L.**

- 1) Fale um pouco sobre tua trajetória na Sonda, sobre teu trabalho... e aspirações na organização.

**Resposta:** Falar um pouco da minha trajetória, é falar um pouco da minha vida. Eu entrei na X.D. há 15 anos atrás, e na realidade, é uma empresa de tecnologia da informação. E eu na época fui contratado pela empresa, porque na época, eu dominava um idioma. Eu falo francês, e era necessário na época por causa de um cliente estratégico, alguém que falasse francês. E eu tinha uma inspiração, e um foco nos meus estudos que era o Direito, e eu então aceitei o desafio, de atuar nessa empresa com o foco em T.I., mas o intuito era passageiro. Era para que eu terminasse meus estudos e depois retomasse minha carreira da maneira correta. Contudo ao longo dessa minha experiência inicial, na área de T.I., eu fui me destacando e entendendo que eu tinha algumas habilidades na área de gestão de pessoas, na área de governança de tecnologia, que era uma área especificamente que não necessitava dos conhecimentos técnicos e sim do desenvolvimento em algumas áreas que efetivamente os profissionais de T.I. não tinham. A gente pode dizer que, na década de 90, tecnologia pura, e as pessoas eram extremamente técnicas. E esse foi um momento divisor de água, no processo como um todo, porque a tecnologia chegou para gerir, digamos dentro das organizações, os grandes volumes de demandas. Ou seja, gerir a informação através da tecnologia, pois cada vez mais se gerenciam mais dados, mais informações e isso precisa se tornar dados estratégicos para a organização. Então a tecnologia ela precisava de um complemento, de pessoas com o perfil, primeiro de gestão de pessoas, que era justamente as pessoas que faziam as pontes com o usuário final, aquelas pessoas que demandam da tecnologia. E também obviamente da preparação, da gestão dessas pessoas que são técnicas, mais que não tinham muito esse perfil “humano”, se assim podemos dizer, e eu obviamente dentro desse trabalho, acabei assumindo esse papel de um gestor de pessoas, de governança dentro da área de tecnologia. Então foi assim que eu desenhei a minha estratégia, a minha trajetória, passei então a focar nessa área, e é aonde eu obviamente consegui me destacar e fazer desse meu desafio inicial, que seria temporário, o meu desafio para o resto da vida. O Direito ele foi

essencial, para tudo isso, com a visão ampla, me deu a oportunidade de ter uma visão bastante sistêmica da organização, e me trouxe também grandes aspirações dentro da organização. Que foi obviamente, nesses 15 anos de trajetória, que me deu a possibilidade de sair de um cargo de Analista de Suporte de Tecnologia, que dava informação por telefone, e assumir hoje, o que eu já trabalho há 4 anos, como Diretor de Operações e hoje Diretor de Pós Vendas. Do setor de Governo, da organização. Setor esse que tem aproximadamente 4.000 pessoas, e na minha área especificamente, 280 contratos, com a operação que eu cuido hoje com 22 pessoas. A minha aspiração continua sendo de crescer, pessoalmente acima de tudo. Que é o que eu consigo fazer dentro da organização, e profissionalmente também, através de tudo que eu consigo e tenho liberdade pra trazer pra dentro da organização. Em termos de gestão, em resultados efetivos. Então a minha inspiração ela tá focada muito no desenvolvimento do meu pessoal, mas obviamente dentro de um desenvolvimento profissional, nessa linha de gestão, que eu posso dizer que eu tenho verdadeira paixão.

- 2) Atualmente, o que você poderia nos descrever sobre a Sonda e sua relação com os colaboradores? O que você observa no seu dia-a-dia como Diretor de Operações? Em que áreas encontra mais dificuldades e que comportamentos nos colaboradores, você identifica como prejudiciais ou negativos para a efetivação de um bom trabalho?

Resposta: **É engraçado, porque X.D. é uma empresa chilena, que tem uma cultura e um modelo de gestão totalmente diferente do modelo de gestão e da forma de trabalho do Brasil hoje, contudo pra mim isso sempre foi um desafio e uma aspiração de crescimento. O Brasil é um país que apresenta um grande desafio pra qualquer organização se desenvolver porque nós somos um país multicultural em n aspectos, seja no aspecto cultural interno, seja no problema cultural com as multinacionais que vem pra cá explorar o potencial que o Brasil tem. E não foi diferente com a X.D. Entretanto, o que sempre me atraiu e me deu aspirações para me manter dentro da X.D., foram os valores que a X.D.**

trabalha, a forma, o respeito que ela tem, inicialmente com o dinheiro de seus acionistas e também com a forma que ela gerencia, ou que ela estimula digamos assim, ou desafia os seus profissionais internamente. A minha relação com os colaboradores, ela é muito boa. Eu posso dizer que a minha relação, com a empresa como um todo, nesses 15 anos, se tornou o marco, digamos assim, pra que eu pudesse escolher me movimentar para o mercado, com as várias oportunidades que eu tive, ou de permanecer. Eu tenho um relacionamento interpessoal bastante bom, com a organização e com os colaboradores como um todo, independente da área que atuo, eu consigo navegar em algumas áreas. E o que eu observo na empresa como Diretor de Operações, embora esse ano ela tenha iniciado esse ano um trabalho forte nisso, ela carece de uma maior integração da organização como um todo. Nós temos várias frentes de trabalho, várias linhas de negócio muito amplas, atuamos com segmentos na área do governo, da área do mundo privado, trabalhamos com linhas de negócio desde Datacenter, de suporte e desenvolvimento de software, aplicativos, ou seja, nós temos um portfólio muito grande, e devido a essa grande quantidade de fusões que a empresa teve ao longo desses anos, ela não conseguiu efetivamente fazer uma integração geral da organização, e isso as vezes, dificulta muito nos posicionar perante o mercado, e muitas vezes até internamente, em termos de oportunidades de carreira. Porque se não há essa integração, as pessoas acabam não se comunicando entre áreas, e a empresa acaba perdendo muitos talentos, justamente por conta desse ciclo de ilhas que a gente acaba criando internamente, dentro das áreas, e acaba não tendo a visão como um todo. A empresa teve algumas iniciativas nesse ano aí, pra poder mudar um pouco, essa forma, mas ao meu ver ainda é algo que precisa ser quebrantado. É, e que áreas que encontro mais dificuldades, não digo que são áreas, eu vejo muitas vezes, na minha opinião ao longo de todos esses anos, o que eu vejo mais dificuldade de comportamento, sejam nas carreiras iniciais, seja na área de suporte, de atendimento telefônico. Elas são prejudiciais, são os primeiros passos de um colaborador na área de T.I., são profissionais que estão ainda estudando, são estagiários, são pessoas de atendimento telefônico, e é uma área que demanda muita gente. E acho que nós poderíamos explorar mais os talentos dentro dessa área especificamente, na organização. Então, eu acho

que a área que eu encontro mais dificuldade hoje, de comportamento, de colaboradores, que são prejudiciais, negativos, que são na área de suporte, e de suporte externo na rua. São as áreas que tem menos contato interno com a organização, com a gestão, que tem menos visão dos reconhecimentos, que precisariam ter um foco maior da área de Recursos Humanos, ou da política de Recursos Humanos, vamos dizer assim, pra que eles se sentissem mais integrados. Até porque muitas vezes trabalham externo, junto com o cliente e tudo, e acabam não criando uma identidade com a organização como um todo.

3) Quando falamos em “Socialização Organizacional” e todas suas etapas... O que você poderia nos descrever sobre essas etapas? Existem programas de acolhimento e integração eficazes na organização atualmente?

Resposta: **Eu digo que formalmente, eu acho que a socialização organizacional hoje dentro da empresa, ela existe formalmente. A socialização organizacional hoje é uma política individual, é uma socialização que acontece entre as áreas de acordo com os interesses, com os movimentos que elas fazem ao longo do tempo, que elas identificam, mas essa falta de integração que eu falo que falta entre as áreas, eu acho que ela existe justamente por conta disso. Por conta de não existir uma política corporativa de socialização e as áreas acabam fazendo suas ilhas de relacionamento, sendo de certa forma, sendo prejudicial para o negócio, e acaba também não trazendo uma socialização, imagine numa empresa que tem um prédio que tem 2000 pessoas, e essas 2000 pessoas se cruzam, mas elas conhecem efetivamente, menos de 10% das demais áreas. E quando elas conhecem, são relações esporádicas. Então eu acho que essa socialização, ela poderia ser maior e melhor, e eu acredito que ela seria muito benéfica, não só para o ambiente da empresa, mas também para os seus interesses comerciais externos. Programas de acolhimento e integração na organização atualmente, são programas bem básicos de integração, tem um *overview* da empresa como um todo, mas esse *overview* é bastante né... básico também, quem deve procurar, volto a dizer: Se coloca as pessoas dentro das ilhas com quem elas terão relacionamento, e isso basta**

como processo de integração, hoje dentro da organização, e é precário hoje, na minha avaliação.

4) Já houveram situações, no decorrer de todos esses anos de trabalho, em que você perdeu algum talento em sua equipe? Se a resposta for positiva, essa “não” manutenção desse talento em questão, teve algo a ver com um programa de socialização eficaz? Ao que você atribuiria?

Resposta: **Sim, eu tive sim. Tive por uma série de situações, eu tenho duas situações específicas. Tem uma, justamente porque existe um programa, hoje o mercado ele está muito aquecido, em todos os aspectos na área de tecnologia da informação. Então eu tenho hoje uma pressão muito grande, um grupo de jovens que ascende ao trabalho muito cedo, e essas pessoas são desafiadas constantemente e precisam estar constantemente estar em busca de novos desafios. Eu acho que a empresa precisa se preparar um pouco mais pra isso, porque tanto pra, de certa forma, gerenciar essa expectativa do colaborador, dando pra ele uma perspectiva de que ele pode crescer ali, e se ele tiver paciência, tiver as etapas a serem cumpridas dentro de uma trajetória, de uma carreira né, de cargo e de salário dentro da organização, que ele tenha uma visão a mais longo prazo, que ele consiga se programar, fazer um projeto e trabalhar. Eu acho que deixar o profissional por si só muitas vezes, ter essas aspirações e querer crescer, vai fazer com que ele mude, não que seja prejudicial, ruim pra ele, mas é ruim pra própria organização. E trabalha num índice de rotatividade muito alto. Hoje ter tudo que a gente tem de visão de mercado, enfim, e isso está relacionado, no meu entendimento sim, com o processo de socialização organizacional, porque o profissional quando ele chega num determinado momento da sua carreira, o pessoal de T.I., quando você tem uma grande quantidade de pessoas entrando, ela tá definindo pra onde que ela vai, qual área mais interessante, e ela precisa enxergar dentro da organização aonde que efetivamente ela tem espaço pra crescer. E se ela não tiver essa visão do espaço pra crescer, pra onde que ela vai, e tudo mais, acaba obviamente olhando pra outras oportunidades até do mercado, quando tem algum amigo que trabalha em outra organização, quando tem alguém que**

traz algum benefício além daquele que ele enxerga na organização que ele está atuando. E aqui acontece bastante isso, não se sentem reconhecidas, mas não é porque não são reconhecidas, e sim porque falta esse alinhamento de expectativa entre o colaborador e a empresa, de saber né... pra onde que ele tem que ir, pra onde ele tem que se desenvolver, de que forma que ele precisa trabalhar, pra que ele possa acender a novos cargos, então ele acaba tendo esse distanciamento, ficando naquela própria ilha dele e no momento que ele enxerga algo no mercado, ele acaba assumindo, aceitando essa proposta, mesmo que depois ele perceba, que não é aquilo que imaginava. E isso acontece muito, existem profissionais que voltam, porque percebem que a organização tem seus valores, e que esses valores são, muitas vezes, mais importantes que outras aspirações que eles possam ter dentro da carreira.

5) Hoje, como você classificaria a área de Recursos Humanos na X.D.? Algo pode ser melhorado? No que o Recursos Humanos poderia ajudar diretamente em sua liderança?

Resposta:Hoje ela está num processo de transição muito grande, muito a ser melhorado, principalmente porque ela tem uma leitura que é trazida do Chile. Eu entendo que você pode trazer uma política de gestão de RH, do Chile ou de onde quer que seja, mas você precisa conhecer mais a cultura de onde você está atuando, e nós temos uma cultura particular no Brasil, tudo que tange, inclusive a própria CLT. Um país protecionista como o Brasil, precisa se aprender a trabalhar com isso, com as pessoas e com a cultura pra que a gente possa tirar o melhor delas. No Chile, tem uma cultura bastante objetiva, em termos de pessoas, porque ela acompanha a forma de seus colaboradores, ou seja, que os chilenos atuem ou enxerguem o mercado de trabalho que tem uma diferença muito grande com o Brasil. Então, a área de RH da Sonda, ela precisa evoluir muito no que tange ao processo de gestão de pessoas. Nós não enxergamos uma cultura de RH voltada aos colaboradores, nós enxergamos uma área de RH voltada a processos, a políticas, a procedimentos internos, Recrutamento e Seleção, mas não efetivamente ao processo de manutenção e gestão das pessoas em si.

- 6) Você acredita em “Organizações que Aprendem”? Acha que é possível um programa de socialização organizacional e manutenção de talentos orientado para Gestão do Conhecimento? Na sua visão, o que seria um obstáculo para que esse programa fosse implantando?

Resposta:**Sim... eu acredito nas organizações que aprendem, até porque as organizações são feitas de pessoas. Então, obviamente que o aprendizado está focado nessa visão do que as pessoas podem ter e aprender ao longo de suas carreiras. E através dessas experiências, trazer aquilo que dê resultados e fazer com que haja uma mudança e que crie um aprendizado. Isso é fato né?**

**Acredito totalmente que há um programa de socialização organizacional e manutenção de talentos orientados para gestão do conhecimento, e costumo falar em algumas ocasiões, que você tem espaços dentro da organização pra você ocupar, que a gente chama de espaço ocupacional, qual é o espaço que eu ocupo hoje dentro da organização?**

**Então eu ocupo hoje um cargo de Diretor de Operações, mas estar e ficar dentro da área de Gestão de Operações, especificamente, ela não reflete exatamente o que a empresa espera de mim. Embora a empresa não me diga isso claramente, para eu me fortalecer, para eu me tornar um profissional hoje, bom digamos assim para a organização, eu tenho que ter conhecimento do que acontece em outros espaços ocupacionais, em outras áreas, em outras ilhas, trazendo o vocabulário que eu trouxe aqui de ilhas. Então, eu tenho que procurar esses demais espaços e saber de que forma que minha área lida com as demais, o que eu faço impacta outras áreas. E isso de certa forma gera uma gestão do conhecimento. Eu preciso passar isso pra frente para as pessoas, para que as pessoas tenham noção de que o papel delas e a responsabilidade começam onde terminam o do outro e assim sucessivamente. E as pessoas passam de certa forma se complementando, e é isso que faz a força de uma organização... não efetivamente o que você faz dentro da sua ilha isoladamente. Isso não traz benefício, isso te faz entregar**

produtos, te faz entregar resultados, mas não te faz trazer e agregar resultados para organização como um todo. Então acredito sim que é possível um programa de socialização organizacional através da gestão do conhecimento, porque a pessoa quando ela aumenta sua capacidade, ela começa a enxergar que ela tem possibilidades muito grandes. Primeiro de aumentar seu conhecimento, que algo valiosíssimo pra ela no mercado também, independente da organização que ela esteja trabalhando, mas isso traz longevidade pra ela dentro dessa organização e mais possibilidades de se manter ali, a não ser naquela sua área específica. É importante que o profissional ao meu ver, e assim eu sempre trabalhei dentro da organização, seja visto dentro da organização como uma possibilidade de talento, não só por aquela área que ela está atuando, mas também para outras áreas. E uma, na minha visão, qual seria o obstáculo que teria para esse programa ser implementado, eu acho que não tem obstáculo, acho que precisa de uma definição estratégica, *topdown* da empresa onde ela defina, fora os programas que ela faz hoje, que desenvolve hoje, é... de... desenvolvimento, de negócios, de produtos... para o mercado, ela precisa fazer com que aquele grupo de pessoas sejam vendedores, e pra ser vendedores elas precisam se integrar, se conhecerem, crescer juntos e precisam trabalhar juntas. Essa é a visão que eu tenho de barreira, não acho que há barreiras, acho que o que precisa é justamente um patrocínio da empresa, pra que ela possa colocar a mão na frente e falar OK. Vamos juntos e vamos todos juntos e precisamos de vocês. E aí estabelecer políticas de gestão, de manutenção, de reconhecimento. Agora o que precisa é escolher a ordem das coisas, vamos estruturar primeiro a área de produtos, a área de ofertas, vendas... vamos ok! Vamos caminhar. Se tudo caminhou dessa forma, partir num segundo momento para esse processo de socialização que é integração, que eu acredito no meu entendimento, que seja essencial para o desenvolvimento da organização como um todo.

Data \_\_/\_\_/2018

Local: Santana do Parnaíba – SP - Brasil

**ESTUDO DESCRITIVO DO PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA  
GESTÃO DE UM PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL  
EM UMA MULTINACIONAL DE T.I.**

**Roteiro de Entrevista Semi Dirigida**

**(Funcionário com mais de 1 ano de Contratação)**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

- 1) Pode por gentileza falar sobre seu trabalho atualmente na empresa, sua função, quanto tempo a está exercendo e o que você faz exatamente hoje?
- 2) Quando você foi selecionado para trabalhar aqui, no momento do telefonema da recrutadora para lhe chamar para a entrevista, o que você sentiu? Como foi a ligação? E as entrevistas? O que você mais gostou nas entrevistas?
- 3) O que fez você escolher a Sonda para trabalhar? O que mais te atraiu na hora da Seleção? Tem conhecimento de quais foram os critérios e habilitações para a seleção dos candidatos?
- 4) Como você ficou sabendo que seria contratado?
- 5) O que você acha sobre a Integração e Acolhimento da empresa? Como se sentiu?
- 6) Houve algum funcionário mais experiente que o acolheu e facilitou o processo de Integração?
- 7) Você acha que o processo de Integração teve influência no seu desempenho profissional? Como?

- 8) Atualmente sente-se perfeitamente socializado na organização? Quanto tempo demorou o período de adaptação ao posto de trabalho, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da empresa?
  
- 9) Como foi o feedback por parte da organização e de seus gestores sobre o seu desempenho? Foi avaliado?
  
- 10) Qual a sua opinião em relação à formação e integração de novos funcionários na organização? (Concorda com as formas de aprendizagem, processos integradores, formas de socialização?)
  
- 11) Com outros casos de novos admitidos observou idênticos procedimentos?
  
- 12) Já se mostrou disponível para receber e ajudar na integração de novos funcionários na organização? Como correu o processo, que iniciativas tomou?

Data \_\_/\_\_/2018

Local: Santana do Parnaíba – SP - Brasil

**ESTUDO DESCRITIVO DO PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA  
GESTÃO DE UM PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL  
EM UMA MULTINACIONAL DE T.I.**

**Roteiro de Entrevista Semi Dirigida  
(Funcionário Recém Contratado)**

**Entrevistado:**\_\_\_\_\_

**Cargo:**\_\_\_\_\_

1) Pode por gentileza falar sobre seu trabalho atualmente na empresa, sua função, quanto tempo a está exercendo e o que você faz exatamente hoje?

- 2) Quando você foi selecionado para trabalhar aqui, no momento do telefonema da recrutadora para lhe chamar para a entrevista, o que você sentiu? Como foi a ligação? E as entrevistas? O que você mais gostou nas entrevistas?
- 3) O que fez você escolher a Sonda para trabalhar? O que mais te atraiu na hora da Seleção? Tem conhecimento de quais foram os critérios e habilitações para a seleção dos candidatos?
- 4) Como você ficou sabendo que seria contratado?
- 5) O que você acha sobre a Integração e Acolhimento da empresa? Como se sentiu?
- 6) Houve algum funcionário mais experiente que o acolheu e facilitou o processo de Integração?
- 7) Você acha que o processo de Integração tem influência no seu desempenho profissional?
- 8) Atualmente sente-se perfeitamente socializado na organização? Quanto tempo demorou o período de adaptação ao posto de trabalho, aos colegas, à cultura, aos procedimentos e políticas da empresa?
- 9) Qual a sua opinião em relação à formação e integração de novos funcionários na organização? (Concorda com as formas de aprendizagem, processos integradores, formas de socialização?)
- 10) Com outros casos de novos admitidos observou idênticos procedimentos?

