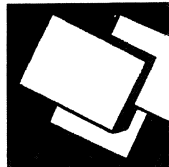


Anexo 1  
Ítems de la cultura organizacional

|                            |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTEGRACIÓN                | V21<br>V61<br>V71        | <i>Aquí cada uno va a lo suyo.<br/>Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás.<br/>La gente actúa sin tener en cuenta a los demás.</i>                                                                                                    |
| CALIDAD                    | V12<br>V42<br>V62<br>V72 | <i>Se realizan las tareas de "cualquier manera".<br/>Se informa puntualmente de los cambios en las normas y criterios del trabajo.<br/>Se hacen las cosas sin planificarlas.<br/>Se pierde el tiempo porque no se sabe lo que se tiene que hacer.</i>             |
| COLABORACIÓN               | V13<br>V43<br>V53<br>V63 | <i>Se proporciona apoyo y ayuda cuando se presenta la ocasión.<br/>Se comparte la información con los compañeros de trabajo.<br/>Se está disponible cuando otros los necesitan.<br/>Se trabaja en colaboración con los demás.</i>                                 |
| CONSIDERACIÓN              | V34<br>V44<br>V54<br>V64 | <i>Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario.<br/>En asuntos importantes se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante.<br/>Se actúa con equidad en el reparto del trabajo.<br/>Se respetan las opiniones de los demás.</i> |
| INNOVACIÓN Y CAMBIO        | V25<br>V35<br>V45        | <i>Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas o conocidas.<br/>Se intentan nuevas formas de hacer las cosas.<br/>Se experimentan y ensayan nuevas cosas, en cuanto se presenta la ocasión.</i>                                      |
| ORIENTACIÓN A LA AUTORIDAD | V7<br>V37<br>V47         | <i>La gente no duda en consultar sus problemas de trabajo con los jefes.<br/>Se llega con facilidad a acuerdos con los jefes en la realización del trabajo.<br/>Se dificulta que la gente proponga y discuta sus ideas con los jefes.</i>                         |
| COMPETICIÓN                | V9<br>V29                | <i>Se intentan superar anteriores resultados.<br/>La gente se resiste a hacer las cosas cada vez mejor.</i>                                                                                                                                                       |

Anexo 2  
Ítems del liderazgo

|                               |                      |                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CARISMA                       | V129<br>V136<br>V143 | <i>Me siento bien trabajando a su lado.<br/>Me siento orgulloso de trabajar con él.<br/>Tengo completa confianza en él.</i>                                                  |
| INSPIRACIÓN                   | V137<br>V144<br>V151 | <i>Presenta las cosas con un enfoque que me estimula.<br/>Expresa los objetivos importantes del grupo de una manera sencilla.<br/>Desarrolla formas de motivarnos.</i>       |
| ESTIMULACIÓN INTELECTUAL      | V145<br>V159         | <i>Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas que antes me resultaban desconcertantes.<br/>Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.</i> |
| CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA | V181<br>V188<br>V195 | <i>Da consejos a quienes lo necesitan.<br/>Está dispuesto a instruirme o enseñarme siempre que lo necesite.<br/>Ayuda mucho a los recién llegados.</i>                       |



# Artículo

## Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción Organizational socialization: tactics and self perception

LIDIA DE OLIVERA BORGES  
MARIA ROS-GARCIA  
ALVARO TAMAYO

### RESUMEN

El presente estudio se centra en la articulación de dos enfoques sobre la socialización organizacional – el de las tácticas organizacionales y el de la observación del grado en que las personas se sienten socializadas. Se desarrolló, identificando las tácticas aplicadas en una constructora de viviendas y en dos redes de supermercado, a través del análisis de 28 entrevistas (dirigidas a personas de puestos-clave, empleados y directores sindicales) y de documentos disponibles. Se encontró que en la constructora hay una aplicación menos institucionalizada de las tácticas de socialización y predominan tácticas informales, individualizadas y seriales. En las redes de supermercado, las tácticas de socialización son más institucionalizadas y predominantemente colectivas, formales y disyuntivas. Paralelamente, se midió la auto-percepción de los empleados (N= 622) a través de un cuestionario estructurado de socialización organizacional. La distribución de las puntuaciones obtenidas por los empleados de la constructora mostró que éstos tienden a percibirse como más competentes, mientras que los de las redes de supermercados como más cualificados/integrados e identificados con objetivos y tradiciones de la empresa. Finalmente la relación de las puntuaciones de los empleados con las tácticas organizacionales adoptadas permitió concluir que la varianza en la auto-percepción de los empleados reflejan las diferencias de las tácticas organizacionales entre las empresas.

### ABSTRACT

This paper focuses on the interlocking of two approaches about organizational socialization –the approach of organizational tactics and the approach of the observation of the extent of perceived socialization. Tactics used by a building company and two supermarket chains were studied through 28 interviews applied to people in key positions, employees and union leaders. A number of documents was also examined. The building company appeared to

make a less institutional use of socialization, prevailing on the contrary informal, single and serial tactics. In the supermarket chains there are more institutionalized socialization tactics, mainly collective, formal and disjunctive tactics.

All the same time, 622 employees were tested in their self-perception, through a structured questionnaire of organizational socialization. Distribution of employee scores in the building company showed a tendency to perceive themselves as more competent, whereas employees in the supermarket chains tended to self-perceive as more qualified/integrated, and identified with their company's goals and traditions. Finally, a comparison between employee scores and the actual organizational tactics let us conclude that the variance in employee self-perception mirrors differences in organizational tactics between the companies.

#### PALABRAS CLAVE

Socialización Organizacional, Tácticas de Socialización, Grado de Socialización, Medida.

#### KEY WORDS

Organizational Socialization Tactics, Level of Socialization, Measures.

## INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional y del Trabajo ha estudiado el fenómeno de la *socialización organizacional*, como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968). El creciente interés por estudiar la cultura organizacional y las aplicaciones de sus avances en el campo de la Psicología Social (Berger y Luckman, 1985; Berger y Berger, 1977; Torregrosa y Villanueva, 1984 y Martin-Baró, 1992) han promovido el incremento de los estudios sobre socialización organizacional en las dos últimas décadas. A pesar de que la mayoría de los estudios actuales comparten la necesidad de considerar a la vez tanto al individuo como sujeto del propio proceso, a la continuidad del proceso, así como a la interac-

ción de las causas ambientales y personales y a su carácter histórico; sin embargo, pocos estudios lo han cumplido. En su lugar, prefirieron centrarse en uno u otro aspecto de la socialización organizacional.

Como consecuencia, han surgido varios enfoques sobre la socialización organizacional. Uno de ellos es el enfoque de las tácticas organizacionales (Van Maanen y Schein, 1979; Jones, 1986; Blau, 1988 y Allen, 1990) que estudia la socialización organizacional a partir de las acciones de la empresa para garantizar el éxito de la socialización de sus empleados. Otro, es el enfoque de la información y los contenidos que parte de la percepción que los individuos hacen sobre su socialización (Ostroff y Kozlowski, 1992; Chao, O'Leary-Kelly, Wof, Klein y Gardner, 1994).

Nuestro trabajo trata de articular ambos enfoques. Por eso se centra en *la autopercepción de los empleados así como en las tácticas de gestión que las organizaciones desarrollan para la socialización organizacional de sus miembros* en dos tipos de empresa - Redes de Supermercado y una Constructora de Viviendas - combinando una metodología cuantitativa y cualitativa.

La elección de estos dos tipos de empresa se justifica porque éstas representan sectores importante de la economía en lo que se refiere a la absorción de mano de obra poco cualificada y/o sin cualificación y por que tales sectores han sido poco estudiados en Brasil. Además en Brasilia, construida a partir de la década de los 50, estos sectores tienen un significado histórico peculiar pues en esta ciudad la historia de los que la construyeron se confunde con la historia de la propia ciudad. La forma peculiar de la construcción en Brasilia implicó vivir problemas de abastecimiento básico hasta tal punto que hubo que crear una red pública de supermercados. La planificación urbana de Brasilia también ayudó a crear una asociación entre comercio y sociabilidad, a través de lo que se llamaron "Inter-cuadras", sitio entre manzanas de viviendas donde se ubican las tiendas de las redes de supermercado de nuestro estudio.

## LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL: LOS ANTECEDENTES TEÓRICOS DE NUESTRO ESTUDIO

La socialización organizacional ha sido abordada mediante dos enfoques teóricos: el enfoque de las tácticas y el enfoque de los contenidos organizacionales. Pasamos a realizar una revisión breve de cada uno de ellos.

En el **enfoque de las tácticas organizacionales** se adopta como unidad de análisis la organización, y se estudian las acciones encaminadas a promocionar la socialización del individuo. Dentro de este enfoque, Van Maanen y Schein (1979) conciben las tácticas organizacionales como caminos mediante los cuales las experiencias de los individuos que están en transición de un rol a otro se estructuran en las organizaciones, pero que no son siempre escogidas conscientemente. Su modelo considera seis dimensiones en las cuales las diferentes tácticas pueden variar. Estas dimensiones son:

- *Colectivo versus Individual* que se refiere a la proporción en que las tácticas se aplican colectivamente definiendo un conjunto de experiencias compartidas o individualizadas.
- *Formal versus Informal* que se refiere a la proporción en que los individuos que están siendo socializados, son asignados a un entrenamiento formalizado versus informal.
- *Secuencial versus al Azar* que se refiere al grado con que la organización especifica o no una secuencia de niveles identificables dirigidos al aprendizaje del rol.
- *Fijo versus Variable* que se refiere a la existencia o no-existencia de un cronograma del compromiso del individuo con la organización y cuyo contenido se le comunica al contratario.
- *Serial versus Disyuntivo* que explicita el grado en que el principiante debe imitar o no a sus predecesores.

— *Inversión versus Desinversión*<sup>1</sup> que define la proporción con que el proceso de socialización ratifica o no la identidad y aprendizajes previos del principiante.

Varios estudios buscaron someter la teoría a una prueba empírica. Así Jones (1986) observó que el nivel de sentimiento de auto-eficacia de los principiantes modera los efectos de las prácticas organizacionales a través de sus orientaciones de roles. Por eso identificó otra dimensión de orden superior de las tácticas organizacionales que agrupa las de Van Maanen y Schein (1979) en dos polos. En un polo se denomina *prácticas individualizadas* (individuales, informales, variables, al azar, disyuntivas y que implican procesos de desinversión) y en el otro *prácticas institucionalizadas* (las colectivas, formales, fijas, secuenciales, serial y de inversión). Luego desarrolló un estudio longitudinal, en el que los participantes contestaron los cuestionarios en el momento de su aceptación para un empleo y cinco meses más tarde. Los resultados sugieren que los individuos usan el propio "self" como "locus de control" cuando evalúan la situación. Aquellos con un elevado sentimiento de auto-eficacia tienden a definir las situaciones por sí mismos cuando prescriben sus roles y como hacer sus carreras. Diferentes tácticas conducen a diferentes resultados en socialización. Las formas más institucionalizadas de la socialización se relacionan con una mayor expresión de satisfacción y compromiso, menor intención de salirse de la organización y mayor reducción de la ansiedad. Por otro lado, las prácticas individualizadas dan origen a roles de innovación;

<sup>1</sup> Este término tiene como objeto traducir el término en inglés *diversity* utilizado por Schein (1979) el cual significa el acto o proceso de reducir la inversión.

mientras que las tácticas institucionalizadas tienden a generar orientaciones de roles tutelados. Los resultados también destacan el papel de los procesos seriales y de la inversión como mediadoras del ajuste personal. Las tácticas colectivas y formales tienden a aumentar la distancia entre los principiantes y la organización, mientras las tácticas fijas y de inversión se asocian con respuestas tuteladas (ver también Palaci, Osca y Ripoll, 1995).

Jones (1986) sofisticó el modelo de Van Maanen y Schein (1979) y aclaró que explorar las tácticas organizacionales no niega la mediación cognitiva del comportamiento. Rodríguez y col. (1993) en un estudio realizado España informan que no hay diferencias en las tácticas de socialización por parte de las organizaciones entre hombres y mujeres cuando se incorporan al mercado laboral. Blau (1988) desarrolló un estudio longitudinal en una empresa de seguridad y encontró que el tipo de inserción del principiante está relacionada positiva y significativamente con la satisfacción de las expectativas, la claridad de los roles, el compromiso organizacional y el desempeño organizacional. Encontró también que la calidad de la inserción del principiante modera las relaciones entre la claridad de roles y su desempeño. Posteriormente, Allen (1990) encontró que: 1) las tácticas institucionalizadas tienen como objetivo reforzar las normas de la organización y las tácticas individuales están orientadas a la innovación; 2) las medidas conjuntas de socialización explican más la varianza del compromiso al cabo de seis meses que de doce meses, mientras que la dimensión *fija versus variable* y la dimensión *inversión versus desinversión* no explican nada del compromiso al cabo de doce meses; y 3) las tácticas individuales tienen una relación negativa con el compromiso al cabo de seis meses.

En síntesis, los estudios referidos indican que las tácticas de socialización adoptadas afectan el comportamiento individual mediado por sus cogniciones.

**El enfoque en los contenidos**, toma al individuo como unidad de análisis para estimar el grado en que está socializado según determinados contenidos. Chao, O'Leary-Kelley, Wof, Klein y Gardner (1994) consideran la socialización organizacional como el "aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un individuo se ajusta a un rol específico en una organización" (Chao et al., p. 730). Estos autores propusieron seis dimensiones de la socialización organizacional: *Aprovechamiento de Desempeño* (dominio de las tareas), dominio del *Lenguaje* (términos técnicos y lenguaje informal), *Personas* (integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales), *Objetivos* y *Valores* de la organización, *Políticas* (obtención de información sobre la estructura de poder) e *Historia* (conocimiento de la historia de la organización: sus tradiciones, costumbres, mitos y rituales). Estos autores desarrollaron un estudio empírico, aplicando un cuestionario a una muestra de 594 participantes y analizaron las respuestas a través del análisis factorial confirmatorio<sup>2</sup>. Los resultados del análisis apoyaron las seis dimensiones predichas. Algunas de estas dimensiones aparecen tratadas de forma separada en varios estudios. Por ejemplo, Martin-Baró (1992) cuando discute los procesos parciales de socialización habla de dos dominios de socialización, el del lenguaje y el moral.

<sup>2</sup> Tal análisis fue desarrollado teniendo en cuenta las cargas factoriales superiores a 0.40 y fue encontrada entre los factores un coeficiente Alfa (Cronbach's Coefficient Alpha) de 0.78.

Los autores analizaron también la relación entre tiempo y tipo de permanencia o ausencia en la organización y las dimensiones de socialización organizacional. Encontraron que a la entrada sólo se observaron diferencias en dos factores de la socialización organizacional: los que permanecían en el mismo puesto presentaban puntuaciones más elevadas que los demás en dos factores *Objetivos* y *Valores Organizacionales* e *Historia*. Mientras que al cabo de un año se diferenciaban en las puntuaciones de los cinco factores. Los que cambiaron de organización tuvieron puntuaciones más bajas que los demás en *Personas* y *Políticas*. En los factores *Aprovechamiento en el Desempeño*, *Lenguaje* e *Historia*, las puntuaciones más elevadas correspondieron a los que permanecieron en el mismo empleo, seguidos de los que cambiaron solamente de puesto y después de los que cambiaron de organización. Los que permanecieron en el mismo puesto presentaron pequeños incrementos de puntuaciones entre los dos momentos del estudio. Las diferencias entre los grupos que permanecieron en el mismo puesto y los demás se deben al descenso de las puntuaciones de los demás.

Además, encontraron que el factor *Objetivos* y *Valores Organizacionales* es predictor del compromiso en la carrera, satisfacción con el puesto de trabajo y flexibilidad. El factor *Historia* predice la satisfacción con el puesto y la adquisición de identidad. El *Lenguaje* predice solamente la adquisición de identidad. Y el factor *Políticas* predice solamente los ingresos. Los autores además de analizaron también las asociaciones con la permanencia en el empleo y en la organización. Estos últimos factores fueron capaces de predecir solamente la flexibilidad.

Por último, Chao, Walz y Gardner (1992) integran dos niveles de análisis – individual y organizacional al analizar la relación entre tácticas organizativas y factores de socialización. Tres tácticas organizativas supervisión informal, formal y sin supervisión influyen significativamente en los factores de socialización organizacional. Estos factores eran más altos para las personas con supervisión informal, descendían con la supervisión informal y las puntuaciones más bajas correspondían al grupo sin supervisión.

En síntesis el enfoque de las tácticas y de los contenidos presenta dos formas de abordar la socialización en las organizaciones de forma separada. Sin embargo nosotros preferimos adoptar una perspectiva interrelacionada la cual nos permite suponer que las tácticas organizacionales afectan el grado y contenido de socialización de los empleados.

Por ese motivo nuestro trabajo trata de analizar si *las tácticas organizacionales aplicadas por las empresas participantes se reflejan en la autopercepción de sus empleados sobre su propio grado de socialización*. De forma más específica queremos responder a las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de tácticas organizacionales aplican las empresas participantes, colectivas versus individuales, formales versus informales o seriales versus disyuntivas?

¿Cuál es la variación del nivel de socialización de los empleados según la percepción que tengan de estas tácticas?

¿Cuál es la relación entre los niveles de socialización de los empleados y la variedad de las tácticas aplicadas por las empresas?

Para responder a estas cuestiones se desarrollaron dos estudios empíricos en el Distrito Federal<sup>4</sup>, en tres empresas: dos redes de supermercado (una pública y otra privada) y una constructora de viviendas. Sabíamos previamente que esas empresas eran bastante distintas en sus características de gestión. Así la red pública de supermercados ofrecía empleo estable, pero vivía un momento económico difícil, con resultado contable negativo. Había sido creada para hacer frente a los problemas de abastecimiento de la ciudad que nacía (Brasília), pero este objetivo históricamente perdió su sentido con el crecimiento de la ciudad. Pasaba por eso por profundos cambios estructurales. Había redefinido su misión en la dirección de ejercer el papel de regulador de precios, de incentivar el pequeño productor y de realizar el comercio en sectores populares, de poco interés para las empresas privadas. Empezaba a desarrollar un proyecto de reingeniería, a pesar de que se encontraba bastante atrasada en comparación con el sector de supermercados en lo que se refiere a sus instalaciones y equipamientos. Hacía algún tiempo que venía adoptando medidas restrictivas como la reducción del número de tiendas y de personal (promocionando la reubicación de personas en otros sectores públicos y/o incentivando la jubilación).

La red privada de supermercados era una empresa en crecimiento, abriendo nuevas tiendas y presentando buenos resultados económicos. Es una red local de supermercados, que surgió a partir de tiendas en las "ciudades satélites" (ciudades y/o barrios del entorno de Brasília). Su administración

<sup>4</sup> El Distrito Federal es la provincia donde está ubicada la capital del Brasil: Brasília.

nistración de personal es bastante profesionalizada y estaba en implantación un proyecto de Calidad Total.

La constructora de viviendas es realmente un conglomerado formado por una constructora para terceros, otra de iniciativas de la propia empresa y una fábrica de cemento y argamasa. La elección de empresas tan distintas se basaba en la expectativa de que tales diferencias se reflejaran en adopción de tácticas de socialización también distintas, permitiendo así, a través de tales diferencias, iluminar el impacto de las tácticas de las empresas en el nivel de socialización organizacional percibido por los propios trabajadores. La implicación de tales diferencias en las tácticas será gradualmente aclaradas para el lector en la medida que presentamos los resultados del estudio 1.

A continuación presentamos dos estudios realizados en estas tres organizaciones. En el estudio 1 se identifican y analizan las tácticas de socialización adoptadas por las organizaciones y en el estudio 2 se mide el grado de socialización de los empleados. Cada uno de los dos estudios se realiza en las mismas empresas, pero se diferencian en la metodología y en otros aspectos que serán expuestos más adelante.

## ESTUDIO 1: LAS TÁCTICAS ORGANIZACIONALES ADOPTADAS

### Método

#### *Muestra y fuentes de datos*

Se desarrollaron diez entrevistas con los directivos y los gerentes de recursos huma-

nos de las tres empresas mencionadas preguntándoles sobre cuales son las acciones que realizan para integrar a los empleados, sobre las políticas de recursos humanos que emplean, sobre quien toma las decisiones importantes y finalmente sobre el modo en que los empleados aprenden los valores y las políticas de personal. Se entrevistaron también tres directores sindicales (el presidente de cada sindicato representante de los empleados) y quince empleados.

Además se incorporaron como fuente de datos, los documentos accesibles en las empresas y en los sindicatos, como los planes de acción, manuales, boletines, acuerdos colectivos, etc.

### *Procedimientos de recogida y análisis de los datos*

Las entrevistas realizadas fueron semi-estructuradas. Después tanto sus contenidos como el de los documentos fueron analizados por medio de análisis de contenido, teniendo como principal referencia el modelo de las tácticas organizacionales de Van Maanen y Schein (1979), Jones (1986). Este análisis contó con la participación de tres jueces (la primera autora del artículo y dos estudiantes) y se desarrolló en tres etapas: identificación de las tácticas aplicadas por cada organización, análisis del grado de delimitación en la aplicación de las distintas tácticas e identificación del polo de cada dimensión al que se aproximaba más la aplicación de la táctica. En esta última etapa, se consideraron sólo tres de las dimensiones del citado modelo: *Colectivo versus Individual, Formal versus Informal y Serial versus Disyuntivo*. En las tres etapas los jueces trabajaron individualmente, desa-

rollando sus análisis, y después en sesiones en las cuales se comparaban los análisis. El índice de concordancia alcanzado entre los jueces llegó al 95%.

#### Resultados

El análisis de los documentos y contenido de las entrevistas mostró que la red pública de supermercados adoptaba tácticas más institucionalizadas, seguida de la red privada y por último la constructora de viviendas. Así, por ejemplo, mientras que los directivos de la constructora contestaban las preguntas reflexionando y/o recordando, en el momento de la entrevista, sobre las prácticas de la organización, los directivos de las redes de supermercado citaban los planes, programas, etc. En la red pública, para cada acción había un documento, un registro, etc.

La distinción de los niveles de institucionalización se asociaba a distintos estilos de gestión. Ambas redes de supermercado cuentan con una administración más profesional en lo que se refiere a la gestión de las personas. La constructora cuenta con un departamento de recursos humanos, pero carece de las funciones de entrenamiento, evaluación de desempeño, orientación, selección, etc.). Es decir apenas cuenta con un sector burocrático y de asesoramiento en los aspectos legales. La selección de trabajadores es realizada por los propios ingenieros de cada obra. No hay criterios sistemáticos, pero existe la tradición de basarse en las recomendaciones de otros ingenieros.

Las empresas también se diferencian por la cantidad de tácticas adoptadas (Tabla 1). La red privada de supermercados es la más diversificada, la red pública la segunda y la constructora la tercera.

Pero, es necesario considerar que al contar tales tácticas se consideró en bloque si tenían o no programas sociales de ayuda al trabajador (bono de comida, bono de transporte, etc.). El programa social de la red pública de supermercados es más amplio y más sistemático y la mayoría de los servicios son garantizados como derechos de los empleados bajo acuerdo colectivo de trabajo.

Acompañando la Tabla 1, se identifica la posición que está siendo atribuida a cada táctica en las tres dimensiones consideradas. Se observa que la red pública de supermercados es la empresa cuyas tácticas asumen un carácter más disyuntivo que serial. Por lo tanto, solicita menos a un comportamiento de "actuar según modelos establecidos."

Así, se consideró serial solamente la táctica de *enfanzar y buscar movilización entorno a fines sociales*. Esa táctica implica que la empresa debe asumir un papel social dentro de los programas del gobierno de la provincia. Por otro lado, la *definición de qué papel social debe cumplir* (primera táctica en la Tabla 1) es discutida en proceso democrático y participativo, cuyo punto de partida es el pensamiento divergente. Esto justifica identificar otras tácticas en el polo disyuntivo.

La red pública de supermercados se diferencia también por aplicar más tácticas colectivas de que individuales y más formales que informales. Todas las tácticas identificadas como colectivas, en la Tabla 1, prevén una serie de experiencias que son vividas colectivamente por los empleados y son formales porque cuentan con foros y momentos específicos, programados con anticipación. Por ejemplo, la táctica de propiciar participación (tercera táctica en

Tabla 1.  
Análisis en tres dimensiones de las tácticas de socialización organizacional por empresas

| TÁCTICAS POR ORGANIZACIONES                                                                                  | DIMENSIONES | COLECTIVAS X INDIVIDUALES | FORMALES X INFORMALES | SERIALES X DISYUNTIVAS |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Red Pública de Supermercados</b>                                                                          |             |                           |                       |                        |
| 1. Promoción de la participación en la propia definición de la misión y de la estructura de la organización. |             | Colectiva                 | Formal                | Disyuntiva             |
| 2. Desarrollo de un plan estratégico participativo.                                                          |             | Colectiva                 | Formal                | Disyuntiva             |
| 3. Participación representativa y directa.                                                                   |             | Colectiva                 | Formal                | Disyuntiva             |
| 4. Programa de entrenamiento (elaborado de forma participativa).                                             |             | Colectiva                 | Formal                | Disyuntiva             |
| 5. Búsqueda de horizontalidad en la estructura jerárquica.                                                   |             | Colectiva                 | ----                  | ----                   |
| 6. Accesibilidad jerárquica y diálogo                                                                        |             | Individual                | Informal              | Disyuntiva             |
| 7. Mejores salarios que en el que el sector privado                                                          |             | Colectiva                 | ----                  | ---                    |
| 8. Discusión y cultivo de valores                                                                            |             | Colectivas e Individuales | Formal e Informal     | Disyuntiva             |
| 9. Programas de beneficios sistemáticos                                                                      |             | Colectiva                 | ----                  | ----                   |
| 10. Estabilidad de empleo                                                                                    |             | Colectiva                 | ----                  | ----                   |
| 11. Movilización en torno obj. sociales                                                                      |             | Individual                | ----                  | Serial                 |
| 12. Admisión por concurso público y ascenso por concurso interno                                             |             | Colectiva                 | Formal                | Disyuntiva             |
| 13. Relación de proximidad con sindicato                                                                     |             | Individual                | ----                  | ----                   |
| <b>Red Privada de Supermercados</b>                                                                          |             |                           |                       |                        |
| 1. Movilización en torno del crecimiento de la empresa y su éxito                                            |             | Individuales y Colectivas | Informal              | Serial                 |
| 2. Presencia y proximidad de la dirección                                                                    |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 3. Jerarquía bien definida                                                                                   |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 4. Accesibilidad jerárquica y diálogo                                                                        |             | Individual                | Informal              | Disyuntiva             |
| 5. Programa de entrenamiento                                                                                 |             | Colectivo                 | Formal                | Serial                 |
| 6. Presencia de los Directores en los cursos de formación.                                                   |             | Colectiva                 | Formal                | Serial                 |
| 7. Campañas motivacionales e integrativas                                                                    |             | Colectivas                | Formales              | Serial                 |
| 8. Carrera y divulgación de la promoción                                                                     |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 9. Participación por representación a través de las propias jefaturas                                        |             | Individual                | Formal                | Serial                 |
| 10. Evitar dimisiones                                                                                        |             | Colectiva                 | Informal              | ----                   |
| 11. Programa de Evaluación del Desempeño y supervisión                                                       |             | Individual                | Formal                | Serial                 |

Tabla 1.  
Análisis en tres dimensiones de las tácticas de socialización organizacional por empresas  
Continuación

| TÁCTICAS POR ORGANIZACIONES                                                                                                  | DIMENSIONES | COLECTIVAS X INDIVIDUALES | FORMALES X INFORMALES | SERIALES X DISYUNTIVAS |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| 12. Discusión de valores de la empresa en un programa de calidad total, desarrollo de plan estratégico y "marketing" interno |             | Colectiva                 | Formal                | Disyuntiva             |
| 13. Folleto plastificado                                                                                                     |             | Colectiva e Individual    | Informal              | Serial                 |
| 14. Periódico interno                                                                                                        |             | Colectiva e Individual    | Informal              | Serial                 |
| 15. Algunos programas de beneficios                                                                                          |             | Colectiva                 | ----                  | Serial                 |
| 16. Admisión por selección sistemática                                                                                       |             | Colectiva                 | Formal                | ----                   |
| 17. Promoción por méritos                                                                                                    |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 18. Ritos y sagas                                                                                                            |             | Colectiva                 | ----                  | Serial                 |
| <b>Constructora de Viviendas</b>                                                                                             |             |                           |                       |                        |
| 1. Objeto vivido como obvio                                                                                                  |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 2. Acompañar al trabajador en la práctica                                                                                    |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 3. Formación por petición o por cambio tecnológico                                                                           |             | Individual                | Formal                | Disyuntiva             |
| 4. Integración del principiante en cada área                                                                                 |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 5. Salario por productividad y/o tarea                                                                                       |             | Individual                | Informal              | ----                   |
| 6. Algunos beneficios incluyendo parceria con el SENAI                                                                       |             | Colectiva                 | ----                  | Serial                 |
| 7. Accesibilidad                                                                                                             |             | Individual                | Informal              | Serial/Disyuntiva      |
| 8. Selección por referencias                                                                                                 |             | Individual                | Informal              | Serial                 |
| 9. Higiene en las instalaciones (variable entre unidades)                                                                    |             | Colectiva (Moderada)      | Informal              | Serial                 |
| 10. Negociación en torno a asuntos polémicos como las comidas                                                                |             | Colectivo                 | Informal              | Serial                 |
| 11. Aprendizaje en la práctica                                                                                               |             | Individual                | Informal              | Serial                 |

la Tabla 1), no solamente cuenta con foros definidos, sino también con participación representativa y directa.

Por lo tanto, si hay foros definidos de participación en la empresa, las tres primeras tácticas están en el polo formal, distin-

guiendo a quien alcanza la aplicación de estas en cierto momento. Constituyen una actividad aparte. El mismo razonamiento fue aplicado para analizar la cuarta táctica *programa de entrenamiento*, la octava *discusión y cultivo de valores* y la decimasegunda *admisión por concurso público* y

*ascensión por concurso interno*. Se nota que en la octava táctica hay una variación del polo formal hacia el informal, porque el acto de elegir valores acontece en un momento específico del proceso de decisión, mientras que el fomento de los mismos sucede sin escoger hora ni diferenciar personas.

La quinta táctica *búsqueda de horizontalidad de la estructura jerárquica*, la séptima *mejores sueldos que en el sector privado*, la novena *programas de beneficios sistemáticos* y la décima *estabilidad del empleo* están situadas en el polo colectivo, porque se aplican igualmente a todos los empleados, pero no se consideró adecuado situarlas en las otras dimensiones. Son sistémicas y objetos normativos en la empresa. Pero, no son formales en el sentido utilizado por Van Maanen y Schein (1979) y sus seguidores, porque no exigen para su aplicación un momento específico ni separan a las personas de sus actividades cotidianas. Las características normativas y democrática de esas tácticas, a su vez, pueden ser útiles para sostener el carácter disyuntivo de otras tácticas, pero no demandan el comportamiento de "seguir modelos" ni de divergir.

La sexta táctica *accesibilidad a la jerarquía y al diálogo* es distinta porque refleja más un estilo de conducta de los directivos. Es deliberada en el sentido de que los directivos explícitamente declaran su instrumentalidad para integrar a los empleados en la empresa, legitimar la dirección, adquirir la confianza de los empleados, etc. Entretanto, es individual, porque huye de cualquier estandarización colectiva, se realiza en el contexto de las relaciones interpersonales y es informal, porque no pide separar las personas de sus actividades cotidianas para someterse a su aplicación.

Según las posiciones que tengan las tácticas en las tres dimensiones en la red pública de supermercados, el grado de institucionalización en la aplicación de las tácticas se asocia a los polos colectivos y formales, corroborando la opinión de Jones (1986). Sin embargo, en contra de las mismas elaboraciones teóricas, son predominantemente disyuntivas y no seriales.

Por tanto la combinación de polos encontrada en la red pública de supermercados, está asociada a sus objetivos específicos de búsqueda de nuevos caminos para garantizar su propia supervivencia. Esa combinación de tácticas en los polos colectivos, formales y disyuntivos, según Van Maanen y Schein (1979), sería adecuada para incentivar respuestas innovadoras capaces de enriquecer las tareas de los empleados. No sería, sin embargo, eficaz para incentivar respuestas innovadoras con relación a los roles, misiones o objetivos.

Cuando se consideran las entrevistas de los empleados de esa empresa, se observa que mencionan en varias ocasiones el programa de participación en las decisiones. Además, un pequeño número consideró la posibilidad de participar y opinar como principal fuente de satisfacción:

"De esa forma la gente puede opinar. La gente existe. Hay sitios en que tu trabajas y tu eres operadora de caja. Nadie te conoce por el nombre. Eres una operadora de caja. ¿Entiendes? Aquí no, tu eres Sueli, ella es Maria y él es João. ¿Entiendes? Es diferente a las otras tiendas. Para mí, la ventaja es esta, que tú puedes opinar."

Algunas frases de las entrevistas de los empleados también revelan que su partici-

pación en reuniones es realmente activa y los moviliza, como, por ejemplo:

"...peleo mucho por este mercado. Todos me conocen por el número once (*número de la tienda donde trabajo*), porque realmente yo peleo mucho por él. Los otros ya tienen de todo, en el nuestro aún faltan muchas cosas."

Además, durante la recogida de datos se observaron algunos aspectos que suscitan dudas sobre la calidad de la participación en el proceso de decisión y en el compromiso de los empleados con esa participación. Así, por el contrario cuando se les pregunta los empleados no mencionan los nuevos objetivos de la empresa o la nueva misión, sino que hablan con orgullo sobre la misión cumplida en el pasado por la empresa de garantizar el abastecimiento de la ciudad cuando ésta se estaba desarrollando.

Uno de los directores revela la conciencia de esa dificultad de los empleados y adicionalmente cuestiona hasta que punto los empleados tienen clara la asociación entre los objetivos sociales y los objetivos específicos del comercio minorista. Asocia tales dificultades a la doble identidad ocupacional de los empleados — como empleados de comercio y como funcionarios públicos — sin una articulación satisfactoria. Un empleado y un director sindical hicieron también mención a la ambigüedad de esta doble identidad.

Seguramente, tales resultados apuntan a la necesidad de una más amplia variación entre tácticas disyuntivas y seriales por parte de la empresa. Por ejemplo, ampliar la divulgación de nuevos objetivos y misiones, que sería una táctica serial. Se observó también que la red pública de supermercados no adopta tácticas que ven-

gan a incentivar el desempeño individual. No hay ni plano institucional con tal objetivo, ni es una costumbre absorbida por la rutina de la empresa exigir la calidad del desempeño. Tal carencia se representa en el discurso de los directivos y de los empleados y desde el punto de vista del modelo teórico sería interesante que lo hubiese.

Los resultados encontrados también se diferencian de la observación de Jones (1986) de que las tácticas colectivas y formales tienden a aumentar la distancia entre los principiantes y la organización. Esta observación pierde su significado, porque las tácticas colectivas y formales no están siendo aplicadas exclusivamente entre los principiantes.

A diferencia de la red pública de supermercados, en la red privada se observa que las tácticas utilizadas se sitúan en su mayoría en el polo serial (Tablas de la 1 a la 3). La aplicación de las tácticas asume un carácter persuasivo, en las cuales el desempeño de los directivos sirve de modelo e incluye un trabajo de "marketing" interno sobre el éxito de la empresa, lo que puede ser comprendido como una "saga" (Trice y Beyer, 1993).

Para ilustrarlo, se puede citar varios hechos en los cuales se observa el carácter persuasivo de las tácticas: la distribución a los empleados de un artículo sobre el éxito de la empresa y de los directores publicado en una revista sobre el comercio en supermercados; en la accesibilidad de los directores y en sus actitudes por sus visitas frecuentes a las tiendas; en los ritos de los directores al clausurar los cursos de formación y participar en las festividades; en los boletines internos de la empresa y en un folleto impreso, coloreado y plastificado, con la misión, valores, lema y directrices

de la empresa que los empleados deben llevar en el bolsillo del uniforme.

En la misma línea, la táctica de *promoción por méritos*, designada por los directivos de la empresa como "A Prata da Casa"<sup>5</sup>, tiene como objetivo explícito la valorización del empleado, a través de perspectiva de ascensión funcional. Para divulgar tal táctica, hay una sección en los boletines internos con el mismo nombre de la política citada. Los contenidos de las entrevistas de los trabajadores confirman que esa táctica realmente repercute sobre ellos, como en la afirmación siguiente:

"Es que ellos nos dan oportunidades para que tú te desarrolles. Ellos nos dan bastante. Si tú quieres, puedes llegar hasta donde quieras".

Por consiguiente, alimenta la necesidad de ser reconocido por la dirección, estimulando a cada empleado a tomar el desempeño de los directivos como modelo. Implica la persistencia de la convivencia de tácticas informales e individualizadas de aprendizaje cotidiano, al lado de entrenamientos más formales. La política de contratación de menores, presentada como una propuesta de profesionalización de menores desfavorecidos, también es otra manifestación del uso de la táctica individualizada e informal de aprendizaje en la práctica. Según Trice y Beyer (1993), los ritos y sagas son instrumentos poderosos

<sup>5</sup> Política de personal que consiste en designar para puestos de jefatura o de dirección sólo a empleados de la propia empresa, valorando la carrera funcional. En otras palabras, las admisiones son siempre para puestos de la base jerárquica. El término *A Prata da Casa* utilizado para designar tal política es usual en portugués brasileño para referirse a alguna cosa que es propia. En el contexto de la organización tiene el significado de empleados de la propia empresa.

para incentivar el compromiso organizacional y transmitir valores culturales.

Esa empresa cuenta también con un programa de participación en las decisiones. Pero, es distinto del programa de la otra red de supermercados, porque valora más la propia jerarquía. Los miembros de la alta dirección efectivamente participan del proceso siendo miembros del foro de decisión. Por tanto, pueden opinar libremente, lo que revela una táctica disyuntiva. Al asumir la defensa de las decisiones tomadas, pasan a aplicar tácticas seriales con relación a la mayoría de los empleados.

Se comprende, así, que la primera táctica de la Tabla 1, *Movilización en torno al crecimiento de la empresa y su éxito*, está en los polos serial e individual para la mayoría, porque sucede en la relación interpersonal, a pesar de que muchas veces se utilicen los instrumentos sistemáticos de "marketing" interno, e informal, porque en la mayoría de las ocasiones no exige programarla para un momento específico ni separar el personal para que se someta a la aplicación de esa táctica. La misma lógica se aplica a las dos tácticas siguientes *Proximidad a la dirección y Jerarquía bien definida*.

La cuarta táctica *Accesibilidad jerárquica y diálogo* está en el polo disyuntivo, porque demanda una actitud de apertura a las divergencias y a las sugerencias. Los efectos de esa táctica se evidencian en las entrevistas, como se percibe en la afirmación de uno de los empleados:

"Lo que más me llama la atención es la manera en que los directores de personal tratan a los empleados. Es muy interesante, muy buena, la manera en que los tratan, lo que ellos hacen!... Es difícil que yo participe, pero siempre

*admiro mucho su trabajo, en relación a los empleados, lo que ellos hacen por los empleados, ellos piden su opinión!*

La directiva de recursos humanos, a su vez, relató que a los empleados les gusta conocer al dueño. Describió las visitas de los directivos a las tiendas en las que acos- tumbran a hablar con todos los que les abordan. Para ella es una cuestión de saber oír y valorar las sugerencias.

La quinta táctica *Programa de entrenamiento*, la sexta *Presencia de la dirección en los cursos de formación* y la séptima *Campañas motivacionales e integrativas* están situadas: 1) en el polo colectivo e implican com- partir experiencias programadas, 2) en el polo formal, porque exigen a cada grupo que se está sometiendo a estas tácticas estar sepa- rado de los demás empleados temporalmen- te, y 3) en el polo serial, porque suscitan adhesión a una determinada forma de acción.

Tales tácticas, en su carácter serial, con- tribuyen a fortalecer una identidad ocupacio- nal u organizacional, como revela parte de la exposición de un director de la empresa:

*"La mano de obra a veces decide que va trabajar en el comercio tempo- ralmente, está cambiando, un poco ahora, pero era así. ¿Por que temporal- mente? Porque es hasta que aparezca un concurso, o hasta que encuentre una cosa mejor. Esa cosa mejor, no necesari- mente está relacionada con el suel- do, pero está relacionada con el hora- rio de trabajo... Entonces, una de las principales políticas de recursos huma- nos, yo creo que es la siguiente: prime- ro trabajar en la profesionalización de nuestro equipo, porque sabemos que no hay nadie capacitado en el mercado, exclusivamente para supermercados..."*

La sistematización y profesionalización de la gerencia de personal no implican necesariamente su institucionalización, a pesar de que exista una intención en la empresa de avanzar en este sentido. Esa etapa de desarrollo administrativo apoya la aplicación de tácticas en el polo informal.

Por tanto, el grado de institucionaliza- ción de las tácticas de socialización aplica- das por esa empresa se refleja perfecta- mente en sus posiciones en las tres dimensiones analizadas, según la previsión de Jones (1986): están predominantemente en los polos colectivo, formal y serial. Según Allen (1990), tales tendencias pola- res de las tácticas son adecuadas para generar respuestas tuteladas.

En las entrevistas los directivos declaran la intención de perfeccionar el logro y con- secución de su misión. Se esperan compor- tamientos de "imitar modelos" de la mayoría e innovación de contenido del grupo de ges- tión, se juzga que las tácticas adoptadas sean las adecuadas. La predominancia de tácticas colectivas no es tan intensa como en la red pública de supermercados. Además, la empresa adopta esa táctica teniendo en cuenta el refuerzo del desempeño individual.

En la constructora, a su vez, el carácter asistemático, poco deliberado y basado en las tradiciones de las tácticas, ya señalado anteriormente, está asociado al hecho de que la mayoría de ellas son individuales, informales y seriales.

En esta empresa, predominan tácticas seriales, gran parte del aprendizaje de papeles y tareas se realiza en la práctica profesional/ ayudante y/o maestros/obreros, más informal y más individualizada. Es parte de la tradi- ción de las empresas de construcción civil aprender en la práctica y a través de los cole-

gas de trabajo, donde los puestos de aprendiz y de ayudante son descritos como de aprendi- ces. Empezando en una de esas funciones, el trabajador "*se hace profesional*", o sea, o albañil, o bombero, o electricista, etc. De forma distinta a la red privada de supermer- cados, la táctica serial aquí asume un carácter de seguir la tradición de la categoría ocupa- cional más que un modelo personalizado.

Casi la totalidad de las tácticas están en los polos individuales e informales, porque acontece en la inter-relación diaria y perso- nal en la práctica, sin separar a los trabajado- res entre sí para la aplicación de la táctica. Incluso, los entrenamientos se consideran como individuales, porque muchos se reali- zan a través del SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial), participando solamente el trabajador de la empresa res- ponsable por empezar a ejecutar una nueva técnica específica. A pesar de que uno de los directivos se refiera a entrenamientos, no se tiene noticias de estos entre el cuadro de per- sonal. Los jefes de la *base piramidal* en las obras, por ejemplo, no relatan estos entrena- mientos. La realidad es que, no existe un programa de entrenamiento. Se producen sólo aquellos para los cuales asistematica- mente es detectada una necesidad inmediata.

En síntesis, de la primera empresa des- crita a la tercera disminuye el nivel de insti- tucionalización de las tácticas aplicadas y aumenta el nivel de individualización.

## ESTUDIO 2: MEDIDA DEL GRADO DE SOCIALIZACIÓN

El segundo estudio tiene como objetivo contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la variación del nivel de socialización de los empleados según la percepción que tengan de estas tácticas?

## Método

En este momento del estudio se aplicó un cuestionario estructurado a muestras de empleados de las mismas empresas partici- pantes del primer estudio y se desarrolló un análisis cuantitativo de los datos.

## Muestra

Se contaba con una muestra de 622 empleados, 179 (28,8%) trabajaban en la red pública de supermercados, 268 (43,1%) en la red privada de supermercados y 175 (28,1%) en la constructora de viviendas.

Los trabajadores de los dos sectores de la economía – supermercados y construc- ción de viviendas – se diferenciaban signi- ficativamente por su nivel de instrucción ( $\chi^2 = 166,15$  para  $p < 0,0001$ ). La mayoría (54,2%) de los participantes que eran tra- bajadores de la construcción de viviendas apenas estudiaron hasta cuarto de enseñan- za primaria, mientras que la *moda* (41,4%) del grupo de los empleados de los super- mercados era que estudió algún curso de educación secundaria obligatoria.

En referencia al sexo, hay casi perfecta identidad con la categoría ocupacional. La muestra está compuesta de 384 (63%) hombres y 226 mujeres (37,7%). Apenas un 4% de esas mujeres son empleadas en la constructora de viviendas, en activida- des de apoyo (limpieza).

## Instrumentos

Para medir el grado de socialización de los participantes fue utilizado el cuestionario de Chao et al. (1994), traducido y adaptado al Portugués brasileño por Borges (1998) y teniendo en cuenta las características educa-

cionales de la muestra del presente estudio. Se mantuvieron los 34 ítems del cuestionario original de Chao et al. (1994) con la intención de medir los 6 factores referidos anteriormente (p.4). Para la adaptación del cuestionario, se prepararon dos versiones del mismo. En la primera, la escala numérica fue sustituida por tarjetas azules, que variaban en tonalidad. Las diferentes tonalidades expresaban los grados e la escala. Así, para cada frase leída por el entrevistador, el participante contestaba escogiendo una tarjeta de la tonalidad que le parecía adecuada para expresar su opinión. Esta tarjeta se ponía en un sobre pequeño previamente marcado con el número de la frase leída. Estos sobres eran, a su vez, puestos en otro más grande (uno para cada individuo) sin identificación. En la segunda versión, los participantes leían por sí mismos las frases y contestaban, marcando con un bolígrafo los rectángulos que variaban en tamaño, de forma que cuanto más grande era el rectángulo marcado más de acuerdo estaban con la frase. Estas versiones se adoptaron debido al nivel de instrucción de la muestra. La primera versión se destinaba a los trabajadores que no tenían ninguna instrucción o tenía una instrucción mínima.

### Procedimientos de recogida de datos

En ambas versiones se garantizó la condición de anonimato para todos los participantes. La aplicación era colectiva con un máximo de 13 participantes por sesión. A pesar de que la segunda versión, contenía las instrucciones para responder el cuestionario, el entrevistador las leía junto con los participantes, aclarando sus dudas.

### Procedimientos de análisis de datos

Las respuestas al cuestionario fueron registradas en bases de datos del paquete

de informática SPSS para Windows y los análisis estadísticos desarrollados a través de sus rutinas.

Se aplicó un nuevo análisis factorial confirmatorio (Ejes-principales con rotación ortogonal<sup>7</sup>), porque el cuestionario de socialización organizacional adaptado era originario de una cultura muy distinta. Tal análisis se desarrolló en dos etapas. En la primera, se identificaron y excluyeron seis ítems<sup>8</sup> con "comunalidad" inferiores a 0, -y que en la matriz de correlaciones presentaban apenas coeficientes inferiores a 0,30. En la segunda, se verificó si los indicadores de "factorialidad" (Tabachnick y Fidell, 1989) eran favorables<sup>9</sup>.

La definición del número adecuado de factores fue basada en el *Gráfico Scree Plot*, el cual asocia el número de factores a los *autovalores*. El gráfico sugirió la consideración de tres factores, en la medida en que su curva cambia acentuadamente de dirección en el cuarto factor.

Con los nuevos factores encontrados se estimaron las puntuaciones factoriales<sup>10</sup> y se realizó la distribución de los resultados por empresa. Se aplicó el test Chi-Cuadrado

<sup>7</sup> Se adoptó la Rotación *Varimax*, porque no se encontraron correlaciones superiores a 0,30 en la matriz de correlaciones factoriales.

<sup>8</sup> Son los ítems 7, 17, 21, 24, 30 y 33 del cuestionario de Chao et al (1994).

<sup>9</sup> El determinante de la matriz de correlaciones (0,003); medida de adecuación de la muestra "Kaiser-Meyer-Olkin - KMO" (0,80); el *Test de Esfericidad de Bartlett* (2375,71,  $p < 0,0001$ ) y Comunalidades que continuaron variando de 0,17 a 0,39, aun después del corte de los ítems considerados "outliers".

<sup>10</sup> Las puntuaciones factoriales fueron estimadas mediante la suma de los productos de las puntuaciones atribuidas a cada frase por su carga factorial, dividido por la suma de las cargas.

do, para evaluar la independencia de las puntuaciones factoriales por empresas.

### Resultados

#### La estructura factorial

Desarrollado el análisis factorial se encontraron los siguientes factores como indicadores del grado de socialización de los participantes:

- **Cualificación/ Integración** ( $\alpha = 0,81$ ): expresa el grado en que el individuo se percibe preparado para el desempeño profesional, integrado con sus colegas y con las costumbres de la organización.
- **Competencia** ( $\alpha = 0,71$ ): expresa el grado en que el individuo se siente competente en el ejercicio de sus tareas y reconocido por esa competencia.
- **Objetivos y tradiciones organizacionales** ( $\alpha = 0,72$ ): expresa la identificación

ción del individuo con los objetivos y tradiciones (historia) de la empresa.

Esta estructura factorial es frágil, ya que los factores identificados sólo explican una proporción reducida de la varianza (el 29%).

#### Distribución de las puntuaciones en los factores de socialización organizacional

En la Tabla 2 aparece la distribución de las puntuaciones en los tres factores. Casi la mitad de los participantes (45%) presentan puntuaciones moderadamente elevadas ( $3 < x < 4$ ) en el primer factor *Cualificación/ Integración*. Observándose que además otro grupo de participantes (17,5%) presenta puntuaciones elevadas ( $x > 4$ ), se puede concluir que más de la mitad (62,5%) presentan puntuaciones por encima del punto medio de la escala. En otras palabras, la mayoría de los participantes de la muestra se perciben como cualificados para las actividades que ejecutan e integrados en el ambiente social de la empresa.

Tabla 2

Distribución de las puntuaciones en los factores de socialización organizacional en la muestra

| FACTORES                                 | x < 2        | 2 < x < 3      | 3 < x < 4      | x > 4          | Total         |
|------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Cualificación/inclusión                  | 7,9%<br>(49) | 29,6%<br>(184) | 45,0%<br>(280) | 17,5%<br>(109) | 100%<br>(622) |
| Competencia                              | 6,3%<br>(39) | 6,4%<br>(40)   | 34,7%<br>(216) | 52,6%<br>(327) | 100%<br>622   |
| Objetivos y tradiciones organizacionales | 6,6%<br>(41) | 22,0%<br>(137) | 48,9%<br>(304) | 22,5%<br>(140) | 100%<br>622   |

En el segundo factor, *Competencia*, el 87,3% de los participantes están en el rango más alto, mientras que el 52,6% presentan puntuaciones superiores a cuatro. Esto significa que la mayoría se percibe cumpliendo sus obligaciones y siendo reconocidos por tal hecho.

La distribución de las puntuaciones en el tercer factor *Objetivos y Tradiciones Organizacionales* es semejante a la del primer factor, de forma que la mayoría (71,4%) presenta puntuaciones superiores al punto medio. Significa, por lo tanto, que también la mayoría de la muestra se percibe identificada con los objetivos y tradiciones de la empresa.

Examinándose las distribuciones de las puntuaciones en los tres factores por empresas (Tabla 3), a través del test Chi-Cuadrado, se constata que las dos variables tienen la independencia rechazada ( $p < 0,001$ ).

Se percibe que la distribución de las puntuaciones en el factor *Cualificación/Integración* presenta la moda en el rango de puntuaciones superior moderado ( $3 < x < 4$ ) para las tres empresas. También la red pública de supermercados presenta su segunda concentración de participantes en la faja más elevada de puntuaciones, mientras que en las otras dos empresas la segunda concentración está en la faja inferior moderada ( $2 < x < 3$ ), sin embargo la constructora de viviendas

Tabla 3  
Distribución de las puntuaciones en los Factores de Socialización Organizacional

| Fact./Organizaciones           | x < 2 | 2 < x < 3 | 3 < x < 4 | x > 4 | Total |
|--------------------------------|-------|-----------|-----------|-------|-------|
| <b>Cualificación/Inclusión</b> |       |           |           |       |       |
| Red Púb. de Supermercados      | 3,9%  | 19,6%     | 44,7%     | 31,8% | 100%  |
| Red Priv. de Supermercados     | 9,3%  | 31,0%     | 43,3%     | 16,4% | 100%  |
| Constructora de Viviendas      | 9,7%  | 38,3%     | 48,0%     | 4,0%  | 100%  |
| Totales                        | 7,9%  | 29,7%     | 45,0%     | 17,4% | 100%  |
| <b>Competencia</b>             |       |           |           |       |       |
| Red Púb. de Supermercados      | 4,5%  | 8,9%      | 39,1%     | 47,5% | 100%  |
| Red Priv. de Supermercados     | 8,6%  | 5,2%      | 39,9%     | 46,3% | 100%  |
| Constructora de Viviendas      | 4,6%  | 5,7%      | 22,3%     | 67,4% | 100%  |
| Totales                        | 6,3%  | 6,4%      | 34,7%     | 52,6% | 100%  |
| <b>Objetivos y Tradiciones</b> |       |           |           |       |       |
| Red Púb. de Supermercados      | 1,1%  | 17,3%     | 59,2%     | 22,3% | 100%  |
| Red Priv. de Supermercados     | 2,6%  | 20,1%     | 50,4%     | 26,9% | 100%  |
| Constructora de Viviendas      | 18,3% | 29,7%     | 36,0%     | 16,0% | 100%  |
| Totales                        | 6,6%  | 22,0%     | 48,9%     | 22,5% | 100%  |

Observación: A la distribución de las puntuaciones de cada factor por empresa fue aplicado el Chi-Cuadrado, que presentó los resultados siguientes: para el primer factor,  $\chi^2=56,75$ ,  $p < 0,001$ ; para el segundo,  $\chi^2=27,64$ ,  $p < 0,001$  y para el tercer  $\chi^2=72,92$ ,  $p < 0,001$ .

apenas tiene el 4% de los participantes de la muestra en el rango más elevado.

Al estimar la proporción de la muestra por encima del punto medio de la escala, se observa que la red pública de supermercados tiene al 76,5% de sus participantes por encima del referido punto, la red privada de supermercados al 59,7% y la constructora de viviendas al 52%. Por lo tanto, en las tres empresas, la mayoría de los participantes de la muestra se perciben cualificados e integrados, pero en distintas proporciones por empresa.

En la distribución de puntuaciones en el factor *Competencia*, es visible que los participantes de la constructora se concentran más en la franja de puntuaciones más elevadas (la moda de toda la muestra) que los participantes de las redes de supermercado.

Finalmente con relación al factor *Objetivos y Tradiciones Organizacionales*, se observa que la moda de las puntuaciones para las tres organizaciones está en el rango entre  $3 < x < 4$ , pero que disminuye su concentración de la primera a la tercera organización. Además, las dos primeras empresas también presentan una acentuada concentración en el rango superior a 4 si se compara con la tercera empresa. Añadiendo los porcentajes de participantes en los dos rangos, se tiene que el 81,5% de los participantes de la primera empresa, el 77,3% de la segunda y el 52% de la tercera presentan puntuaciones en este factor a partir de una puntuación de 3.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS DOS ESTUDIOS

Con relación al contenido de los factores, es necesario hacer una comparación

entre la estructura factorial encontrada y la del estudio original (Chao et al., 1994), reflexionando sobre los orígenes de las diferencias y subrayando las semejanzas. Son estructuras distintas, que reflejan diferencias de realidad, pero miden aspectos del mismo fenómeno (socialización organizacional).

En el estudio actual, la diferenciación entre el primer y segundo factor fortalece la distinción de la competencia propiamente dicha (ejercicio concreto de las atribuciones) y la preparación para esa competencia, o sea saber hacer y hacer. En el estudio original (Chao et al., 1994), esas dos nociones se reunían en un único factor (Aprovechamiento de desempeño), sugiriendo que un aspecto implica el otro. Tal diferencia probablemente gana visibilidad para los participantes de la muestra debido a las condiciones de trabajo. Existe en Brasil una noción popular y compartida según la cual *saber hacer* no implica *hacer*. Entre esos dos aspectos, están las condiciones y oportunidades de trabajo así como las relaciones de poder en el contexto de las organizaciones que pueden o no favorecer la ocurrencia conjunta de las dos. Esos aspectos conducen a la hipótesis de que el avance de la organización del trabajo y su gestión afectan a los criterios que los individuos utilizan para estructurar su percepción del proceso de socialización. Esa hipótesis recomienda el examen del mismo cuestionario en organizaciones brasileñas ubicadas en sectores más sofisticados de la economía.

Además, la muestra de este estudio asocia en el primer factor la posibilidad de percibirse integrado en grupos de colegas de la empresa. Es importante recordar ahora que las tácticas de promover el aprendizaje en la práctica y mantener la

accesibilidad a los dirigentes se aplican en las tres empresas, siendo que la primera táctica es el principal medio de preparación profesional en la *constructora de viviendas*. La aplicación de esa táctica en la cultura brasileña acentuadamente colectivista / benevolente (Tamayo, 1997), implica que aprender significa para la mayoría de los brasileños aprender con otro individuo con quien mantiene relaciones interpersonales armoniosas.

Por lo tanto, se considera que la asociación entre percibirse cualificado y percibirse integrado, revelado en el primer factor de la escala, refleja el uso de las referidas tácticas de socialización organizacional — promover el aprendizaje en la práctica y mantener la accesibilidad a los dirigentes.

A pesar de que el enfoque más fuerte en el segundo factor sea la competencia propiamente dicha, la inclusión de un ítem con carga un poco más baja (0,33), señala que la competencia, que cada uno presenta, resulta de la experiencia — *Yo he aprendido la mejor manera de trabajar en mi empleo*. Esa noción de competencia también está asociada a ítems que en el estudio de Chao et al. (1994) formaban un factor designado como “*Personas*” y otro designado como “*Políticas*”. En este factor está presente también un ítem que habla de la relación interpersonal, pero jerárquica y asociada al reconocimiento de la competencia. Es pertinente señalar que las entrevistas realizadas para evaluar la adecuación semántica de las frases con algunos trabajadores de la muestra, revelan que la frase “*Yo soy muy popular en la empresa*” no tiene una mera connotación de ser conocido; ser popular significa ser reconocido por la competencia. En otras palabras, para los participantes de la muestra ser popular es una prueba de competencia.

Así, una vez más las relaciones interpersonales impregnan de significado un aspecto que forma parte de la percepción de la propia socialización.

El tercer factor es semejante al que era designado como *Objetivos Organizacionales y Valores*. Se diferencian porque el factor del presente estudio pierde algunos ítems por haberse presentado como “*outliers*” en la matriz de correlaciones, pero en compensación integra ítems que, en el estudio original (Chao et al., 1994) formaban parte del factor *Historia*<sup>11</sup>.

Para averiguar la validez de la estructura del cuestionario se recomendó volver usarlo con otras muestras, tratando de revisar la adaptación y traducción del cuestionario. El instrumento fue sensible a las diferencias de realidad de las muestras estudiadas, pero perdiendo poder de explicación de la variación. Lo que sugiere que para perfeccionar el cuestionario para culturas colectivistas y contextos organizacionales no muy avanzados en la organización del trabajo y su gestión se recomienda averiguar a través de entrevistas y de observación de otras organizaciones nuevos contenidos que puedan ampliar el poder explicativo de la estructura factorial latente al cuestionario.

Aunque es posible establecer una analogía entre las dos estructuras factoriales — del estudio original (Chao et al. 1994) y el estudio actual — como está hecho en la Tabla 4, no se pueden olvidar todas las diferencias ya expuestas. Se recuerda que una estructura con menos factores es más simple, porque introduce un menor número de distinciones. Por otro lado, supone una red más compleja de correlaciones entre los ítems.

<sup>11</sup> Esos ítems son: ítem 14 (“Eu conheço as tradições enraizadas da empresa”) y ítem 29 (“Eu sou familiarizado com a história de minha empresa”).

Tabla 4.  
Comparación de las estructuras factoriales

| FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORIGINAL (Chao et al., 1994) | FACTORES DE LA ESTRUCTURA DEL ESTUDIO ACTUAL |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Integración con los demás                              | Cualificación/ Integración                   |
| Domínio del lenguaje                                   |                                              |
| Aprovechamiento del desempeño                          |                                              |
| Información sobre la estructura de poder               | Competencia                                  |
| Objetivos y valores de la organización                 |                                              |
| Historia de la organización                            |                                              |
|                                                        | Objetivos y tradiciones organizacionales     |

La distribución de las puntuaciones factoriales indican que la mayoría de los participantes está obteniendo éxito en su proceso de socialización organizacional, en la proporción en que en los tres factores obtuvieron puntuaciones superiores al punto medio (3) de la escala. Es importante destacar que los participantes se suelen percibir como más cualificados/integrados y competentes, que a percibirse identificados con los objetivos y las tradiciones de la organización.

Las puntuaciones más altas en el primer factor, *Cualificación/Integración*, observadas en los empleados de la red pública de supermercados corroboran indirectamente los resultados del estudio de Chao et al. (1994) que encontraron que aquellos que no cambiaron de organizaciones presentaron puntuaciones mayores en los factores de *Personas* y *Políticas*. Es importante recordar que son los trabajadores de la red pública de supermercados los que contaban con más estabilidad en el empleo hasta el período en que se realizó este estudio. Es más, estos mismo trabajadores se diferencian de los demás en la aplicación de las tácticas de la dimensión *serial* versus *disyuntiva*. Eso conduce a la hipótesis de que garantizar un amplio espacio de

divergencia afecta la percepción de la propia cualificación e integración.

Las puntuaciones más elevadas en el factor *Competencia*, acompañados de puntuaciones más bajas en el primer factor, encontradas entre trabajadores de la constructora sugieren que el concepto de competencia de estos trabajadores se fundamenta más en la experiencia. Además, sugiere que las tácticas individuales e informales son más eficaces para generar un sentido de competencia y de reconocimiento de la misma. Se supone también que el salario por tarea debe constituir una táctica de fuerte impacto en la percepción de la propia competencia.

Considerando que (1) los trabajadores de la constructora destacan en las puntuaciones del segundo factor *Competencia* mientras que los de las redes de supermercado destacan en los otros dos factores — *Cualificación/Integración* y *Objetivos y Tradición Organizacionales* — y (2) los primeros tienden a presentar menos posibilidad de movilidad entre categorías ocupacionales, pero tienden a permanecer menos tiempo en la misma empresa, conjeturamos que los empleados de la constructora tienden a cons-

truir una identidad a partir de la "ocupación" (como albañil, fontanero, electricista, etc.), mientras que los empleados de las redes de supermercado tienden a adoptar a la empresa como foco del mismo proceso.

La variación de las puntuaciones del último factor *Objetivos y Tradiciones* por empresa indica los efectos de las tácticas que consisten en la promoción de la participación en el proceso decisorio, las tendencias a una más amplia institucionalización de las tácticas en las redes de supermercado y el énfasis en la misión y los objetivos de las empresas, ya sea por medio de la discusión o de la persuasión.

## CONCLUSIONES

Los resultados encontrados y la reflexión desarrollada sobre los mismos dejan claro la existencia de una relación entre las tácticas aplicadas por las organizaciones y la estructura cognitiva de la socialización organizacional de los participantes de la muestra. Pero no se puede perder de vista que probablemente esta relación esté mediada por otras variables, sean ambientales o cognitivas. Además, la relación se debe caracterizar por la reciprocidad. En otras palabras, las tácticas adoptadas por las organizaciones afectan la percepción del propio grado de socialización en los diferentes factores y estos, a su vez, deben afectar la percepción y la visibilidad de las tácticas adoptadas. Nuestro trabajo versa sobre la primera dirección de la relación. Queda abierta por tanto la sugerencia de la necesidad de desarrollo de otros estudios que exploren la segunda dirección de esta relación y que examinen con otras muestras los aspectos explorados.

Es también importante recordar la necesidad de volver a poner a prueba y perfec-

cionar la adaptación del cuestionario de socialización, aquí solamente iniciado, puesto que quedan todavía algunas preguntas que están esperando una respuesta. Algunas de estas preguntas son si las diferencias encontradas en comparación con el estudio original (Chao et al., 1992) son debidas a la nacionalidad o a las diferencias ocupacionales y de educación; si explorar como el trabajador brasileño habla de su propia socialización generaría nuevas frases para el cuestionario que rescataría los factores encontrados por Chao et al. (1992) y si los resultados serían más semejantes a los del estudio americano si entrevistásemos a otros trabajadores brasileños de empresas con otros estilos organizativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 847-858.
- Berger, P. L. y Berger, B. (1977) Socialización: como ser un miembro da sociedade. En M. Forachi y J. S. Martins (Eds.), *Conceitos sociológicos fundamentais* (200-214). Rio de Janeiro: LTC.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1985) A sociedade como realidade subjetiva. En P. L. Berger e T. Luckmann. (Eds.), *A Construção social da realidade* (173 - 228). Petrópolis: Vozes.
- Blau, G. (1988). An Investigation of Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Borges, L. O. (1998). *Significado do Trabalho e Socialização Organizacional: um*

*estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercado*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.

Chao, G. T., Walz, P. M. y Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-639.

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

Dubinsky, A. J., Howell, R., Ingram, T. y Bellenger, D. N. (1986). Salesforce Socialization. *Journal of Marketing*, 50 (October), 196-207.

Feldman, D. C. (1976). A contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433 -450.

Feldman, D. C. (1980). A Socialization Process That Helps New Recruits Succeed. *Personnel*, 57 (2), 11-23.

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.

Martin-Baró, I. (1992). Los procesos de socialización. En I. Martin-Baró (Ed.) *Acción e Ideología: psicología social desde centroamérica* (113-180). El Salvador: UCA Editores.

Nelson, D. L. (1987). Organizational socialization: a stress perspective. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311-324.

Ostroff, C. & Kozlowski, S. J (1992). Organizational Socialization as a Learning Process. The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.

Palaci, F. J., Osca, A. y Ripoll, P. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11, 30, 35-47.

Rodríguez, I., Salanova, M., Ripoll, P., Barvo, M. J., Gastaldi, C., Peiró, J. M. (1993). Un estudio de las diferencias en la socialización laboral de los jóvenes en función del sexo durante la fase de incorporación al mercado laboral. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 3, (2), 61-69.

Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and Professional of Management. *Industrial Management*, 9 (winter), 1-6.

Tamayo, A. (1997). Valores do brasileiro: uma década de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, (1), 115-134.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1989). *Using Multivariate Statistics*. New York: HarperCollins Publishers.

Torregrosa, J. R. & Villanueva, C. F. (1984). La interiorización de la estructura social. En: Torregrosa, J.R. y Crespo, E. *Estudios Básicos de Psicología Social*. (421-446). Barcelona: Hora.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.