

La inducción como herramienta de transmisión cultural

“Esta es la historia de Pedro, el pavo real, un ave vistosa, inteligente y talentosa, que viene a vivir al Reino de los pingüinos. Pronto se ve en problemas porque éstos han establecido un frío clima organizacional, formal, burocrático y gobernado por un vasto conjunto de reglas escritas o no escritas. Aunque le reconocen su talento, su estilo diferente y poco habitual hace sentir incómodos a los pingüinos. La experiencia del pavo real refleja la de muchas personas “distintas” en las organizaciones actuales. Aunque la valoración de la diversidad se predica continuamente por todas partes, la retórica no siempre es igual a la realidad. Ser “diferente” es mucho más que una cuestión de raza o género. La diversidad en su verdadero sentido, involucra toda una gama de singularidad humana - personalidad, estilo de trabajar, visión del mundo, manera de comunicarse y mucho más. Valorar la diversidad quiere decir apreciar y estimular el que la gente sea ella misma y ayudarle a desarrollar todo su potencial y utilizar su talento, sus habilidades, sus ideas y su creatividad.”

*Ken Blanchard en el Prólogo de
“Un pavo real en el reino de los pingüinos”.
Hateley, Schmidt. Grupo Editorial Norma.*

por Psic. Beatriz Martínez



La preocupación y necesidad de socialización en las empresas no es nueva, y las prácticas actuales no difieren en mucho de las prácticas tradicionales de Recursos Humanos. La diferencia entre la vieja concepción de la socialización o inducción es el énfasis en el impacto de la socialización en la reproducción de normas y valores, y hasta en la construcción de la propia historia organizacional. Este objetivo requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de inducción y lo estructuren de manera diferente, para que incluya una visión realista que fomente la socialización.

La historia de Pedro, el pavo real en el reino de los pingüinos, es la historia de muchas personas que han transitado por organizaciones sin una orientación cla-

ra, sin un enfoque realista y particular de la diversidad. Los procesos de inducción o socialización permiten estimular las capacidades de las personas, aún en la diversidad, potenciando estas capacidades y logrando una sinergia que se traduzca en crecimiento, tanto individual como de la organización.

Definiendo la socialización

La socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados a la cultura, transmisión de valores, supuestos y actitudes de los antiguos empleados hacia los nuevos, intentando hacer más cómodo el “ajuste” entre empleado y empresa: Si bien es un proceso de suma importancia para la propia organización, no siempre se le valora tal como debiera ser.

La nueva persona ingresa a un sistema social en curso que ha desarrollado un conjunto único de valores, ideales, roles, conflictos, amistades, coaliciones y muchas otras características de los grupos de trabajo, y el éxito de su gestión depende en gran parte de la adecuación que logre a esos valores. Si se deja solo al nuevo integrante, la persona puede adquirir estas normas con el paso del tiempo, pero deberá hacerlo individualmente, sin las herramientas necesarias y con mucho más "sufrimiento" que si le orienta y ayuda en el proceso.

En realidad la socialización es un proceso que está presente durante toda la carrera de una persona. Se trata de una continua adaptación a nuevas necesidades de la organización, que se da a través de distintas etapas de la carrera, pero las personas son más conscientes cuando cambian de trabajo o de organizaciones. Algunos autores¹ definen tres etapas diferentes en el proceso de socialización: socialización anticipada, adaptación y manejo del rol. Cada etapa implica actividades específicas que, si se hacen adecuadamente, aumentan las oportunidades individuales de tener un avance efectivo.

Socialización anticipada

Se entiende por socialización anticipada las actividades de que se realizan antes de ingresar o asumir el nuevo rol. El objetivo es el de adquirir información acerca de la nueva organización o del nuevo trabajo, y es tan importante como la socialización una vez que la persona se incorpora. En esta etapa, quien realiza la selección del nuevo cargo debe brindar información a las personas acerca de la cultura y los valores organizacionales, a la vez que evaluar su grado de adaptación y aporte a la construcción de dichos valores. Un punto que no necesariamente es tomado en cuenta, y que define, en gran parte, el éxito o el fracaso en la nueva gestión.

Es en esta etapa del proceso que se comienza a establecer el contrato moral o psicológi-

¹ Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las Organizaciones. Ed. Mac Graw Hill

co con quien ingresará a la organización², y por tanto, es de suma importancia que el responsable de Recursos Humanos logre esclarecer dos puntos esenciales: qué ofrece la organización a la persona y qué ofrece la persona a la organización.

Adaptación

Siguiendo a los mencionados autores, la segunda etapa en el proceso de socialización es el de adaptación, y se da inmediatamente después que la persona ingresa a la organización. Es esta la etapa de reconocimiento real del trabajo y la organización, no sólo de sus tareas, sino de sus compañeros y el efectivo conocimiento de la historia, los valores, la cultura y el clima de la organización. Es un período de tensiones, generado por la ansiedad de la nueva situación, no sólo de quien ingresa, sino de los demás miembros que ponen en el nuevo integrante un cúmulo de expectativas y también temores, dada la nueva situación.

Sin lugar a dudas, el éxito de esta etapa depende, en gran medida, de las expectativas generadas en la etapa anterior.

Los autores señalan cuatro fases dentro de esta etapa:

- 1) Aceptación: El nuevo integrante debe establecer nuevas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y superiores.
- 2) Competencia: Debe además aprender la tarea para desempeñar bien el trabajo.
- 3) Definición del rol: Debe establecer su rol en la organización y en los grupos formales e informales relevantes para el cargo.
- 4) Congruencia de evaluación: Debe evaluar el progreso que hace para satisfacer las demandas del trabajo y el papel que desempeñan.

² Contrato moral: conjunto de expectativas no escritas, que operan entre los miembros de la organización

Es decir, dentro de la etapa de adaptación, entran en juego un importante número de consideraciones a las que la persona debe atender, no sin tensión, de modo tal de comenzar a establecer sinergia con el resto de la organización. Esto implica que también la organización establece una cuota parte de “pedidos” hacia el nuevo postulante, lo cual vuelve esta etapa muy compleja.

Manejo del rol

Según Gibson, Ivancevich y Donelly, esta etapa corresponde al surgimiento de conflictos. En esta fase de la socialización, la persona se ve enfrentada a una serie de tensiones entre su nuevo trabajo y su familia, y entre su nuevo grupo de trabajo y otros grupos de trabajo de la organización. Es decir, que aún si ha logrado procesar con éxito las otras dos etapas, necesariamente se verá enfrentado a una serie de conflictos a los que el Responsable de Recursos Humanos deberá atender.

La figura del Mentor en los procesos de socialización

Algunas experiencias exitosas en procesos de socialización incluyen la figura de un Mentor. Esta figura, tomada de la mitología griega, era el consejero que poseía experiencia y era confiable. Es la idea de un amigo, entrenador, consejero o auspiciador que apoya, alienta, y ayuda a los “protegidos” con menor experiencia.

Mentoring³ es una “idea ancestral que puede definirse como el encuentro de una persona con más experiencia y habilidades en un área

³ <http://mentoring.unlm.edu.ar/>

específica con otra menos experimentada, con el objetivo acordado que ésta crezca y desarrolle sus competencias. Se presenta como un proceso donde el mentor colabora con la carrera y el desarrollo del mentoreado en una relación de importante valor pedagógico en la que tiene lugar el aprendizaje de nuevos aspectos”.

El Responsable de Recursos Humanos está en condiciones de evaluar en su organización quiénes son las personas que pueden officiar de mentor. La herramienta de Mentoring no sólo beneficia a los nuevos integrantes en el conocimiento de la nueva tarea, sino que potencia la transmisión de la cultura y los valores de la organización, a la vez que revaloriza la tarea de los antiguos empleados, oficiando de motivador hacia ambas partes.

Revalorizando la socialización

La inducción o socialización a los nuevos empleados está dirigida a minimizar las tensiones y problemas que inevitablemente surgirán en el ingreso de personal. Cualquiera de las etapas que mencionamos tienen en sí mismas una relevancia destacada, y el peso específico de cada una de ellas dependerá de la propia persona y la organización en su conjunto. Lo que las organizaciones no deben hacer, es minimizar el papel que los programas de socialización tienen, ya que, bien realizados, pueden resultar una herramienta que redunde en un compromiso mayor con la organización, así como en la construcción de la propia historia y cultura y en el mejoramiento del clima de trabajo.

En nuestra próxima entrega brindaremos algunos lineamientos para confeccionar un adecuado programa de inducción, que pueda ser adaptado a diversas organizaciones y culturas.



Pza. Cagancha 1335 P. 7
Tel. 9024546 - Fax 9021337
e-mail: kpmg@kpmg.com.uy
<http://www.kpmg.com.uy>

Personas de Contacto:

Cr. Franklin Sibille, Ps. Beatriz Martínez, Ps. Ma. Noel Padrón