



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013 / 2014

EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN COMO ELEMENTO DETERMINANTE  
DE LA CREACIÓN DE CULTURA ORGANIZATIVA:  
EL CASO DE BRICO DEPÔT LEÓN

SOCIALIZATION PROCESS AS DETERMINANT OF THE  
CREATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE:  
THE CASE OF BRICO DEPÔT IN LEON

Realizado por el alumno Dña Andrea Cartón Souto

Tutelado por el Profesor Dña M<sup>a</sup> Felisa Muñoz Doyague

En León a 16 de JULIO de 2014

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVOS .....	8
METODOLOGÍA .....	9
1. DEFINICIÓN .....	10
2. CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA SOCIALIZACIÓN.....	11
3. DIMENSIONES DE LA SOCIALIZACIÓN EN LA ASIMILACIÓN DE LOS NUEVOS ROLES.....	14
4. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.....	16
4.1 ETAPA DE ANTICIPACIÓN O PREVIA A LA LLEGADA.....	17
4.2 ETAPA DE ENCUENTRO .....	18
4.3 ETAPA DE CAMBIO O METAMORFOSIS .....	19
4.3.1 Técnicas de socialización .....	20
4.3.2 Resultados del proceso de socialización .....	23
4.3.3 ¿Cómo se refleja una socialización con éxito? ¿Y una socialización no exitosa?.....	25
4.3.4 ¿Qué retos y limitaciones tiene el proceso de socialización? .....	27
5. LA CULTURA ORGANIZATIVA EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.....	28
5.1 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA .....	29
5.1.1 Características de la cultura organizativa.....	29
5.1.2 Funciones de la cultura organizativa .....	30
5.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA.....	31
5.2.1 Cultura fuerte versus cultura débil .....	32
5.3 TÉCNICAS PARA TRANSMITIR LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES.....	32
5.4 ¿CÓMO SE PUEDE CONSEGUIR UNA CULTURA ORGANIZATIVA POSITIVA? 35	
5.4.1 Desarrollo de las fortalezas del empleado .....	35
5.4.2 Premiar más que castigar.....	36
5.4.3 Énfasis en la vitalidad y crecimiento.....	36
6. ANÁLISIS DE UN CASO. BRICO DEPÔT LEÓN.....	37
6.1 HISTORIA .....	37
6.1.1 Brico Depôt en España.....	39

6.1.2Brico Depôt en León .....	40
6.2 MISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA .....	42
6.3 EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN BRICO DEPÔT. ....	43
CONCLUSIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS 1.....	66
ANEXO 2.....	67
ANEXO 3.....	68
ANEXO 4.....	69
ANEXO 5.....	70
ANEXO 6.....	71
ANEXO 7. CUESTIONARIO .....	72

## INDICE DE TABLA

Tabla 4.1.....	21
Tabla 4.2.....	26
Tabla 5.1.....	33
Tabla 6.1.....	39

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1.....	17
Gráfico 6.1.....	38
Gráfico 6.2.....	40
Gráfico 6.3.....	40
Gráfico 6.4.....	41
Gráfico 6.5.....	42
Gráfico 6.6.....	47
Gráfico 6.7.....	47
Gráfico 6.8.....	48
Gráfico 6.9.....	51
Gráfico 6.10.....	52
Gráfico 6.11.....	57
Gráfico 6.12.....	57
Gráfico 6.13.....	58
Gráfico 6.14.....	58

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es profundizar en el estudio del proceso de socialización como elemento clave para la creación y el mantenimiento de la cultura organizativa. La socialización es la última de las etapas del proceso de contratación y es esencial para garantizar su éxito. Con esta finalidad, se han analizado las diferentes etapas que componen este proceso, así como las técnicas que pueden emplearse para socializar a los individuos en función de las necesidades de cada compañía, que pueden ser consideradas como métodos de transmisión de la cultura.

Para comprobar cómo se aplican estos aspectos en la realidad, se ha realizado el estudio del caso de la filial en León de la empresa Brico Dépôt. La información se ha recogido realizando una entrevista a la Jefa del Sector Servicios y mediante un cuestionario que contestaron los trabajadores sobre su percepción acerca del proceso de socialización llevado a cabo por la empresa. Los resultados corroboran los aspectos teóricos analizados y evidencian la importancia que tiene la socialización para la transmisión de la cultura. Además, se ha puesto de manifiesto que es un proceso dinámico que tiene que realizarse, no sólo con los nuevos empleados, sino de forma continua con todos los miembros de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Socialización, Cultura organizativa, tácticas, técnicas, métodos.

## **ABSTRACT**

The objective of this piece of work is to deepen in the study of the socialization process as a key element for the creation and maintenance of the organizational culture. The socialization is the last stage of the recruitment process and it is essential in order to ensure its success. For this purpose, different stages of this process have been analyzed, as well as the techniques that can be employed to socialize the individuals according to the needs of each company and that can be considered as methods for the transmission of culture.

In order to see how these aspects are actually applied, a research of the case of the subsidiary company of Brico Dépôt in León has been done. The information has been obtained through an interview with the head of the services section and through different interviews that have been made to workers in which they were asked about the process of socialization carried out by the company. The results obtained confirm the theoretical aspects analyzed and show the importance that the process of socialization has for the transmission of culture. In addition, this approach demonstrates that this is a dynamic process that should be carried out, not only with the new employees, but also on a continuous basis for all the members in the organization.

**KEY WORDS:** Socialization, organizational culture, tactics, techniques, methods.

## INTRODUCCIÓN

La socialización es la última de las etapas del proceso de contratación y es esencial para garantizar su éxito. Una buena contratación va a determinar la calidad del capital humano de la organización, por lo que es fundamental asegurarse de que el candidato escogido se integra adecuadamente en su puesto, en su unidad y en la empresa. Con ello se conseguirá que el nuevo empleado obtenga una visión realista del puesto de trabajo que va a ocupar, así como de la organización en su conjunto. En consecuencia, asimilará los valores, normas y procedimientos y se reducirá notablemente el tiempo que se tarda en comenzar a ser eficiente en el desarrollo de sus tareas.

El proceso de socialización engloba todas aquellas actividades que la compañía considera que van a mejorar tanto el buen funcionamiento de la empresa como las relaciones formales e informales entre los empleados. Pueden ser actividades realizadas dentro de la propia empresa o bien, actividades desarrolladas fuera de ella. Este proceso deja libre la imaginación, la creatividad y el ingenio de las empresas haciendo posible que cualquier actividad pueda introducirse en el conjunto de actividades destinadas a realizar la socialización de los trabajadores.

Hay que señalar que el tema que se va a analizar es la socialización organizativa no la socialización en las redes sociales (Peña Acuña, 2011) ni la socialización de los individuos a lo largo de su vida, es decir, la socialización primaria y secundaria (Lahire, 2007). En muchas ocasiones la socialización organizativa puede confundirse con la utilización de las redes sociales ya que éstas también requieren la adquisición de una serie de procedimientos sobre cómo actuar y cómo relacionarse con el resto de miembros de la red social. Del mismo modo, la socialización primaria y secundaria también requieren la asimilación de los roles que va a desempeñar los individuos en su entorno social y, por tanto, tiene un cierto paralelismo con la socialización organizativa.

Como se ha indicado, la socialización es la última de las tres etapas del proceso de contratación. En todas ellas existen multitud de aspectos cuyo análisis sería interesante. No obstante, sin pretender restarles importancia, se ha optado por centrar este trabajo en la socialización y en el papel que juega en la creación y el mantenimiento de la cultura organizativa. La razón estriba en que su no adecuada implantación puede poner en peligro todo el proceso de contratación, con los costes de tiempo, esfuerzo y dinero que conlleva. No obstante, la revisión realizada de la literatura ha puesto de manifiesto la escasa atención que todavía se le presta en el ámbito académico y en la práctica empresarial. Por tanto, es una cuestión que reviste la importancia suficiente para dedicarle un análisis en profundidad.

Hasta hace unos años la socialización sólo se realizaba en grandes empresas, especialmente en empresas internacionales o multinacionales con un gran número de empleados. Sin embargo, hoy en día son muchas las compañías que ponen en marcha este proceso, debido a los beneficios que se ha demostrado que aporta. Incluso empresas internacionales instaladas en todo el mundo realizan este proceso en sus filiales. Así consiguen que los nuevos empleados conozcan la empresa, sus objetivos, sus valores y sobre todo las tareas que deberán realizar y quiénes serán sus compañeros de trabajo, en periodos de tiempo relativamente cortos.

En la actualidad existe una tendencia creciente al empleo de las técnicas de socialización para reducir el periodo de adaptación de los nuevos miembros a la organización. Es decir, las empresas buscan aquellas tácticas que aporten los mejores resultados a la organización y al mismo reduzcan el tiempo necesario para integrar a los nuevos miembros en la compañía. Adicionalmente, se convierten en una forma de transmisión de la cultura organizativa, consiguiendo que los empleados desarrollen los comportamientos adecuados para el logro de los objetivos marcados por la estrategia. En esencia, es una forma de indicar al empleado cuáles son los procedimientos que la empresa considera apropiados para conseguir los fines deseados.

Teniendo en cuenta la importancia que reviste este proceso, el propósito de este estudio es demostrar que no importa el tamaño ni el número de empleados de una compañía sino que lo importante es que todas deberían incluir en su proceso de contratación el diseño e implantación de una adecuada socialización. De este modo, facilitarán la incorporación de los trabajadores y mejorarán las relaciones informales entre ellos.

De esta forma, las empresas logran que los recién llegados sean capaces de desarrollar las tareas para las que han sido contratados de manera eficaz y eficiente y además obtener unos mayores beneficios en el menor tiempo posible.

Igualmente, hay que destacar la relevancia que tienen en este proceso los compañeros de trabajo y la relación entre ellos. Es decir, para obtener unos buenos resultados será necesario que los empleados dispongan de una mentalidad abierta y dispuesta a colaborar en la socialización. Es necesario que este proceso se lleve a cabo no sólo por los directivos de la línea media sino que los trabajadores son un elemento muy importante.

Además de la importancia que tiene la socialización dentro del proceso de contratación, es esencial destacar el papel que juega en la creación y el mantenimiento de la cultura organizativa, ya que es una herramienta muy eficaz para la transmisión de los valores, las normas y los procedimientos que definen la idiosincrasia de una empresa.



## **OBJETIVOS**

El objetivo principal de este trabajo es analizar el papel que juega el proceso de socialización en la creación y el mantenimiento de la cultura organizativa. Para facilitar su consecución, este objetivo se ha dividido en los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer el proceso de socialización, así como los diferentes tipos de socialización que pueden poner en práctica las empresas.
2. Poner de manifiesto las características de este proceso de socialización organizativa y los objetivos que persigue el mismo.
3. Reflejar la importancia que tiene la socialización en la empresa.
4. Analizar las diferencias en la satisfacción y el rendimiento de los empleados para los casos en los que se utilicen técnicas de socialización y para aquellos casos en los que no se utilicen.
5. Analizar desde el punto de vista del trabajador el proceso de socialización que se aplica en la empresa.
6. Determinar cómo las empresas utilizan las técnicas mencionadas para implantar y mantener la cultura empresarial y la normativa de la organización.

## **METODOLOGÍA**

Para conseguir los objetivos propuestos se ha realizado una exhaustiva revisión de la literatura académica que analiza el proceso de socialización y la cultura organizativa, así como de libros de texto y artículos especializados en la materia.

A la hora de llevar a cabo el estudio, éste se ha dividido en varias fases. En primer lugar, se ha procedido a realizar una búsqueda de información genérica, esto es, tener una visión general del proceso de contratación que ponen en marcha las empresas y, concretamente, de la última etapa de este proceso: la socialización. Así mismo, para detallar esta etapa se han especificado las distintas técnicas existentes.

En segundo lugar, se ha procedido a la consulta de libros de texto para determinar las características de la socialización y los objetivos que se persigue con su implantación.

A continuación, era necesario reflejar la importancia de este proceso por lo que se han revisado numerosos libros de texto y manuales para ello.

En tercer lugar, se ha procedido a concretar los resultados de la aplicación de estas técnicas frente a la no aplicación de las mismas gracias a diversos artículos procedentes de revistas como *Academy of Management review* y *Research in Personnel and Human Resource Management*.

Posteriormente, se ha tenido en cuenta cuál es la percepción del trabajador en todo este proceso y cómo las empresas lo ponen en marcha. En este sentido, la información extraída se ha conseguido por medio de publicaciones de otros investigadores en la materia.

Para finalizar el estudio, se ha llevado a cabo un trabajo de campo desarrollado en dos partes. La primera parte ha consistido en la elaboración de un cuestionario. Éste está dividido en cuatro partes: satisfacción del empleado, conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa, conocimiento de la consecución de los objetivos y socialización de la tarea. Para su elaboración se han tenido en cuenta las investigaciones de Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994) y a J.A. Haueter et al (2003). A continuación, se ha entregado el cuestionario a trabajadores de Brico Dépôt León y éstos lo han completado. Por último, se ha analizado la información obtenida. Este análisis se ha llevado a cabo utilizando la hoja de cálculo Excel y gracias a la aplicación de diversas técnicas estadísticas y gráficos.

Por otro lado, también se ha realizado una entrevista personal con la jefa del departamento Servicios con el objetivo de conocer cómo se aplican las técnicas de socialización en Brico Dépôt.

## **1. DEFINICIÓN**

La socialización es el proceso mediante el cual los nuevos empleados de una organización asimilan entre otros aspectos, los valores, las habilidades y la cultura necesarios para desarrollar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar en la empresa (Wagner y Hollenbeck, 2004).

Louis (1990) entiende la socialización como el proceso a través del cual la cultura de la organización se perpetúa, ya que los nuevos empleados aprenden los comportamientos y los roles que tienen que desarrollar. Fisher (1986) y Van Maanen (1979) señalan que la socialización se centra en la forma de aprender por ejemplo, las creencias, los valores, las orientaciones, los comportamientos o las habilidades de las personas para cumplir con sus funciones y desarrollarlas de forma eficaz dentro del entorno de la compañía.

De estas ideas se deriva la importancia que tiene este proceso al ser una herramienta muy útil para la creación y el mantenimiento de la cultura organizativa a los empleados. Una buena socialización da como resultado la formación adecuada a las necesidades de la empresa para poder así conseguir sus objetivos. Los individuos que han recibido una correcta socialización asimilan los valores organizativos y a su vez actúan de mentores con sus futuros compañeros. Los mentores son aquellas personas que actúan de guía con los miembros recién llegados a la empresa. En muchas ocasiones, los mentores son los empleados con más antigüedad y transmiten a los nuevos todos los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones con éxito (Hellriegel y Slocum, 2004).

Hay que señalar que la socialización es un proceso dinámico puesto que no sólo tiene lugar cuando una persona se incorpora a una empresa, sino que se prolonga durante el tiempo que ese individuo permanezca en la organización. Además, es un proceso recíproco ya que ambas partes, empresa y empleado, se benefician. La organización incorpora a su plantilla un nuevo miembro del que se espera tenga las capacidades necesarias para el trabajo que debe realizar y el trabajador se beneficia de la formación, la integración y el sentido de pertenencia que recibe por parte de la empresa.

La socialización es la última de las tres decisiones que forman el proceso de contratación. Las dos fases previas son el reclutamiento, cuyo objetivo es atraer a candidatos capacitados para cubrir un puesto vacante, y la selección que consiste en la elección del candidato más apropiado para desempeñar las funciones del puesto. Por lo tanto, es fundamental pensar que sí se elige a un determinado individuo para un puesto de trabajo, éste tendrá el perfil buscado por la empresa y habrá diversas alternativas para modificar aquellos aspectos que no se adapten completamente

a la empresa y conseguir que el ajuste entre empresa y empleado sea completo (García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez, 2004).

Con este proceso se pretende conseguir que los individuos conozcan a sus compañeros, sus cargos y responsabilidades y otros aspectos que puedan ser relevantes sobre su posición en la empresa. Del mismo modo, se intentan reducir las dudas, el estrés y la incertidumbre de los nuevos empleados (Miller y Jablin, 1991).

La socialización influye decisivamente en la percepción que tendrá el empleado sobre la relación de intercambio que va a mantener con la organización, es decir, en la formación del contrato psicológico. Argyris (1960:96) fue el primero en acuñar este término definiéndolo como “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llega a estas percepciones”.

Su importancia radica en el hecho de que no está plasmado de manera escrita. No obstante, los efectos que puede producir en el rendimiento del nuevo empleado son fundamentales para que éste se genere unas expectativas por su parte sobre cómo será la relación laboral. En caso de no cumplirse estas expectativas la empresa y el empleado pueden salir perjudicados e incluso la relación laboral entre ambos. Como consecuencia, cuanto más se alejen las expectativas que se ha creado el empleado de la realidad, peores serán sus efectos.

En esta línea Schein (1980:22) habla de contrato psicológico como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y [...] otros miembros de esa misma organización”.

Hay que señalar que Argyris (1960) habla de su carácter negativo en relación a los sistemas disfuncionales mientras que Schein (1980) sostiene su contribución al incremento de la productividad.

En cualquiera de los casos, una adecuada socialización logrará acercar lo máximo posible esas expectativas del individuo a la realidad del puesto, del departamento o sección y de la organización en general, con todos los beneficios que ello conlleva como la creación de la cultura organizativa.

## **2. CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA SOCIALIZACIÓN**

De la Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004) destacan las siguientes características de la socialización:

- 1) Es un proceso subjetivo. Aunque se haga de manera formal la asimilación de los valores y la cultura que requiere la socialización se producirá cuando el empleado se sienta capacitado para desarrollar su trabajo. Es decir, a pesar de la importancia del papel de la empresa en este proceso es el propio empleado quien concluirá el proceso de socialización cuando sienta que ha interiorizado los valores y conductas que necesita la compañía.
- 2) Tiene una duración indefinida, puesto que será necesaria tanto en el momento de la entrada en la empresa como durante el tiempo que el empleado permanezca en la compañía. Es decir, es un proceso continuo.
- 3) Es heterogéneo. Debido a la diversidad de individuos que existen, cada uno de ellos reacciona de manera distinta ante los mismos estímulos. Esto hace que los resultados obtenidos del proceso de socialización difieran en función de la empresa y de la persona. O dicho de otro modo, el comportamiento o las actitudes de cada individuo varía de unas organizaciones a otras.

Por otro lado, el objetivo principal de todas las organizaciones es mejorar sus resultados de manera que puedan mantener su posición en el mercado. No se deben olvidar las metas que los propios empleados esperan alcanzar dentro de la empresa.

Por lo tanto y de acuerdo con Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) se habla de los siguientes objetivos:

- 1) Conseguir una buena integración del empleado. Este es el principal objetivo por el cual las empresas ponen en marcha procesos de socialización. Además, para lograr una correcta socialización las compañías suelen contar con la ayuda de un empleado, el mentor. Éste será el encargado de guiar al recién llegado y enseñarle cómo y cuándo debe realizar las tareas relativas a su puesto de trabajo. La persona designada como mentor del nuevo miembro debe conocer la importancia del papel que desempeña. Él es el encargado de conseguir que el recién llegado asimile los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. Además, el mentor será quién más detalles conozca sobre el nuevo miembro y será su principal apoyo en la empresa (Ostroff y Kozlowski, 1992).
- 2) Reducir los costes. Se deriva del primer objetivo. Cuanto menor sea el periodo de adaptación más se reducirá el coste de puesta en marcha. Es decir, al comienzo de la socialización el empleado no es eficiente ni eficaz ni rentable para la empresa por lo que es necesario reducir al mínimo el periodo de integración.
- 3) Desarrollar las habilidades y las capacidades del individuo. A pesar de realizar un proceso de selección, rara vez el candidato elegido se adapta completamente a las necesidades de la organización. Así pues, una vez incorporado a la empresa el recién

llegado será sometido a diferentes técnicas de socialización<sup>1</sup> que darán lugar a un individuo que cumpla las características necesarias para realizar las actividades para las que ha sido contratado.

4) Reducir la ansiedad y el estrés. Aunque el proceso de selección es de carácter predictivo se intenta explicar en el menor tiempo posible qué es lo que se espera del nuevo empleado. Así se pretende disminuir los nervios y la incertidumbre que conlleva enfrentarse a situaciones desconocidas como la incorporación a un nuevo puesto de trabajo.

5) Disminuir la rotación de personal. Cuando se pone en práctica una buena socialización los empleados se sienten parte de la empresa rápidamente gracias al acercamiento tanto de sus compañeros como de sus superiores. Es decir, entienden cómo deben realizar su trabajo y lo realizan de manera eficiente gracias a la colaboración de todos los miembros de la organización. Cuanto más involucrados estén en la compañía menor será el índice de rotación de personal.

De estos objetivos puede deducirse que la empresa utiliza la socialización para ayudar a los empleados a integrarse y sentirse parte de la empresa y para intentar ajustar a la realidad de la organización las expectativas que puedan haberse creado por lo vivido en otras organizaciones, por las historias o por las percepciones que le hayan transmitido otras personas<sup>2</sup>. Es decir, lo que se conoce como el contrato psicológico<sup>3</sup> que como ya se ha indicado, será determinante en la creación del contrato psicológico.

Estas características y objetivos ponen claramente de manifiesto la importancia que tiene la socialización organizativa, llegando a ser considerada como la etapa más trascendental (Robbins y Judge, 2009) del proceso de contratación puesto que con ella se pretende enseñar al nuevo empleado la cultura organizativa<sup>4</sup> y consecuentemente a que participe en su mantenimiento y fortalecimiento.

Por este motivo, planificar el momento de la entrada en la empresa es un aspecto clave. Es necesario decidir quiénes serán los encargados de recibir al nuevo miembro de la empresa así como las actividades que se van a realizar el primer día. Estas actividades serán las que la organización considere necesarias para realizar una buena socialización. Algunos ejemplos pueden ser una visita guiada por las instalaciones, una presentación de la compañía o una jornada de convivencia fuera de la empresa.

---

<sup>1</sup> Véase tabla 4.1

<sup>2</sup> Véase (Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2004)

<sup>3</sup> Véase la etapa de encuentro del proceso de socialización.

<sup>4</sup> Dada la importancia que tiene la cultura organizativa, se dedicará íntegramente un apartado para analizar su influencia en la socialización.

Por ejemplo, en la empresa Nationale Suisse se planifica una jornada de convivencia en el campo cuando se incorpora un nuevo empleado a la plantilla. En estas jornadas se llevan a cabo actividades en grupo como, senderismo o pruebas de orientación. El objetivo es conseguir una unión entre los miembros de la empresa no sólo en lo relativo al trabajo, sino también una relación informal<sup>5</sup>.

Los pilares básicos de la actividad de esta entidad son la solidez, un trato personalizado para sus clientes y un servicio eficiente. Su finalidad es conseguir satisfacer a sus clientes gracias al trabajo individual de los asuntos de sus clientes.

Así, lo más importante para las empresas es conseguir atraer el interés del nuevo miembro y aumentar su motivación y sus ganas de trabajar desde el primer momento.

En este intento de integrar al trabajador en la empresa, éste puede adoptar dos actitudes distintas. Por un lado, puede ser un trabajador entusiasmado con su trabajo, implicado y con iniciativa propia, lo que se conoce con el término “engaged” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002:74). Y por otro lado, puede optar por la posición de “burnout” o “síndrome de estar quemado en el trabajo” (Schaufeli et al., 2002:74) que implica la insatisfacción del empleado en su puesto.

En la actualidad, el estado afectivo “engagement” (Salanova y Schaufeli, 2009) posee gran relevancia como consecuencia de la búsqueda de mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados para crear las denominadas “organizaciones saludables”. Este tipo de organizaciones busca mejorar la calidad del trabajo, la salud psicosocial y el bienestar de sus empleados.

Las empresas que utilizan algunas de las actividades mencionadas tienen más posibilidades de reducir el periodo de adaptación de sus empleados consiguiendo además buenas relaciones formales e informales entre los miembros de la organización.

### **3. DIMENSIONES DE LA SOCIALIZACIÓN EN LA ASIMILACIÓN DE LOS NUEVOS ROLES.**

Diversos autores (Feldman, 1981; Fisher, 1985; Gordon, 1997; Guerras y Navas, 2007; Van Maanen y Schein, 1979) afirman que la socialización no es sólo la incorporación a un puesto de trabajo sino que también implica conocer las normas, los valores y los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas de su puesto. Igualmente, implica que el empleado conozca al grupo de trabajo, sus valores, su potencial y la situación en la jerarquía organizativa e incluso en la estructura informal.

---

<sup>5</sup> Información extraída de la página web oficial de la compañía y facilitada por un empleado de dicha empresa.

Es importante conocer cómo perciben los empleados la socialización llevada a cabo por la empresa. El grado de satisfacción o insatisfacción de los mismos así como los puntos más débiles en el proceso de socialización desde el punto de vista del trabajador. Otros aspectos relevantes son la política de la organización, su historia, las personas que integran la empresa, los cambios que se producen en ella o la organización en sí misma (Chao et al., 1994)<sup>6</sup>. Del mismo modo, será necesario conocer los efectos de estas percepciones de los empleados sobre los resultados derivados de la socialización.

Wagner y Hollenbeck (2004) crean tres dimensiones en función del puesto que va a ocupar el nuevo operario en la organización.

#### **a. Dimensión funcional**

Hace referencia a las tareas que va a desempeñar el nuevo empleado en su puesto de trabajo. En función de la institución o empresa de la que forme parte el individuo será necesario establecer una clasificación u otra. Cuando se habla de una organización convencional, las tareas se agrupan por áreas de conocimiento como las finanzas, la contabilidad, el marketing o los recursos humanos. En cambio, cuando la institución objeto de estudio es, por ejemplo, una universidad, los departamentos serían entre otros, el derecho, las ciencias sociales o la ingeniería.

#### **b. Dimensión jerárquica**

Refleja la posición en la estructura de la organización en función de las responsabilidades que tenga cada individuo. Es decir, establece niveles en función de la autoridad y el rango de cada persona dentro del grupo u organización.

Dependiendo de lo centralizadas o descentralizadas que estén las organizaciones, las pirámides jerárquicas serán más o menos altas<sup>7</sup>. Las organizaciones centralizadas tienen muchos niveles jerárquicos como, por ejemplo, las organizaciones militares, mientras que las comisarías de policía son organizaciones descentralizadas con pocos niveles de separación entre el comisario y los oficiales.

#### **c. Dimensión de integración.**

Hace referencia a la proximidad o distanciamiento que exista entre las personas que ya son miembros de la organización y los individuos que se encuentran fuera de la empresa o que acaban de entrar a formar parte de ella.

---

<sup>6</sup> Véase caso práctico Brico Dépôt

<sup>7</sup> Para más detalle de los problemas que generan las estructuras organizativas altas véase (Fuente Sabaté, García-Tenorio Ronda, Guerras Martín y Hernangómez Barahona, 1997)



Para que el recién llegado pueda formar parte de la compañía el resto de compañeros analizando los valores y los motivos por los cuales quiere trabajar en la organización deben valorar si lo aceptan o no. Estos requisitos para ser aceptado o rechazado muestran las dificultades que deben superar las personas para pasar a formar parte de cualquier empresa.

De estas tres dimensiones se puede extraer que “cuando el movimiento se produce a nivel funcional, la preocupación clave es la adecuación de la persona al trabajo, y los atributos principales que se tienen en consideración en esta transacción son los conocimientos, cualificaciones y habilidades de la persona. A nivel jerárquico y de integración, los valores de la persona y sus rangos de personalidad parecen ser las preocupaciones más relevantes (Wagner y Hollenbeck, 2004:321-322).

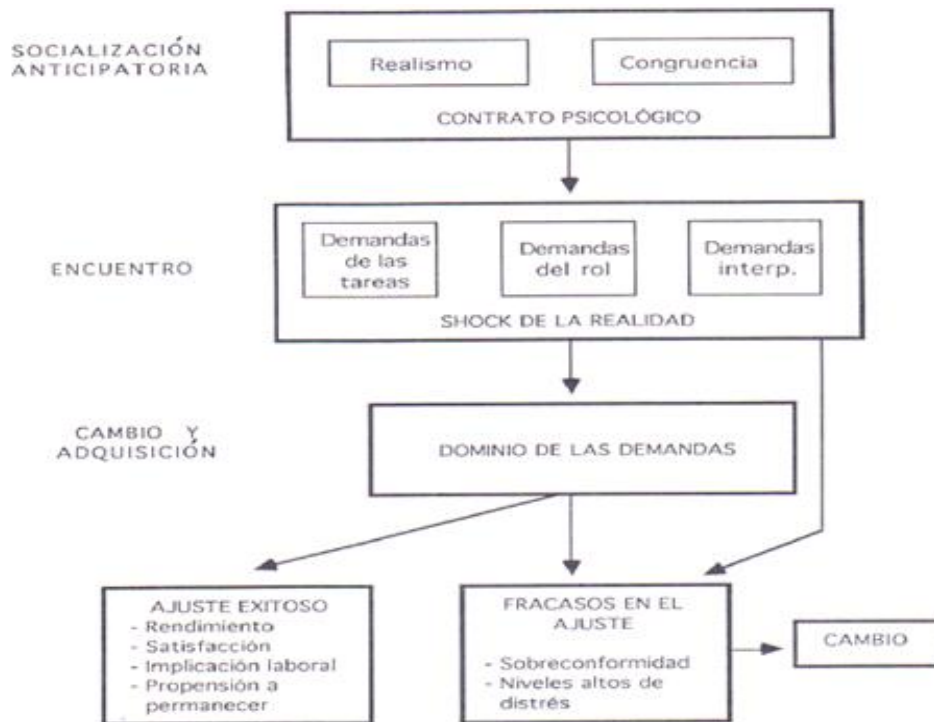
Por esto, el mayor problema aparece cuando un individuo “traspasa” las tres fronteras dimensionales al mismo tiempo. Es decir, puede darse el caso de que cruce la dimensión de integración ya que pasa de ser una persona ajena a la empresa a formar parte de la misma, traspase la frontera funcional incorporándose a un departamento o sección de la compañía, y atravesase la frontera jerárquica ocupando un puesto de directivo (Véase caso Brico Dépôt). En estas situaciones la organización debe prestar especial atención al proceso de socialización para evitar que el recién llegado sea rechazado por sus compañeros. Además, debe ser capaz de desarrollar las tareas relativas a su puesto así como de coordinar a sus subordinados, en caso de estar al frente de un grupo de personas.

#### **4. PROCESO DE SOCIALIZACIÓN**

La mayoría de los autores (Feldman, 1981; Fisher, 1986; Louis, 1980; Van Maanen, 1979; Van Maanen y Schein, 1979; Wagner y Hollenbeck, 2004) coinciden en dividir el proceso de socialización en tres etapas; etapa de anticipación, etapa de encuentro y etapa de cambio.

Nelson (1990) como puede observarse en la gráfico 4.1, elaboró un modelo de socialización que establece en cada una de las etapas del proceso un momento intermedio antes del paso a la siguiente fase. En la etapa previa a la llegada aparece el contrato psicológico que juega un papel fundamental dentro del proceso. Y en la etapa de encuentro se produce el “choque” con la realidad de la empresa.

Gráfico 4.1. Modelo de socialización de Nelson 1990.



Fuente: Nelson, 1990.

Se pasa a analizar cada una de estas fases del proceso de socialización.

#### 4.1 ETAPA DE ANTICIPACIÓN O PREVIA A LA LLEGADA

Este proceso no se inicia en la propia empresa sino que ya se ha iniciado antes de la incorporación del nuevo miembro a la organización. Debido a la información que ha obtenido el individuo a través de los medios de comunicación o vía internet antes de su incorporación, éste se crea unas expectativas que habitualmente son poco o nada realistas sobre el trabajo, el salario o las promociones (Schein, 1985).

Cuando tiene lugar el primer contacto con el nuevo miembro de la compañía llega el momento de conocer el grado de adecuación tanto de sus expectativas como de la formación de la que dispone, es decir, se crea el contrato psicológico cuyo papel dentro de esta fase es fundamental.

Cuando el empleado se enfrenta a la realidad del puesto es habitual que se sienta defraudado por parte de la empresa y que vea la realidad de manera muy diferente a como se la había planteado la empresa en un primer momento. Es imposible evitar estas disparidades ya que derivan de las disposiciones individuales y las experiencias anteriores (Tena, 2002).

Habitualmente cuando una persona no forma parte de una organización la perspectiva que tiene de ésta, suele estar sobreestimada. Es decir, desde fuera de la empresa ésta parece ser mejor de

lo que realmente es. Estas expectativas también son diferentes, aunque en menor medida, en función del cargo y la responsabilidad que va a asumir el individuo.

De este modo, Feldman (1981), establece cuatro aspectos claves en esta etapa: (i) representación realista de la empresa, (ii) y del trabajo, (iii) conocimiento de las habilidades necesarias, (iv) compartir los valores de la organización y (v) satisfacer las necesidades del individuo.

En la actualidad los sistemas de RRHH basados en la implantación de prácticas de alto compromiso (Baron y Kreps, 1999; Garvin y Klein, 1993) o de las denominadas “mejores prácticas” (McDuffie, 1995; Pfeffer y Veiga, 1999; Pfeffer, 1998) utilizan la adaptabilidad como criterio prioritario de selección<sup>8</sup>. En consecuencia consiguen escoger a aquellos candidatos que tienen más similitudes con el prototipo que la empresa busca. Al aplicar este tipo de selección existen más posibilidades de encontrar lo que Robbins y Judge (2009:562) denominan “tipo correcto”. Por el contrario, podría suceder que el individuo no se adaptase al perfil buscado.

No obstante, pueden existir situaciones en las que los candidatos muestren comportamientos que se ajustan al perfil buscado por la empresa y una vez en ella se observe que no son lo que se buscaba. Si se diese alguna de estas situaciones, estas personas no desarrollarían de manera eficiente su trabajo y podrían ser bautizados como “inconformes” o “rebeldes” (Robbins y Judge, 2009:561) e incluso ser expulsados de la organización.

## **4.2 ETAPA DE ENCUENTRO**

En esta segunda etapa el individuo se encuentra con la realidad. Es en este momento cuando se evalúan las diferencias y semejanzas existentes entre las expectativas del nuevo miembro y la realidad de la organización (Robbins y Judge, 2009) y en definitiva, es el momento en el cual el empleado comprende el rol que tiene que asumir dentro de la empresa (Feldman, 1981).

García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez (2004) afirman que en las fases del proceso de contratación previas a la socialización, es decir el reclutamiento y la selección, se puede realizar una valoración del grado de adaptabilidad entre la empresa y el candidato. Por esto y debido al carácter predictivo de las pruebas de selección que realiza la empresa cabe pensar que será viable una relación entre la empresa y el empleado. Pese a ello, es posible que sea necesario realizar cierto ajuste entre las expectativas iniciales y los nuevos roles que tendrá que desempeñar el nuevo empleado (Robbins, 2004).

Feldman (1981) incorpora además otros tres aspectos a tener en cuenta en esta fase del proceso como (i) saber manejar los conflictos personales y laborales de manera independiente, (ii)

---

<sup>8</sup> Con carácter general esta práctica se conoce como “reclutamiento selectivo”.

ejercitar nuevas tareas y (iii) pasar a formar parte de un grupo de trabajo para aprender sus normas.

Lo ideal sería que las expectativas de los candidatos se aproximen lo máximo posible a la realidad de modo que no fuera necesario realizar cambios porque el empleado perciba a priori casi de manera exacta la realidad de la compañía (Robbins, 1987).

También puede darse el caso opuesto, es decir, que las expectativas no se acerquen nada a la realidad y el nuevo miembro en vez de intentar cambiar sus expectativas se desmotive llegando incluso a dejar de formar parte de la organización. Aquí es donde se demuestra la importancia del ajuste entre empleado y empresa ya que si no existe tal adaptación el proceso de socialización no estará aportando los beneficios esperados.

Por otro lado, no hay que olvidar el importante papel que juegan los compañeros y amigos en el proceso de socialización. Cuanto más comprometidos y satisfechos estén los empleados tanto con la empresa como con sus compañeros de trabajo, más difícil será que éstos abandonen la empresa, o lo que es lo mismo, en esta etapa las relaciones afectivas entre los miembros de la organización son un aspectos clave.

#### **4.3 ETAPA DE CAMBIO O METAMORFOSIS**

Pese a ser un proceso de cambio y adquisición de nuevas conductas Feldman (1981) propone alguna variable más como la organización por orden de preferencia de las tareas donde los empleados se deben adaptarse a los valores y normas del grupo. También afirma que esta etapa de adquisición, aumenta la confianza de los nuevos miembros ayudando así a que alcancen sus objetivos.

Según Nelson (1990) en esta etapa pueden darse dos posibilidades; el ajuste exitoso y el fracaso en el ajuste. Si el ajuste es exitoso el empleado está contento de pertenecer a la compañía y desarrolla su trabajo de manera eficiente además de adaptarse a la cultura de la organización. Mientras que si se produce un fracaso en el ajuste tanto la empresa como el empleado están descontentos y la solución final es el abandono. En este último caso habría que introducir los cambios necesarios para conseguir un buen ajuste entre el trabajador y la compañía.

Esta etapa de metamorfosis y el proceso de socialización en su conjunto finalizan cuando el nuevo empleado está cómodo con su trabajo y en la organización en general (Van Maanen y Schein, 1979).

A continuación se analizan las técnicas de socialización. Son las herramientas que emplearía la empresa si tuviera que realizar cambios en la conducta del nuevo miembro. Una vez concluido el proceso de socialización surgen unos resultados derivados de la aplicación de estas técnicas.

#### **4.3.1 Técnicas de socialización.**

Diversos autores (García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez, 2004; Robbins, 2004; Van Maanen y Schein, 1979; Wagner y Hollenbeck, 2004) coinciden en definir las técnicas o tácticas de socialización como las acciones que la empresa lleva a cabo para conseguir moldear a los nuevos miembros. Así obtienen individuos que se adaptan al perfil requerido y además consiguen formalizar su aprendizaje.

A pesar de esta coincidencia en cuanto al concepto en la tabla 4.1 se muestran las diferencias existentes con respecto a las tácticas utilizadas para poner en práctica la socialización en las organizaciones.

Así, Wagner y Hollenbeck (2004) dividen sus técnicas en dos categorías en función de si son medidas conservadoras o innovadoras. Las tácticas conservadoras se caracterizan por mantener las conductas de los individuos, es decir, no intentan cambiar al empleado sino adaptarse a él. En el otro extremo están las técnicas innovadoras que aspiran a obtener distintas fórmulas de resolver los problemas.

Por su parte, Maanen y Schein (1979) distinguen entre las tácticas de socialización institucionalizadas e individualizadas. Con las primeras los individuos obtienen un aprendizaje común basado en las experiencias que facilita la compenetración entre empresa y empleado y también reduce los problemas. El segundo tipo de medidas dan lugar a experiencias únicas para cada persona y en cada situación concreta. Además, estas experiencias son difíciles de repetir puesto que se buscan trabajadores que aporten nuevas soluciones a los problemas.

En la tabla 4.1 se observan las técnicas en las que ambos autores coinciden. A pesar de tratar el tema con más de 10 años de diferencia puede comprobarse que la forma de concebirlas tiene bastantes semejanzas.

Aun así, Van Maanen y Schein (1979) añaden dos parejas de tácticas más a las ya mencionadas. Por un lado hablan de estrategias formales e informales y por otro de técnicas fijas y variables.

Tabla 4.1 Tácticas de socialización.

Técnicas	
CONSERVADORAS	INNOVADORAS
<p><b>Wagner y Hollenbeck (2004)</b></p>	
<p><b>Colectivas.</b> Consiste en agrupar a los individuos y conseguir que sean ellos mismos los que se socialicen. En algunos grupos como los marines estadounidenses, pueden maltratar a sus compañeros física y psicológicamente, algo que sería impensable en otras instituciones.</p>	<p><b>Individuales.</b> Consiste en la integración de manera individual de la persona con el objetivo de lograr experiencias únicas. Con esta técnica se consigue un éxito mayor que con la socialización colectiva. No obstante, este éxito depende de las habilidades y capacidades del nuevo miembro.</p>
<p><b>Secuenciales.</b> Los nuevos colaboradores pasan por una serie de etapas que concluyen con la consecución del rol empresarial. Cada etapa del proceso está basada en la anterior. Esta técnica evita la desmotivación ya que los individuos saben cuántas etapas faltan para finalizar. Ej. Un médico.</p>	<p><b>Aleatorias.</b> No sigue ningún tipo de estructura. Las fases que la integran se llevan a cabo sin un orden predeterminado. De modo que los nuevos miembros pueden incorporarse a la compañía sin que tenga relevancia de dónde vienen y qué tareas desempeñaban en su anterior trabajo.</p>
<p><b>En serie.</b> Se basa en la experiencia de los colaboradores veteranos de la compañía, por lo que es necesario elegir bien al mentor que guiará al nuevo miembro. Gracias a los mentores se consigue socializar a los recién llegados, para que asimilen la información necesaria para realizar las tareas y conozcan qué se espera de ellos (Ostroff y Kozlowski, 1992).</p>	<p><b>Autónomas.</b> Se busca que sean los nuevos miembros quienes aprendan los roles de la empresa. Se utiliza cuando se renueva por completo la plantilla de una empresa. El objetivo es conseguir ideas y soluciones más creativas y que produzcan mejores resultados en comparación con los que se habrían obtenido con el equipo anterior.</p>
<p><b>Partiendo de cero.</b> Consiste en modificar totalmente al individuo. Es decir, hacer que deje a un lado todos sus comportamientos y después, convertirle en una persona nueva. A veces esto implica realizar trabajos poco relacionados con sus conocimientos y percibir sueldos bajos.</p>	<p><b>Agregativas.</b> La organización acepta tal y como es al nuevo miembro. Con ello, espera que sea él quien aporte nuevas ideas a la organización. De este modo, el proceso de socialización será más sencillo y fácil de afrontar puesto que, se irá forjando día a día.</p>

	INDIVIDUALIZADAS	INSTITUCIONALIZADAS
<b>Van Maanen y Schein (1979)</b>	<p><b>Individuales.</b> Esta técnica aporta a cada uno de los individuos una experiencia de aprendizaje única y diferente a la vivida por otras personas sometidas a las mismas pruebas. Se aplica para socializar a los altos directivos de las empresas.</p>	<p><b>Colectivas.</b> La empresa agrupa a los individuos con el objetivo para que obtengan experiencias similares ante las mismas situaciones. Esta técnica se utiliza para socializar a los individuos de los puestos más bajos en la jerarquía de la organización.</p>
	<p><b>Informales.</b> El recién llegado se socializa trabajando con el resto de la plantilla de la empresa, es decir, asimila cómo y cuándo se realizan las actividades en el día a día de trabajo con sus compañeros.</p>	<p><b>Formales.</b> El tiempo que dura el proceso de socialización el individuo es aislado del resto de trabajadores.</p>
	<p><b>Al azar.</b> No tiene relevancia el orden de superación de las etapas de la socialización. Lo importante es concluir las. Este tipo de técnicas tiene un carácter ambiguo.</p>	<p><b>Secuenciales.</b> Consiste en fijar una cronología de etapas bien definidas por las cuales deberán pasar los nuevos miembros para alcanzar el conocimiento necesario y socializarse. No podrán pasar a la siguiente etapa hasta que no superen la anterior, y así sucesivamente.</p>
	<p><b>Variables.</b> El empleado no tiene un orden fijado de cómo desarrollar las actividades ni cuando realizarlas o durante cuánto tiempo debe realizarlas.</p>	<p><b>Fijas.</b> Se establece un plan de actividades donde se especifica cuáles serán las tareas que debe realizar, los horarios y el tiempo necesario para comprender su nuevo rol dentro de la empresa.</p>
	<p><b>Disyuntivas.</b> Parte del supuesto de que el sujeto ya tuvo una socialización durante su formación. Por esto se basa en dejar al sujeto que se integre en la empresa por él mismo.</p>	<p><b>En serie.</b> Consiste en asignar al recién llegado a un empleado veterano. Es decir, será el veterano quién socialice al individuo, su comportamiento, su aptitud y sus valores. Es frecuente que el sujeto se sienta incomodo debido a la constante vigilancia por parte de su supervisor.</p>
	<p><b>Renovación.</b> Se pretende que los sujetos cambien de manera radical su comportamiento y su conducta para adaptarse a la organización. Estas transformaciones pueden ser complejas o simples. Se trata de adaptar a los individuos a la manera de trabajar de la empresa.</p>	<p><b>Reafirmación.</b> No se pretende cambiar al sujeto, solamente modificar ciertas conductas y reforzar otras aptitudes. La razón de esta pequeña transformación radica en la búsqueda de personal con ideas nuevas y creativas que aporten valor a la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Van Maanen y Schein 1979 y Wagner y Hollenbeck 2004

Las técnicas formales son aquellas en las que el sujeto es separado del resto del grupo durante el tiempo que dure la socialización. En cambio, en las técnicas informales el individuo se socializa trabajando con el resto de la plantilla y observando cómo y cuándo se llevan a cabo las tareas en la organización.

Cuando se establece un periodo de tiempo dentro del cual se fija qué tareas se van a realizar y cuándo se habla de técnicas fijas. Y cuando no existe un esquema temporal de las actividades que se deben desarrollar ni del tiempo necesario para cada una de ellas se habla de técnicas variables.

Así, las tácticas fijas y variables están relacionadas con la naturaleza temporal de los miembros y las secuenciales y aleatorias con el orden de los acontecimientos (García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez, 2004).

#### **4.3.2 Resultados del proceso de socialización.**

Al final de la etapa de metamorfosis el individuo ha terminado el proceso de socialización y ya está preparado para desarrollar su trabajo de manera individual.

Para certificar la completa socialización del individuo es necesario que éste presente signos de haber logrado una correcta socialización desde el punto de vista de su comportamiento (García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez, 2004) y desde el punto de vista afectivo (Feldman, 1981).

Desde el punto de vista del comportamiento García-Tenorio Ronda y Sabater Sánchez (2004) señalan los siguientes resultados:

- 1) Dominio de la tarea. Al principio el nuevo empleado se concentra en conocer e interiorizar la información necesaria para desarrollar su tarea con el objetivo de conseguir la continuidad en la compañía. Después de esta interiorización de información ya está capacitado para desarrollar las tareas relativas a su puesto de trabajo y además ha aumentado la confianza en sí mismo.
- 2) Funcionamiento del grupo de trabajo. Este resultado se basa en adaptar la manera de trabajar de los nuevos miembros a la de la compañía y conseguir que formen un grupo de trabajo junto con el resto de empleados. Es decir, los trabajadores aprenden a trabajar del mismo modo que lo hacen los empleados más veteranos de la empresa logrando así formar parte de un grupo de trabajo ya creado.
- 3) Conocimiento y aceptación de la cultura. Este resultado está relacionada con la interiorización de los valores y cultura de la compañía. Este conocimiento es fundamental para crear una cultura organizativa en el empleado y lograr un buen funcionamiento dentro de la organización. Al mismo tiempo, los individuos se sienten identificados con la



empresa por lo que aumenta su motivación a la hora de realizar las tareas que se les encarguen.

4) Aprendizaje personal. Este es uno de los aspectos más importantes en la formación de un nuevo trabajador. Éste debe conocer qué persona es verdaderamente y hasta dónde puede llegar teniendo en cuenta sus conocimientos y sus capacidades. También debe conseguir madurar tanto en el terreno laboral como en el personal. Este desarrollo personal favorece el conocimiento de cómo funciona la compañía y de qué puede hacer él para ayudar en la consecución de las metas organizativas, es decir, se busca que el recién llegado ponga de manifiesto su capacidad creativa e innovadora.

5) Claridad del rol que va a tener dentro de la organización. Es el objetivo más difícil de conseguir ya que la empresa presupone que el trabajador conoce qué es lo que se espera de él y qué responsabilidades se van a depositar en él. En ocasiones el trabajador necesita un periodo de tiempo para conocer las tareas que debe realizar y adaptarse a ellas. Por el contrario, en otras ocasiones es la empresa quien alarga este periodo de adaptación más de lo que el empleado necesita impidiendo que realice actividades que ya conoce para evitar que cometa errores que puedan repercutir negativamente a la compañía.

Obviamente, con el paso del tiempo la socialización y estos conocimientos adquiridos se van reforzando hasta conseguir formar parte de la propia conducta de la persona.

En lo que se refiere al terreno afectivo los resultados emotivos son más valiosos para los empleados que los resultados relacionados con el comportamiento debido a la estimulación que proporciona estar contento en el trabajo y saber que se está trabajando de forma eficaz (Feldman, 1981).

De este modo, desde el punto de vista afectivo se establecen tres categorías:

a. Satisfacción. Hace referencia al grado de bienestar del trabajador y puede desembocar en un aumento de la confianza del individuo. También se puede definir como la posición de carácter positivo hacia el trabajo por parte del sujeto (Clegg y Wall, 1990), es decir, el grado de alegría o descontento del empleado con su trabajo. La teoría de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) afirma que la satisfacción es el resultado de la consecución de las necesidades que el sujeto pretende alcanzar dentro de la compañía. Cuanto mayor sea la satisfacción del empleado mayor será su motivación.

b. Motivación. Se deriva de la satisfacción del empleado en el trabajo. Se entiende como el grado de esfuerzo que realizan los individuos en su trabajo (Kanungo, 1982). Además, Kanungo (1982) establece una diferencia entre (i) la implicación en el trabajo, la importancia que tiene para el empleado su rol laboral frente a otros roles no laborales y (ii) la implicación con el empleo, entendida como el grado de identificación de una persona

con la empresa a la que pertenece. Es decir, un aumento de la motivación implica mejores resultados y mayor compromiso por parte del individuo. (Véase caso Brico Depôt)

c. Compromiso. Es consecuencia de la satisfacción y la motivación del empleado. Para lograr esta integración es indispensable que el trabajador se sienta a gusto en la empresa y ante todo que conciba los valores y metas de la organización como los suyos propios para que realice todos los esfuerzos posibles por conseguirlos. Varios investigadores (Griffin y Bateman, 1986; Meyer y Allen, 1991) han puesto de manifiesto su relevancia como elemento predictivo de aspectos como la rotación del personal, la satisfacción o el desempeño en el trabajo.

Por todo esto, tanto los aspectos relacionados con el comportamiento como los relacionados con los sentimientos afectivos del individuo tendrán una influencia positiva en la empresa, mejorando la productividad del nuevo empleado, su compromiso y la rotación (Robbins, 1987).

#### **4.3.3 ¿Cómo se refleja una socialización con éxito? ¿Y una socialización no exitosa?**

Todas las compañías ponen en práctica procesos de socialización en mayor o menor medida. Su objetivo es conseguir un buen ambiente, tanto dentro como fuera de la empresa; también busca una correcta realización de las tareas para crear una cultura organizativa que distinga a su empresa del resto. Por esto, cada compañía aplica las técnicas de socialización que mejor se adapten a sus necesidades estratégicas.

Algunas organizaciones tienen más facilidades para poner en práctica la socialización que otras. Esto se debe a su mayor o menor disponibilidad de recursos, tales como personal con carácter positivo y proactivo para socializar a otros trabajadores, facilidades para compaginar la vida familiar con la vida laboral, el tipo de cultura que desarrollan u otros elementos organizativos.

En la mayoría de las organizaciones son los directivos de la línea media quienes realizan la socialización de los nuevos miembros. Esto se debe a que no sólo se encargan de las tareas propias de su puesto sino que también desempeñan labores relacionadas con la comunicación, los recursos humanos y el establecimiento de redes sociales (Robbins, 2004). Por tanto, tienen más conocimientos sobre las técnicas y los procedimientos de socialización que otros directivos.

<sup>9</sup>

Por este motivo y como consecuencia de la falta de tiempo de los directivos, se busca un proceso de socialización lo más correcto, con la menor duración posible y al mismo tiempo con la mayor eficacia (Hellriegel y Slocum, 2004). Los responsables de este proceso también investigan qué tipo de socialización reduce los problemas de incertidumbre del sujeto y

---

<sup>9</sup> Uno de los principios de la gestión de los recursos humanos actual resalta el papel crítico que desempeñan los directivos de la línea media.

proporciona individuos más productivos, innovadores y creativos que aumenten la capacidad de producción de la empresa.

Ello es debido a la gran importancia que tiene este proceso en el individuo y como consecuencia Sparrowe, Lide, Wayne y Kraimer (1998) y Young (2000) hablan de la influencia que tiene este proceso en el individuo y cómo afecta al éxito de la organización.

Así mismo, en la tabla 4.2 se establecen los denominados “síntomas” de una buena o mala socialización (Hellriegel y Slocum, 2004:400).

De la tabla 4.2 se deduce que, una vez conocidos los efectos que provoca la socialización entre los miembros de la organización, se puede diagnosticar si este proceso se está poniendo en práctica de manera correcta o no.

En el caso de una socialización con éxito no se debe adoptar ninguna medida excepto que sea para mejorar aún más el proceso de socialización.

Sin embargo, hay que analizar las causas que han dado lugar a esta situación. El problema puede deberse también a la cultura organizativa o a la formación de esa persona. Por esto la empresa debe plantearse la posibilidad de confeccionar una serie de mejoras en el proceso de socialización en general y de manera particular en la cultura organizativa y en la formación necesaria para el puesto vacante.

Tabla 4.2 Síntomas de los efectos de la socialización

<b>Socialización exitosa</b>	<b>Socialización NO exitosa</b>
Satisfacción en el puesto	Insatisfacción en el puesto
Claridad de funciones	Ambigüedad y conflicto en las funciones
Alta motivación para el trabajo	Baja motivación para el trabajo
Entendimiento de la cultura, se percibe control	Malos entendidos, tensión, se percibe descontrol
Alta participación en el trabajo	Baja participación en el trabajo
Compromiso con la organización	Falta de compromiso con la organización
Ejercicio del puesto	Absentismo, rotación de personal
Alto desempeño	Bajo desempeño
Internalización de valores	Rechazo de valores

Fuente: Hellriegel y Slocum (2004)

Puede que la cultura definida por la empresa sea muy débil<sup>10</sup> y por lo tanto los empleados no estén comprometidos ni integrados en la organización. Consecuentemente las técnicas de

<sup>10</sup> En la página 22 se explica el concepto de cultura débil vs cultura fuerte.

socialización empleadas transmiten unos valores poco relacionados con los verdaderos valores de la compañía. Es decir, es necesario implantar una cultura con más puntos fuertes o bien eliminar paulatinamente los aspectos negativos y reemplazarlos por otros que aporten más fortaleza a la cultura. Después será necesario sustituir las tácticas de socialización utilizadas por otras que reafirmen mejor los valores y la cultura de la organización.

#### **4.3.4 ¿Qué retos y limitaciones tiene el proceso de socialización?**

Existen una serie de retos a los que debe enfrentarse el nuevo miembro de la empresa que dan lugar a limitaciones del proceso de socialización. Estas limitaciones se pueden resumir en una sola limitación.

Así en primer lugar la superación de las etapas del proceso de socialización no implica una socialización exitosa. El hecho de superar las etapas establecidas no significa que se haya producido una correcta socialización. Simplemente que el individuo fue capaz de realizar las actividades marcadas en cada fase (Van Maanen y Schein, 1979).

Adicionalmente, es necesario que el individuo tenga una formación adecuada (Fisher, 1986). Cuando un individuo pasa a formar parte de una empresa no siempre tiene los conocimientos, habilidades o destrezas necesarios para realizar las tareas del puesto asignado. Ante este problema la empresa debe adoctrinar al empleado para darle la formación necesaria para trabajar en la empresa.

Otro reto importante tiene que ver con las expectativas creadas. Así, cuando el individuo entra en la empresa se produce el “shock” con la realidad (Louis, 1980). Las ideas que se había creado como consecuencia de experiencias pasadas o de la influencia de amigos o familiares no son tales. Las personas tienden a idealizar a las organizaciones y como consecuencia se crean unas expectativas muy superiores a la realidad. Por esto es necesario que las compañías sean lo más sinceras posibles durante el proceso de selección para evitar este “shock” o por lo menos para reducir su efecto (Tena, 2002).

Por último, hay que señalar la importancia de una correcta especificación del rol que va a desempeñar. Los nuevos miembros de la organización conocen las tareas que van a desarrollar habitualmente y cuáles son aquellas actividades que podrían tener que realizar si se produjeran ciertas circunstancias en la empresa (Véase caso Brico Depôt). De este modo se evitará el desconcierto que puede provocar para un recién llegado tener que realizar tareas de las que no había sido informado previamente.

Estos retos tienen consecuentemente una limitación única a la que tiene que enfrentarse la empresa como es la dificultad de “manipulación”. No significa manipular en el sentido

peyorativo de la palabra sino que implica que es complicado cambiar a las personas. Esta transformación es más compleja de llevar a la práctica cuanto más adulto es el candidato. Cuando el sujeto aún es joven o tiene poca experiencia en el mercado laboral, su personalidad y su conducta se están formando, de manera que existen aspectos sobre los que se puede influir con mayor facilidad. En cambio, una persona adulta que ha trabajado durante años ya tiene su personalidad estructurada y es más difícil transformarla. Por este motivo, las empresas suelen buscar personas jóvenes con los estudios recién finalizados y no personas más adultas. Siguiendo esta estrategia las organizaciones consiguen adaptar a los nuevos empleados a la organización en un periodo de tiempo corto y de manera sencilla. Por lo tanto, cuanto más joven sea el candidato más rápido será el proceso de socialización (Van Maanen y Schein, 1979).

Recapitulando, los retos y limitaciones están relacionados tanto con el propio proceso de socialización como con los individuos que se intenta socializar. Y, por ello, es necesario seleccionar adecuadamente a la persona que va a formar parte de la empresa y controlar las técnicas que se van a utilizar.

## **5. LA CULTURA ORGANIZATIVA EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN**

La cultura organizativa se define como aquel sistema que ayuda a distinguir una empresa de las demás. Este sistema está formado por un conjunto de acciones o conductas realizadas en el pasado y que tuvieron una importancia trascendental para la organización y por eso se establecieron como ejemplos de cómo deben hacerse las cosas (Robbins y Judge, 2009; Wagner y Hollenbeck, 2004).

En definitiva es “la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento” (Gordon, 1997:471).

Estos atributos pueden combinarse de múltiples maneras originando una gran variedad de culturas organizativas.

Dentro de una organización, es clave determinar la importancia que tiene la cultura organizativa como producto y como parte del proceso de la socialización. Como producto es el conjunto de conocimientos de las primeras personas que participaron de la empresa; como parte del proceso, está en continua remodelación debido a la transmisión de la cultura de los trabajadores veteranos a los nuevos (Bolman y Deal, 1995). Esta transmisión tiene lugar sin que los propios empleados sean conscientes de que se está produciendo. Esto se debe a la interiorización de la cultura organizativa de manera que son capaces de transmitirla simplemente con el modo de

resolver las diferentes situaciones o problemas a los que se enfrentan, convirtiéndose en un modelo de conducta a seguir.

En todas las empresas se constituye una cultura que ayuda a mejorar su buen funcionamiento, a través de una serie de procedimientos y normas.

A la hora de crear y mantener la cultura, el parámetro de diseño utilizado se denomina adoctrinamiento. El adoctrinamiento puede definirse como la utilización de parámetros de diseño fundamentales para socializar de manera formar a los miembros de la organización (Mintzberg, 1984). Claramente este adoctrinamiento se reducirá en aquellas empresas que pongan en marcha culturas fuertes<sup>11</sup>. Con este tipo de cultura se requiere una menor intervención de la dirección en el desarrollo de las reglas y las regulaciones necesarias para guiar el comportamiento de los empleados (Fuente Sabaté et al., 1997).

## **5.1 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA**

En primer lugar es importante poner de manifiesto la diferencia entre la cultura y el clima organizativo. El clima es el ambiente interno que existe en la organización o las percepciones de los empleados sobre la empresa y su satisfacción, es decir, el clima es consecuencia de la cultura organizativa (Schneider, 1975). De este modo, el clima se define como el resultado obtenido de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia, 2009). Mientras que la cultura como ya se ha comentado es el conjunto de normas derivadas de las experiencias pasadas que los subordinados deben poner en práctica para conseguir el buen funcionamiento de la empresa (Schein, 1985).

### **5.1.1 Características de la cultura organizativa**

A partir de lo expuesto se diferencian las siguientes características de la cultura organizativa (Leal Millán, 1991).

- a. *Autonomía e innovación.* Libertad otorgada a los trabajadores para aumentar su creatividad. Con esto se busca estimular a los miembros de la compañía para que tomen la iniciativa y desarrollen sus ideas.
- b. *Control.* A pesar de proporcionar autonomía a los colaboradores, es necesario cierto grado de supervisión para asegurar el cumplimiento de las reglas y los valores básicos de la empresa.

---

<sup>11</sup> Véase pág.22 apartado de las culturas fuertes vs culturas débiles.

c. *Cordialidad*. Apoyo que proporciona la organización a sus subordinados para conseguir incrementar su motivación. Así logran que los empleados alcancen sus objetivos individuales dentro de la compañía.

d. *Identificación*. Capacidad de la empresa para hacer que los empleados se sientan parte de ella. Es decir, conseguir que el trabajador encuentre cierta similitud entre sus metas y las metas de la organización. De este modo, el empleado intentará alcanzar los objetivos organizativos puesto que están relacionados con sus propios objetivos.

e. *Recompensas*. Relación entre las promociones, los incrementos salariales, u otros elementos, y los resultados obtenidos en la organización. Si existe esta correlación los trabajadores se involucrarán más en la empresa para alcanzar los objetivos marcados. Este aumento de la implicación tiene un objetivo; conseguir un premio o reconocimiento por el trabajo realizado.

f. *Conflictos*. En las empresas pueden aparecer situaciones comprometidas en las que es necesario saber cómo manejar a las partes implicadas y reducir al máximo el conflicto. Además, cuando el conflicto se deriva de la obtención de una recompensa, es muy probable que a pesar de ser compañeros de trabajo aparezcan disputas y cierto grado de competitividad. Por eso, es necesario reducir la agresividad que aparece en estas situaciones y buscar aquellas vías alternativas menos problemáticas y más fáciles de llevar a cabo.

g. *Estabilidad*. Mantenimiento del estado de las cosas (status quo). Es decir, crear un equilibrio entre la competitividad de los empleados y su capacidad innovadora. Esto se puede observar en las empresas tradicionales. Éstas transmiten su cultura a los nuevos miembros pero siguen innovando a la misma velocidad que las empresas con culturas organizativas más variables (Robbins, 1987).

### **5.1.2 Funciones de la cultura organizativa.**

Las competencias de la cultura organizativa de cualquier empresa son conseguir que aun teniendo distinta formación o diferente grado de la misma, los individuos sean capaces de percibir la compañía de manera similar así como de comprender sus valores, normas y procedimientos.

Robbins y Judge (2009) señalan que la cultura organizativa tiene como fin las siguientes funciones: (i) el establecimiento de unos límites bien definidos de modo que la organización se distinga del resto, (ii) ofrecer una situación de comprensión colectiva entre los miembros para reducir las conductas egoístas, (iii) reducción de la rotación, aumentando la estabilidad del puesto y consecuentemente la confianza y (iv) proveer de identidad propia a la organización.

Schein (1985) divide las funciones en dos categorías: (a) funciones de adaptación externa y (b) funciones de integración interna.

Dentro de las funciones de adaptación externa engloba los consensos sobre (i) la misión, los riesgos y tareas, (ii) los objetivos relacionados con la misión, (iii) los medios empleados para alcanzar los objetivos, (iv) los criterios utilizados para medir los resultados y (v) los medios y estrategias necesarios para corregir los procesos si los objetivos no fueran alcanzados.

En cuanto a las funciones de integración interna proporcionan (i) un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas<sup>12</sup>, (ii) creación de barreras, fronteras y mecanismos de protección para decidir quién puede o no formar parte del grupo, (iii) criterios de asignación de autoridad, poder o estatus, (iv) normas de regulación de las relaciones interpersonales, (v) criterios de cómo distribuyen las recompensas, los premios o el prestigio y (vi) formas de enfrentarse a situaciones imprevisibles.

Además de estas funciones, Schein (1985) afirma que la asimilación y transmisión de la cultura ayuda a reducir la ansiedad que provoca la incorporación a un nuevo puesto y además establece unos valores que permitan controlar las conductas y rendimientos de los individuos.

De ahí que un buen proceso de socialización sea determinante para el desarrollo y mantenimiento de la cultura organizativa.

## **5.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA**

Los distintos tipos de cultura organizativa varían en función de la investigación elegida para realizar una clasificación<sup>13</sup>. Cuando se analiza la cultura de una organización, se puede observar la diversidad de culturas existentes dentro de una misma empresa. En una organización pueden coexistir varias culturas o subculturas dominantes o no dominantes.

La cultura dominante es aquella formada por un conjunto de valores que se aplican del mismo modo a todos los niveles de la compañía. En cambio, una subcultura es aquella que se aplica de manera diferente en los distintos departamentos o niveles de la empresa (Robbins, 1987).

La cultura organizativa puede estar más o menos implantada según el grado de presión que se ejerza sobre sus miembros; cultura fuerte y cultura débil.

---

<sup>12</sup> Similitud de los valores que tienen los miembros de la compañía.

<sup>13</sup> Véase por ejemplo la Tipología de Handy citada en Morales Gutiérrez (1995).



### **5.2.1 Cultura fuerte versus cultura débil**

Si se realiza un análisis de extremos de la cultura fuerte y la cultura débil, la cultura fuerte abarca todos los aspectos relacionados con las creencias, los valores o las relaciones interpersonales además de las relaciones profesionales. Y en el extremo opuesto estaría la cultura débil que solamente comprende algunos de estos aspectos.

Quizás el punto clave de una cultura fuerte es conseguir que el mayor número de empleados se identifiquen y se comprometan con ella convirtiéndola en uno de los pilares de la compañía. Además, cuanto mayor sea la influencia de la cultura en los individuos mayor será su implicación, lealtad y resultado y menor será la rotación del personal.

Como consecuencia, se crea un ambiente de trabajo donde existe un elevado control por parte de los propios subordinados. Estos conocen cuáles son los protocolos de actuación y se exigen entre ellos la puesta en práctica de los mismos.

Algunos de los beneficios que reporta la cultura fuerte son (i) valores comunes, (ii) consistencia de las decisiones debido a los valores compartidos, (iii) menor necesidad de sistemas formales y de control (Schein, 1985).

Del mismo modo, las empresas que utilizan una cultura de tipo fuerte están expuestas a riesgos tales como (i) la dificultad para adaptarse a los cambios ya que no los percibe o (ii) el desconocimiento del presente por parte de los miembros.

### **5.3 TÉCNICAS PARA TRANSMITIR LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

En el momento de la creación de la cultura organizativa es necesario tener en cuenta cómo se va a transmitir esa cultura a los miembros de la organización de manera que sea fácil de exponer y comprensible al mismo tiempo.

El desarrollo de estas tácticas que transmitirán la cultura de la organización busca integrar a los empleados en la empresa creando al mismo tiempo un ambiente de trabajo agradable entre ellos. Así pues en la tabla 5.1 se analizan los métodos señalados por algunos autores para transmitir la cultura organizativa.

Los cuadros resaltados en gris oscuro muestran conceptos en los que dos o más autores coinciden. En otras ocasiones señalan conceptos en los cuales un autor concreto engloba varios términos que otros autores definen de manera independiente.

Tabla 5.1 Métodos para llevar a cabo la cultura organizativa.

	<b>Leal Millán, 1991 basado en Deal y Kennedy 1985</b>	<b>Gordon 1997</b>	<b>Robbins 2004</b>	<b>Wagner y Hollenbeck 2004</b>
<b>Historias</b>	Para Deal y Kennedy (1985) son narraciones ficticias o con una parte ficticia y otra real, que se transmiten de unos miembros a otros de la organización. Su fin es relatar acontecimientos o proezas que contienen moralejas y valores importantes para ser resaltados.	Relatos de las acciones que realizaron los héroes y que transmiten los valores y la cultura.	Recoge las anécdotas que tuvieron lugar en los inicios de la empresa. Su objetivo es demostrar que los principios nunca fueron fáciles, pero que es necesario saber encaminar la nueva organización	Relatos que narran acontecimientos pasados y que sirvieron y sirven de lección en el momento actual.
<b>Mitos</b>				Tipo concreto de historia que consta de una parte real y otra ficticia.
<b>Leyendas</b>				
<b>Ritos</b>	Rutinas programadas de carácter simbólico que tienen lugar en la vida diaria de las compañías.		Técnicas utilizadas para motivar a los empleados y conseguir que se sientan parte de la empresa. Ej. Cánticos de los equipos o cántico de Walt-Mart.	Su objetivo es transmitir mensajes específicos. Pueden ser (a) de ingreso, (b) de degradación, (c) de mejora o (d) de integración.
<b>Rituales</b>	Son un conjunto de ritos que muestran a los miembros de la empresa qué se espera de ellos.	Tanto los rituales como las ceremonias se pueden utilizar como ritos de iniciación. No obstante, por ritual se entiende la exhibición de los logros o resultados de la empresa, y una ceremonia sería una cena de despedida o la entrega de un premio a un trabajador.		Acciones que se repiten habitualmente en las empresas. Ej. Véase caso práctico Brico Dépôt.
<b>Ceremonias</b>	Celebraciones que se realizan cuando algún empleado alcanza una meta importante en su carrera profesional. En ellas se pone de manifiesto la cultura de la organización y los miembros de la organización experimentan situaciones que no olvidarán.			Celebraciones en las cuales se premia o reconoce tanto el trabajo como la implicación de los empleados en la empresa. También se busca captar un mayor interés de aquellos individuos poco integrados.
<b>Símbolos materiales</b>			Elementos que la empresa pone a disposición de sus empleados creando diferencias entre las compañías. Ej. Aviones y coches privados.	Objetos, palabras o logotipos que las personas relacionan consciente o inconscientemente con una empresa. Ej. Un coche BMW se asocia con calidad.
<b>Lenguaje</b>	Es el medio a través del cual los directivos se comunican con los subordinados y expresan sentimientos, comportamientos, principios, etc		Vocabulario determinado que se utiliza en las empresas y de carácter imprescindible. Ej. Véase caso práctico Brico Dépôt	
<b>Héroes/ Heroínas</b>	Individuos que personifican los valores de la cultura y proporcionan modelos de conducta que deben poner en práctica los trabajadores. De este modo, se consigue mostrar a los individuos que el éxito es alcanzable.			Personas que por sus acciones son el modelo de conducta que se fomenta entre los empleados.
<b>Tabúes</b>	Es un elemento que actúa como barrera de la conducta. Es decir, es aquello que establece una prohibición. Ej. Prohibido mantener una relación sentimental con alguno de los compañeros de trabajo.			

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse es posible encontrar varios conceptos sobre la misma técnica en función del autor que se analice y la época a la que éste pertenezca.

En este caso se han elegido dos autores anteriores al siglo XX y otros dos posteriores. Así, es posible percibir sus diferencias y conocer qué tácticas eran utilizadas en la década de los 90 y cuáles son actualmente las tácticas de socialización.

Si analizamos cada autor de manera individual, Deal y Kennedy (1985) habla de nueve técnicas que ayudan a transmitir la cultura aunque tres de ellas, historias, mitos y leyendas, son tratados por este autor como un todo.

Sin embargo, coincide en su análisis con Gordon (1997) cuando razona la técnica de los héroes/heroínas. Y también establece un vínculo entre ritos y rituales ya que afirma que un conjunto de ritos forma un ritual.

Gordon (1997) es quien estudia un número más reducido de elementos para transmitir los valores de la empresa. Las tácticas sobre las que trabaja son cuatro, aunque se reducen a tres ya que unifica los rituales y las ceremonias afirmando que tienen el mismo fin.

Aquí se observa una gran diferencia entre ambos autores ya que aun perteneciendo a la misma década el primero considera siete técnicas frente a las tres del segundo.

Robbins (2004) también analiza un número reducido de procedimientos para transferir la cultura. Al igual que los autores anteriores, el concepto que Robbins (2004) implanta para el lenguaje es similar al de Wagner y Hollenbeck (2004).

Por último, Wagner y Hollenbeck (2004) distingue ocho procedimientos para propagar la cultura entre los miembros de las empresas. Además, elaboran una clasificación de los ritos en cuatro categorías; (a) de ingreso, para preparar a los integrantes que van a formar parte de la compañía, (b) de degradación, se utilizaban en el pasado cuando un empleado descendía de categoría o abandonaba la empresa, (c) de mejora, para anunciar el ascenso de un miembro de la organización y (d) de integración, para fomentar las relaciones informales entre los empleados.

Si se realiza un resumen del análisis realizado por estos autores se observa que sólo Deal y Kennedy (1985) explican el concepto de leyenda. Tal vez sea consecuencia de la estrecha relación que hay entre el concepto de mito y leyenda. Del mismo modo, son los únicos que hacen alusión al término “tabú”.

No obstante, cada autor realiza un análisis de los elementos que, desde su punto de vista, ayudan a transmitir la cultura a los miembros de la organización por lo que es lógico que existan diferencias entre ellos.

## **5.4 ¿CÓMO SE PUEDE CONSEGUIR UNA CULTURA ORGANIZATIVA POSITIVA?**

Para crear y mantener una cultura organizativa adecuada es de vital importancia conocer qué actividades desarrollar y cómo realizarlas. Si se consiguen dominar estas actividades la compañía será capaz de mantener motivados a sus miembros. Además, cuanto mayor sea esta motivación mayor será su compromiso y su integración en la empresa.

Una cultura es buena cuando se adapta a los cambios que se producen en el contexto del trabajo y en el entorno social y económico en el que se mueven las empresas (Goffee y Jones, 2001). Es decir, toda cultura es positiva siempre y cuando tenga las capacidades y las habilidades necesarias para mantenerse y al mismo tiempo seguir innovando. Aquellos negocios que no presten atención a la innovación tarde o temprano su buena cultura organizativa dejará de ser tal.

Por esto, Robbins y Judge (2009) establecen tres áreas que requieren una atención especial si se desea conseguir una cultura organizativa positiva.

### **5.4.1 Desarrollo de las fortalezas del empleado**

Actualmente, cuando se realiza una entrevista de trabajo son habituales preguntas del estilo, ¿cuáles son sus puntos fuertes y débiles? ¿Qué aspectos cree son positivos y cuáles negativos de su personalidad? Y en un gran número de ocasiones los candidatos no saben qué responder. Esto se debe al escaso nivel de auto descripción de los individuos, o dicho de otro modo, a la falta de autocrítica. Siempre es más sencillo hablar de los aspectos positivos pero cuando se pregunta sobre los puntos débiles o los aspectos negativos aparece el problema. (Véase caso práctica de Brico Dépôt).

Por esto, es necesario que los miembros de la organización sean activos y dinámicos. Lo que se busca son empleados eficaces y eficientes y además capaces de tomar decisiones antes situaciones imprevistas.

Sin embargo, si los empleados ya pertenecen a la empresa se intenta fomentar su esfuerzo e innovación para que se conviertan en trabajadores “engaged”, es decir, individuos con un estado anímico positivo, un alto nivel de concentración cuando están desarrollando su trabajo y por lo tanto entrega en sus tareas (Schaufeli y Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2002).

#### **5.4.2 Premiar más que castigar**

No se trata de eliminar los castigos, sino de felicitar a los trabajadores por las tareas bien hechas aunque sean tareas básicas o de poca relevancia. Es más fácil observar los errores que los aciertos pero si sólo se hace hincapié en lo negativo se acabará por desmotivar a la plantilla (Robbins y Judge, 2009) . Es necesario darse cuenta de lo mucho que valoran los empleados un elogio por parte de la compañía hacia su trabajo. (Véase caso práctico Brico Dépôt)

Si esta valoración es positiva obtendrá un mayor impacto que si la valoración es negativa. Es decir, un punto a favor del operario animará a éste a continuar hacia delante y contribuir con nuevas propuestas.

Igualmente, sí el error de un operario provoca consecuencias negativas para la empresa el empleado deberá ser informado y la empresa estará en su derecho de imponer una sanción al trabajador. A pesar de esto, si fuera la primera vez que este trabajador comete una falta lo más adecuado sería poner en su conocimiento lo sucedido pero no aplicar ninguna sanción.

De este modo, se demuestra al trabajador que la empresa concibe la posibilidad de cometer un error pero por otra parte debe quedar claro que no debe volver a suceder. Si esta falta u otra se repitiera entonces la compañía sí debería imponer una sanción.

#### **5.4.3 Énfasis en la vitalidad y crecimiento**

Las compañías no deben prestar atención únicamente a la eficiencia de sus empleados sino también a las mejoras alcanzadas. Si los trabajadores están motivados su energía en el trabajo será mayor y estarán más animados para alcanzar los objetivos de la organización y con ellos los suyos propios.

Se debe evitar el sentimiento de muchos trabajadores que no ven proyección de futuro ni posibilidad de promoción en el puesto que ocupan en la empresa. Es necesario dar la posibilidad de ascender en la escala jerárquica y tener opciones de mejorar tanto de puesto de trabajo como de condiciones económicas y laborales. (Véase caso práctico Brico Dépôt)

Llevando a cabo estos tres puntos clave, es factible que mejoren las condiciones de trabajo y el buen ambiente del mismo. Poner en prácticas todas esas técnicas al mismo tiempo es complicado pero no imposible y pueden generar resultados excelentes. Existen compañías como McDonald's, 3M, Wal-Mart, entre otras, que se han ganado el nombre de organizaciones referentes por su cultura organizativa positiva (Robbins, 1987).

Estas empresas han aplicado unos valores comunes entre los que se pueden destacar, (i) tener unos valores claros que faciliten las labores de trabajo, (ii) estar cerca del cliente dando

proximidad, (iii) dar autonomía a los empleados para que tomen la iniciativa y (iv) aumentar la productividad de las personas.

Con estos cuatro requisitos han conseguido ser de las empresas mejor valoradas en cuanto a lo que a su cultura organizativa que se refiere.

## **6. ANÁLISIS DE UN CASO. BRICO DEPÔT LEÓN**

### **6.1 HISTORIA**

La empresa Brico Dépôt es una cadena internacional de distribución de materiales de bricolaje y construcción dedicada tanto a particulares como a profesionales de las reformas y el mantenimiento de las viviendas. Instaló su primera tienda en el año 1993 en Francia. Actualmente, en este país cuenta con más de 104 tiendas y 8.000 colaboradores.

A lo largo de todo el análisis del caso se utilizará la palabra “colaborador” para designar a los empleados de la empresa. Este término es utilizado por la compañía debido a la participación de los trabajadores en los beneficios de la compañía. Los colaboradores no tienen el derecho de socios de la empresa pero sí se benefician de sus buenos resultados. Cuando la empresa obtiene beneficios en su resultado los trabajadores obtienen una bonificación en su salario.

Brico Dépôt pertenece al grupo Kingfisher que, como se observa en el gráfico 6.1, es líder en Europa y el tercer grupo de bricolaje a nivel mundial. Kingfisher nació en 1982 con la adquisición de FW Woolworth por Paternoster que dio lugar a las tiendas B & Q. En 1998 se fusionó con el grupo francés Castorama y se expandió rápidamente primero por Reino Unido y después por Europa. En el año 2000 decidió dedicarse en exclusiva a la mejora del hogar y continuó su proceso de expansión por Turquía, Rusia y España, llegando a Rumania en 2013 donde cuenta con 15 tiendas. En la actualidad dispone de 1.000 tiendas entre Europa y Asia, emplea a 80.000 trabajadores y recibe semanalmente 6 millones de personas en sus tiendas.

Esta empresa ha llevado a cabo una estrategia de expansión a través de la dirección de internacionalización. Para implantar esta estrategia ha puesto en marcha una estrategia global con adaptaciones<sup>14</sup> en función del país en el que se encuentre. (Barney, 2007; Walker, 2007)

---

<sup>14</sup> Debe distinguirse entre internacionalización y estrategia global con adaptaciones. La internacionalización está basada en el método de desarrollo del crecimiento de las empresas gracias a una serie de estrategias que pueden llevar a cabo para aumentar su presencia en distintos países. La estrategia global con adaptaciones es un tipo de estrategia de internacionalización. Se caracteriza por tener una alta concentración geográfica, es decir, las decisiones se toman de forma descentralizada pero siempre con la supervisión de la empresa matriz. Además, la coordinación en estas filiales es baja, las filiales tienen autonomía y no están sometidas a presiones para reducir los costes.

Gráfico 6.1 Ranking de los grupos de bricolaje a nivel mundial.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

El grupo Kingfisher pone de manifiesto esta estrategia de expansión a través de un cambio en el nombre de sus tiendas en los diferentes países con el objetivo de aumentar la confianza de sus clientes. Cuando los clientes observan que la empresa se ajusta a su cultura o estilo de vida, sienten que pueden confiar en esa compañía. De este modo, poniendo a disposición de los clientes aquellos productos que demandan y no otros que no son requeridos en ese país, consiguen introducirse en los diferentes mercados mundiales. En la tabla 6.1 se muestran los diferentes nombres que elige Brico Dépôt para sus tiendas dependiendo del país donde se encuentre.

Un ejemplo de su estrategia se plasma, por ejemplo, en la diferencia de productos que se pueden encontrar en una tienda del norte y en otra del sur de España. En el sur puesto que gozan de temperaturas más cálidas, productos como el aire acondicionado, las piscinas y los productos dedicados a su cuidado son muy demandados mientras que en el norte estos productos son poco solicitados ya que las temperaturas son más bajas. Por esto, la empresa reduce al mínimo o elimina de las existencias de las tiendas del norte este tipo de artículos, para evitar que se almacenen y aumenten sus costes de mantenimiento. En el caso de la madera o la cerámica de tonos claros ocurre algo similar. En el sur es más habitual que se utilicen colores suaves mientras, por ejemplo en León, los clientes se decantan por los colores más fuertes.

Tabla 6.1 Estrategia global con adaptaciones.

PAÍSES	NOMBRES
Reino Unido e Irlanda	450 tiendas  
	302 tiendas 
Francia	100 tiendas     
	101 tiendas 
Turquía	15 tiendas 
Rusia	21 tiendas 
Polonia	74 tiendas 
	4 tiendas 
China	62 tiendas 

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.1 Brico Depôt en España

Abre su primera tienda en España en el año 2003 en Viana (Navarra). Y cuatro años más tarde ya cuenta con 11 tiendas a lo largo de la geografía española. En los años 2008 y 2009 inauguró 5 establecimientos más consiguiendo un total de 16 tiendas en España.

En el gráfico 6.1 se muestra el organigrama de la empresa en España; es una estructura funcional basada en la departamentalización. Estos departamentos son divisiones dentro de la empresa que llevan a cabo proyectos específicos o dirigen una línea de productos.

Con este equipo de profesionales del comercio la compañía no deja de expandirse tanto a nivel nacional dentro de España como a nivel internacional. El año pasado pusieron en marcha los proyectos de Palma, Ferrol y Lleida. Y este año 2014 ya han abierto las tiendas de Sevilla Norte, Sevilla Montequinto, Tarragona y Loures (Lisboa - Portugal). Además, en verano tendrá lugar la apertura de A Coruña y Gaia (Oporto - Portugal).



Gráfico 6.2 Organigrama general de Brico Depôt S.A.U



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

En el gráfico 6.3 se señala con puntos rojos las tiendas que ya están en funcionamiento y con puntos verdes las futuras aperturas que se están llevando a cabo a lo largo de este año 2014.

Gráfico 6.3 Tiendas Brico Depôt en la Península Ibérica.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

### 6.1.2 Brico Depôt en León

Brico Depôt decide instalar la tienda de León en el año 2007. Esta tienda cuenta con alrededor de 40 trabajadores dependiendo de la época del año y de la demanda prevista. Su estructura es similar a la del resto de tiendas ya instaladas en ese momento en España, salvo en algunas secciones donde aparece la figura del responsable de sección. La aparición de este puesto se

debe a la diferencia de tamaño de la tienda de León en relación al resto de tiendas Brico Dépôt. Como consecuencia, las secciones son más grandes y con ello el número de artículos que ofrecen es muy elevado para ser controlado por una sola persona. Por ello, con la creación de este puesto el jefe de sector puede delegar ciertas tareas en el responsable de la sección para evitar que los jefes de sector esten saturados y no puedan realizar de manera eficiente su trabajo y reducir la necesidad de supervisar ellos mismos todos los imprevistos que puedan surgir en alguna de las secciones. Así existen responsables en las secciones de ferretería, electricidad y herramientas. Estos responsables se encargan de coordinar a los colaboradores de sus secciones teniendo siempre en cuenta que necesitan el permiso y la aprobación de su jefe de sector para poner en marcha en la sección cualquier actividad o iniciativa.

En el resto de tienda Brico Dépôt de España sólo existen responsables en la sección de logística y en la sección de cajas.

La sucursal de Brico Dépôt en León también se rige por una estructura funcional con departamentos y actualmente está dirigida por Luis Javier Moreno Tejedo. A su cargo y como jefes de sector comercio están Álvaro Torres Valentín, José Manuel Garrón, Ángel Manuel Piernas Antuña y como jefa de sector servicios Raquel Santamaría Panizo.

Gráfico 6.4 Organigrama tienda Brico Dépôt en León



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

La situación a la que se enfrenta la tienda de León difiere en gran medida de la de otras tiendas de la península, puesto que en León no existen grandes competidores. Este fue motivo por el

cual se tomó la decisión se instalar una tienda en la ciudad ya que se esperaba una buena aceptación y unos buenos beneficios.

Los únicos pequeños competidores que tiene Brico Depôt en León son Brico Marian y BriCor. En otras ciudades como por ejemplo Valladolid, existen otros grandes competidores como Leroy Merlin. Esto hace que las estrategias, las ofertas y los precios que se marcan sean muy diferentes otorgando mayor libertad de actuación a Brico Depôt.

## 6.2 MISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA

Gráfico 6.5 Valores de la empresa



Brico Depôt es una gran marca que basa su estrategia en la venta de elementos de bricolaje a precios muy bajos debido al gran volumen de mercancía con la que trabaja.

Fuente: Página web de la empresa

O dicho de otro modo, su misión se basa en:

- Ofrecer buenos precios todos los días.
- Trabajar con grandes stocks de manera que el cliente siempre tenga suministro a su disposición.
- Ofrecer gran cantidad de artículos de autoservicio para facilitar a sus clientes el uso del producto y su instalación.
- Descargas. Lotes de productos en cantidades limitadas que llegan a las tiendas a precios excepcionales.
- Calidad. Establecen una cooperación con sus proveedores de manera que puedan dar la mejor calidad posible al mejor precio, que en este caso es el más bajo.

Brico Depôt se rige por el código de conducta del grupo Kingfisher basado en la responsabilidad y la profesionalidad. La responsabilidad que potencian es social y medioambiental. Sus productos ayudan a ahorrar energía, reducir el consumo de agua, garantizar una buena gestión de los residuos y preservar la calidad del aire. Además, la compañía obliga a sus colaboradores y proveedores a regirse por las pautas de conducta organizativa que marca Kingfisher. De esta manera se asegura que el conjunto de participantes de la empresa basen su conducta en la responsabilidad y la profesionalidad que buscan.

El valor fundamental de la empresa reside en conseguir la satisfacción de sus clientes, de sus proveedores y de sus colaboradores. Para ello se apoya en valores como la proximidad, la sinceridad y la simplicidad.

Proximidad porque tienen un contacto directo con los clientes y se interesan por sus necesidades y por intentar ayudarlos consiguiendo que salgan de sus instalaciones con la sensación de haber recibido una buena atención.

Sinceridad puesto que los clientes ven en los colaboradores personas en las que pueden confiar y a las que pueden preguntar sus dudas o inquietudes, sabiendo que serán francos con ellos y no intentarán engañarlos. Parece un poco típico decir que los empleados van a ser sinceros con los clientes, pero en realidad es cierto. Cuando un cliente acude a la tienda y pregunta qué producto adquirir por que no tiene muy clara la diferencia entre ambos, los vendedores no intentan que compre el más caro sino que es habitual que formulen frases como: “yo me llevaría este”, “si lo va a utilizar poco llévese el más barato” u otras frases similares.

Simplicidad ya que en las tiendas no hay grandes lujos, solamente hay lo necesario. Este valor se enlaza con el anterior, la sinceridad, puesto que ni los trabajadores ni la tienda en su conjunto pretenden dar una imagen diferente o superior a la real. En las tiendas de Brico Dépôt la mercancía está colocada en los mismos pallets en los que llega a la tienda y apilada en estanterías metálicas. Con esto quieren hacer llegar a sus clientes la idea de la compañía que se basa en una tienda “low costs” con autoservicio, donde el precio de ajusta a la calidad de los productos que se ofrecen.

### **6.3 EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN BRICO DEPÔT.**

En este apartado se examinarán los conceptos teóricos que la empresa Brico Dépôt León pone en práctica en su proceso de socialización para transmitir la cultura organizativa que caracteriza a la compañía. Podemos comenzar analizando cómo o en qué nivel jerárquico pueden incorporarse nuevos empleados a la organización.

La política de incorporación de nuevos colaboradores busca personas que empiecen desde el último escalón de la escala jerárquica, es decir, como vendedor/a o cajero/a de iniciación. De este modo, sí los colaboradores promocionasen conocerán los trabajos que se realizan en los escalones más bajos de la organización, los problemas que pueden surgir y cómo se podrían solucionar y además, tendrán una visión global de la compañía.

Un buen ejemplo es el “Proyecto + 2” que se está llevando a cabo en la actualidad. Su finalidad es contratar a dos personas cada año o intensificar la formación de algún empleado que ya pertenezca a la empresa y tenga potencial de promoción. De este modo, pretenden formar desde

el interior de la empresa a los futuros jefes de sector o directores de tienda de sus futuras aperturas intensificando así la promoción interna.

Es importante resaltar que no todos los individuos con potencial para promocionar lo consiguen, pero en palabras de la jefa de sector servicios “sí de los dos potenciales seleccionados al menos uno de ellos promociona ya es un orgullo para la tienda haber formado a un futuro jefe de sector o incluso futuro director de tienda”.

No obstante, también puede contratarse a una persona que provenga de otra empresa del sector del comercio. Es decir, que no necesite una formación tan exhaustiva como la que se imparte en cualquiera de los proyectos de potenciales. Un ejemplo de este caso tuvo lugar con el nuevo jefe de sector técnico. Él se incorporó a la compañía traspasando simultáneamente las tres dimensiones de socialización<sup>15</sup>. Pasó de ser una persona ajena a la empresa a pertenecer a ella desarrollando las funciones de jefe de sector. Por tanto, tuvo que adaptarse al día a día de su puesto sobre la marcha. Se apoyó mucho en los responsables que tenía a su cargo en las secciones y en la jefa de sector servicios. Todos cooperaron para que, en el menor tiempo posible, el nuevo jefe de sector se adaptara a su puesto y conociera cómo y cuándo tenía que realizar sus tareas. Esto implica conocer a los distribuidores, a los colaboradores, o los proveedores. Además, debía conocer cómo y cuándo se realizan los pedidos, cuáles son las normas y los procedimientos necesarios para realizar visitas a la sede o a otras tiendas y qué papel desempeña en las actividades sociales en las que participa la empresa.

Brico Dépôt distingue las tres etapas del proceso de socialización analizadas en la parte teórica pero no utiliza la figura del mentor como apoyo para incorporar a los nuevos colaboradores. Sino que los colaboradores aprenden en el propio puesto de trabajo, es decir, la empresa lleva a cabo una socialización informal (Véase tabla 4.1 tácticas de la socialización).

Como ya se ha mencionado anteriormente, en la etapa de anticipación del proceso de socialización el individuo se crea sus propias expectativas sobre el puesto y las tareas que va a desarrollar en la empresa. Lo que para otras empresas puede verse como una limitación del proceso de socialización, aquí queda claro desde el primer momento. Con ello se pretende evitar que los empleados sientan que no están realizando las actividades para las que fueron contratados. Sin embargo, la jefa de sector servicio de Brico Dépôt, encargada también del departamento de personal, es muy clara en la especificación del rol del empleado. Para ello utiliza la frase “la polivalencia en Brico Dépôt es indispensable, todos hacemos de todo”. Con esto pretende hacer entender a los nuevos colaboradores que también van a realizar actividades diferentes a las establecidas en su contrato.

---

<sup>15</sup> Véase dimensiones de la socialización en la asimilación de los nuevos roles pág. 14.

Es en la etapa de encuentro cuando los nuevos empleados observan cuan cierta es la polivalencia en la tienda. Si el recién llegado es un cajero/a no sólo se va a dedicar a cobrar a los clientes. También tendrá que recoger la mercancía que los clientes dejan en la línea de cajas, conservar un orden y limpieza en la caja y en sus alrededores o colocar las cestas. Además, hay momentos en los que no se requiere tanto personal en caja pero sí en comercio, ya sea para reponer mercancía, hacer carteles o atender clientes. En estos momentos alguna de las personas de caja acude a prestar ayuda a otras secciones. Puede darse el caso contrario, es decir, que se requiera que algún vendedor de comercio acuda a la línea de cajas para cobrar a los clientes porque haya gran número de clientes en el establecimiento y se creen largas colas para pagar. Aquí se puede observar cómo tanto las cajeras/os como los vendedores/as conocen el funcionamiento de las demás secciones por sí, en un determinado momento, tienen que prestar ayuda.

En el caso de un vendedor o reponedor, pese a existir diferencia en cuanto a su puesto, el vendedor tendrá que reponer y el reponedor también tendrá que atender a los clientes. Asimismo, ambos empleados también tendrán que mantener limpia y recogida la zona de trabajo, tener conocimientos sobre conducción de carretillas elevadoras, elevadoras retráctiles o traspaleas manuales o eléctricas.

Por su parte, los recepcionistas no sólo se encargan de recibir la mercancía y almacenarla, sino que también deben realizar albaranes, cargar mercancía a los clientes o mantener limpio el patio para evitar accidentes con las máquinas. Otra tarea del departamento de logística es conocer la “demarca”. La demarca son todos aquellos artículos que estando inventariados y por consecuencia deberían estar en la tienda, no están disponibles físicamente para su venta. Dentro del concepto demarca existen dos tipos, la “demarca conocida” aquellos artículos que han sido utilizados para el uso de la tienda en exposiciones o arreglos de desperfectos y la “demarca desconocida” aquellos artículos que han sido robados.

Se pone de manifiesto, por tanto cómo la empresa se rige por su valor de sinceridad del código de conducta de Kingfisher y cómo la polivalencia es un aspecto fundamental de los colaboradores.

En resumen, Brico Dépôt utiliza técnicas individuales, secuenciales y en la mayoría de los casos agregativas. Solamente se utilizan las técnicas partiendo de cero cuando los nuevos empleados provienen de empresas de la competencia como Leroy Merlin, Brico Marian o BriCor, debido a la divergencia en la manera de trabajar.

Para profundizar más en la investigación y conocer cómo perciben los colaboradores la empresa se realizó un cuestionario<sup>16</sup> con una batería de preguntas relativas a la socialización. El cuestionario se elaboró utilizando los ítems de Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994) y J.A Haueter et al (2003). Constaba de 26 preguntas divididas en cuatro bloques. Un primer bloque sobre la satisfacción y la implicación de los colaboradores. Un segundo bloque que hace alusión al nivel de conocimiento de los empleados sobre el funcionamiento de la empresa, El tercer bloque se refiere a los objetivos del equipo de trabajo o del departamento al que pertenecen y por último un bloque sobre la socialización de las tareas y las responsabilidades que tiene cada colaborador.

Para establecer las posibles respuestas se empleó la escala Likert de cinco puntos donde uno significa totalmente en desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo.

La muestra estaba formada por 32 individuos entre 23 y 44 años, de los cuales 12 eran hombre y 20 eran mujeres. La formación en general es baja; la mayoría de los colaboradores tiene los estudios obligatorios y adicionalmente un módulo de grado medio o grado superior. Este es una de los factores que dificulta la promoción de los empleados con antigüedad puesto que la empresa busca personal con estudios superiores.

Por departamentos, hay que destacar la mayor participación de las mujeres. No obstante, las secciones de electricidad, decoración y sanitario mostraron una gran participación e interés por la investigación.

A continuación se exponen los resultados obtenidos de dicha investigación.

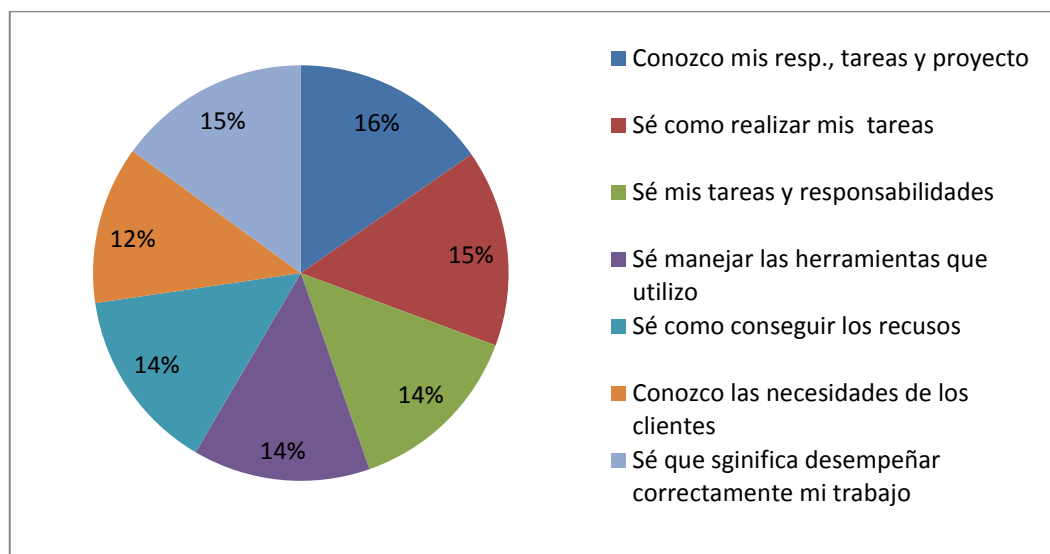
Por un lado se analizó si los miembros de la empresa conocen qué tareas deben realizar y cómo tienen que hacerlo.

En el gráfico 6.6 se observa que los empleados conocen cómo realizar correctamente su trabajo, cómo manejar y conseguir recursos y las responsabilidades que se derivan de su trabajo. En el gráfico 6.7 se muestra claramente como más del 75% de los encuestados afirman conocer en gran parte de las tareas para las que fueron contratados y casi el 25% restante conocían a la perfección este aspecto.

---

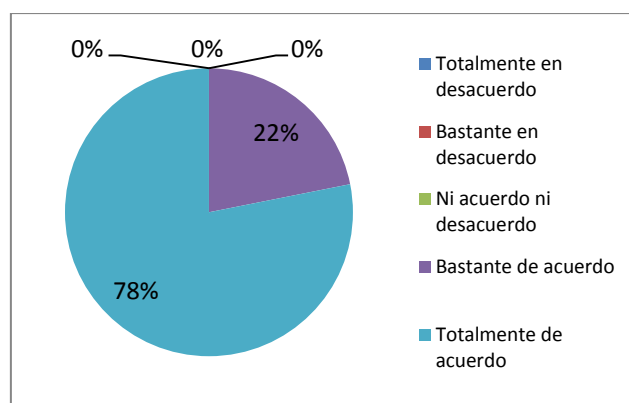
<sup>16</sup> Véase anexo 7.

Gráfico 6.6 Socialización en la tarea.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6.7 Conozco las responsabilidades, tareas y proyectos para las que fui contratado

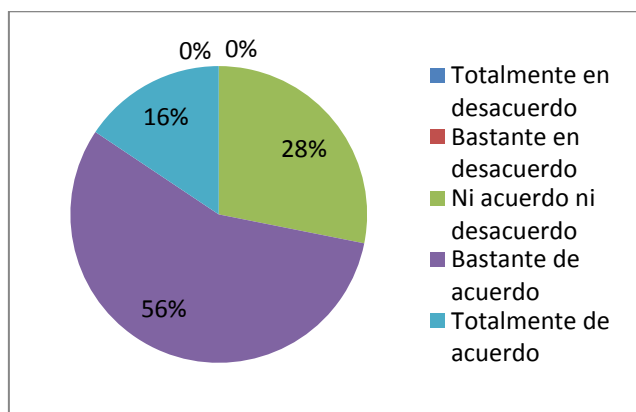


Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, cuando se pregunta si conocen qué es lo que necesitan los clientes que acuden a la tienda existe un 28% de los empleados que afirman no tener claro si entienden bien las necesidades de sus clientes. En algunos de estos casos los trabajadores comentan que los clientes tienen unas preferencias en función del establecimiento al que acudan y cuando visitan Brico Dépôt, que es una tienda de autoservicio, buscan constantemente alguien que les asesore o les ayude a cargar la mercancía. Por esto, en muchas ocasiones los trabajadores prefieren no preguntar a los clientes si necesitan ayuda y a veces algún cliente se siente poco valorado por no recibir atención por parte de los empleados.



Gráfico 6.8 Conocimiento de las necesidades de los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

En una escala de 1 a 5 la puntuación media de los empleados en lo que a conocimiento de las necesidades de los clientes se refiere es de 3,8 sobre 5. Pese a haber trabajadores que no tienen del todo claro este aspecto, en general hay un buen conocimiento de cómo satisfacer a los usuarios, obteniendo así en este aspecto la mejor de las calificaciones otorgadas por parte de los empleados.

Desde el punto de vista de su comportamiento el resultado de esta socialización radica en <sup>(1)</sup> el dominio de las tareas para las que fueron contratados, los cajeros/as cobrar y mantener el orden en la línea de cajas, los vendedores y reponedores realizar todas las actividades que engloba el comercio; un <sup>(2)</sup> aprendizaje personal dentro de la empresa, madurez personal y profesional y <sup>(3)</sup> conocen su rol de trabajo, cuáles son las tareas que deben realizar.

Dentro del aprendizaje personal de los individuos aprenden a trabajar con todo tipo de personas, es decir, personas afines o con comportamientos y estilos de vida similares, y personas contrarias a sus ideales. La jefa de sector servicios afirma que durante toda su experiencia profesional en Brico Depôt ha madurado como persona y ha aprendido a convivir con personas con caracteres muy distintos. Además, en el sector del comercio es importante saber adaptarse a los cambios ya que el traslado y cambio de personal es algo muy habitual. Así, la compañía siempre está movilizándolo a su equipo de unas tiendas a otras o trasladando personal a sus tiendas nuevas y contratando personal nuevo.

Esta rotación de personal es algo habitual sobretodo en un sector como es el comercio. En la actualidad gracias a las redes sociales sobretodo LinkedIn, las empresas intentan captar a aquellos directivos que destacan en su trabajo. Es el caso del jefe de la tienda o de la jefa de sector servicios de León. Ellos afirman haber tenido propuestas de trabajo de empresas de la competencia como Leroy Merlín o Brico Marian. Del mismo modo, ellos también buscan

personas con este perfil a través de la red como es el caso del responsable de logística de la tienda de Brico Dépôt de A Coruña que antes de estar en Brico Dépôt pertenecía a la empresa Brico Marian.

Por otro lado, en lo que se refiere al resultado de la socialización desde el punto de vista afectivo Brico Dépôt busca conseguir el compromiso, la satisfacción y la motivación de todos sus trabajadores.

Este compromiso procede del papel de socio que posee cada uno de los colaboradores. O dicho de otro modo, no significa que los empleados tengan acciones en la compañía sino que cuando la empresa crece y obtiene beneficios los empleados participan de ellos. Por lo tanto, los empleados se implican en la organización ayudando a alcanzar los objetivos para beneficiarse de ellos a través de primas como la PIFA y la PRO que se comentarán más adelante.

La satisfacción proviene del interés y entusiasmo con el que desarrollen su trabajo los colaboradores. Es decir, aquellos trabajadores que estén cómodos en su trabajo aportaran valor a la empresa y no sólo realizarán las tareas relativas a su puesto sino que también intentarán innovar y ayudar a la compañía en todo lo que puedan. Este trabajo a mayores que realizan estas personas se verá recompensando también en un incremento de la parte variable del sueldo o cuando necesiten alguna favor o permiso. Por ejemplo, si un empleado necesita un cambio de turno porque tiene algún motivo personal que le impide acudir en su horario, puede cambiar su turno. O si por ejemplo prefiere cambiar alguno de sus sábados de convenio y descansar otro día de la semana, la empresa también acepta ese tipo de cambios.

En cuanto a la motivación existen dos factores importantes: los compañeros y la estimulación del empleado por realizar un trabajo. Los compañeros son quizás el punto más importante. Aunque algún colaborador no desempeñen el trabajo para el cuál se ha formado sí los compañeros crean un ambiente de trabajo bueno la estancia en la empresa será más llevadera. En el caso de la estimulación del empleado sí su paso por la empresa es temporal, aumenta la dificultad de incrementar su estimulación puesto que no se ven realizados en su puesto e incluso a veces pueden sentirse frustrados por el hecho de tener que realizar ese trabajo e incluso pueden terminar abandonando la empresa. Este ejemplo se dio en Brico Dépôt con un empleado que iba a ser trasladado de la sección de comercio a la sección de cajas. A pesar de los discursos de motivación que recibió por parte de la jefa de servicios prefirió abandonar la empresa antes que cambiar de sección alegando que “no era el trabajo de su vida ni un puesto donde quería permanecer siempre”. Aquí se puede observar la importancia que tiene la motivación y las consecuencias que se pueden derivar de la falta de estímulos.

Se habla de “discursos de motivación” para designar charlas o conversaciones más informales que los jefes de sector tienen con sus empleados cuando éstos se sienten decaídos o han perdido la confianza en sí mismos por haber cometido algún error o por otros motivos.

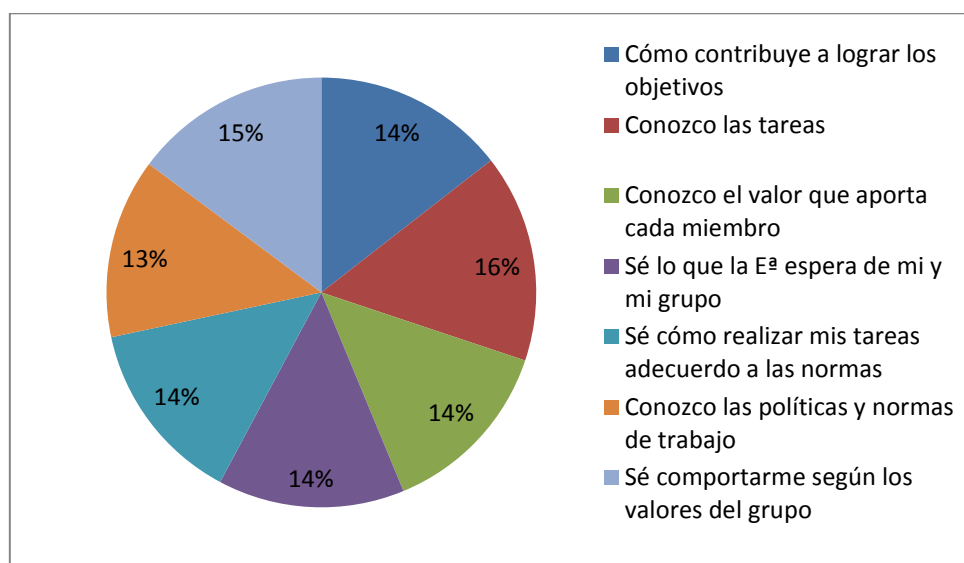
En cambio, otro ejemplo fue el de una cajera que pasó a formar parte de la sección de comercio. La cajera a pesar de estar contenta en su puesto aceptó cambiar de sección y actualmente está muy satisfecha en su puesto. De aquí se puede deducir, a diferencia del ejemplo anterior, que si el trabajador está implicado en la empresa, como era el caso de la cajera, no le importará trasladarse de sección ya que está contenta en la compañía y quiere seguir formando parte de ella.

Otro ejemplo que ilustra la importancia de la motivación es que a Brico Dépôt acude mucha gente en prácticas de todas las edades y para todas las secciones. En este caso una chica en prácticas había perdido la confianza en sí misma puesto que no había conseguido arquear correctamente la caja durante sus prácticas. Por esto, acudió a la jefa de personal afirmando que no estaba preparada para cargar con la responsabilidad que implica manejar el dinero de la caja. Sin embargo, la jefa de RRHH supo dar uno de sus discursos de motivación y conseguir subir el ánimo de esta chica. El resultado fue que varios días después consiguió arquear correctamente la caja y volver a creer en sí misma.

Por consiguiente y desde el punto de vista teórico, se puede decir que la socialización llevada a cabo por Brico Dépôt es correcta. Existe satisfacción y motivación en el puesto, los colaboradores conocen qué tareas deben realizar, están comprometidos y el índice de rotación y absentismo en la empresa es bajo.

El estudio realizado entre los empleados también desveló información sobre cómo conciben los empleados los objetivos de la compañía. Los empleados de la dirección confirman buscar las mismas metas que la organización algo lógico ya que en cierto modo ellos deciden cuáles serán esos objetivos. En cambio el resto de empleados en su mayoría afirman no tener los mismos objetivos que la compañía pero ayuda a lograrlos. Existe un porcentaje bastante reducido de personas que afirman tener unas metas diferentes a las de la organización. Estas personas están en la empresa por dos motivos; bien porque no tienen una formación y no creen poder encontrar otro puesto de trabajo, o bien porque están estudiando y han encontrado en esta empresa una manera de financiar sus estudios.

Gráfico 6.9 Consecución de los objetivos



Fuente: Elaboración propia.

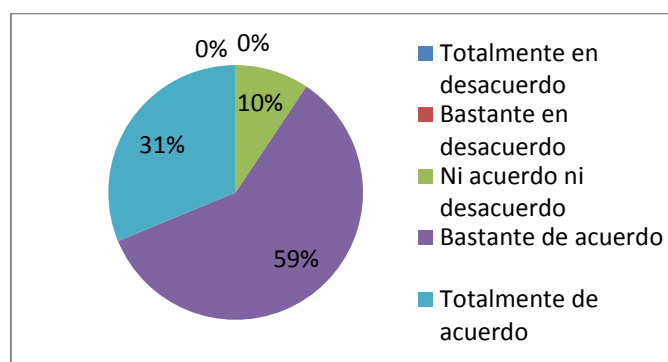
El análisis de la consecución de los objetivos de la organización revela que los empleados tienen el conocimiento necesario sobre cómo pueden contribuir a ayudar a la organización o qué es lo que espera de ellos la organización en general y su grupo de trabajo en particular.

Es interesante el equilibrio que se observa entre estos aspectos relativos a la consecución de los objetivos. Tal vez esta simetría es tal debido al concepto de sinceridad que la empresa establece como uno de sus valores clave. La compañía es capaz de transmitir a sus empleados cuáles son sus tareas así como el momento y el lugar donde deben llevarlas a cabo.

Aun así, en el gráfico 6.9 se observa que más de la mitad de los empleados encuestados afirman no conocer totalmente cómo actúa la empresa en lo relativo a los procedimientos de trabajo dentro del equipo. No están al tanto de los días de permiso que les corresponden por enfermedad familiar, lactancia u operación. En el caso de la lactancia en los 7 años de antigüedad de la tienda de León tan sólo un empleado ha percibido de los 9 días que le corresponden a cualquier padre por el hecho de tener un hijo/a. Esto refleja el escaso conocimiento de estos asuntos por parte de los empleados lo que implica una falta de preocupación por su parte.

Por el contrario, el conocimiento de las tareas que cada empleado debe desarrollar dentro del grupo de trabajo obtiene una puntuación de 4,8 sobre 5. Se puede deducir entonces que los trabajadores de Brico Depôt prestan especial atención a su trabajo para alcanzar los objetivos pero descuidan lo relativo a la conciliación de su vida personal con su vida laboral. Algunos de ellos, desconocen sus derechos como trabajadores en lo que a permisos se refiere y optan por no beneficiarse de ellos.

Gráfico 6.10 Conocimiento de las políticas y normas de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Es interesante resaltar que el 10% de los colaboradores que según el gráfico 6.10 afirman no tener un buen conocimiento de las normas y políticas de la empresa, son aquellas personas que están de paso en la empresa hasta que encuentren otro empleo que se adapte mejor a sus expectativas. Sin embargo, pese a no estar cumpliendo sus expectativas, el buen ambiente de trabajo de Brico Dépôt hace que estas personas permanezcan en la empresa y se impliquen en la misma incluso, en algunos casos, llegando a no abandonar nunca la empresa.

En relación con las características que definen la cultura organizativa en Brico Dépôt hasta hace poco tiempo los empleados tenían la libertad y la aprobación de sus supervisores para bajar los precios de aquellos artículos rotos o defectuosos. Actualmente, para evitar rebajas e incluso posibles fraudes a la compañía han decidido controlar estas actividades haciendo necesaria la firma de un jefe de sector para poder realizar estos descuentos. De este modo, los clientes siguen obteniendo estas bajadas de precio cuando los artículos no están en perfectas condiciones y la empresa es capaz de controlar estas actividades.

En la misma línea y en relación con el control en la organización todos los empleados, exceptuando los directivos, deben fichar a la hora de entrar y a la hora de salir de la tienda<sup>17</sup>. El objetivo es mantener un control de las horas de trabajo de cada colaborador. Los datos recogidos por la máquina de fichajes son transportados a una hoja de Excel donde se calcula si el empleado realiza sus horas de trabajo o por el contrario hace más o menos horas de las que debería.

Igualmente se pone de manifiesta la identificación unida a las recompensas. También está relacionada con la satisfacción del empleado quien aspira a conseguir la mayor valoración posible para obtener el máximo en su parte variable de salario. De ahí que convierta las metas de la empresa en sus propios objetivos y se esfuerce para alcanzarlos.

<sup>17</sup> Estas y otras normas de convivencia en la empresa pueden observarse en los anexos 1 – 6.

El salario percibido por los colaboradores procede de dos vías, una fija y una variable. El salario mensual es la parte fija y la parte variable está dividida a su vez en PIFA, rendimiento individual y PRO, rendimiento colectivo.

La PIFA es una prima anual vinculada a la valoración individual del colaborador que obtiene por la valoración de su jefe de área, departamentos o sector en base a unos criterios comunes para cada puesto.

La PRO es una prima también de carácter anual relacionada con la progresión de los beneficios propios de cada tienda con respecto a los beneficios y el resultado del ejercicio del año anterior.

El objetivo de esta parte variable del salario es conseguir motivar a los empleados e integrarles en la compañía. De este modo sentirán que el progreso se consigue gracias a todos y que todos, indistintamente de su puesto en la empresa, deben ayudar para alcanzarlo ya que obtendrán una gratificación si sus esfuerzos dan su resultado.

Es más, a pesar de querer conseguir la máxima cantidad de PIFA y PRO existe igualdad entre los colaboradores. Es decir, hay empleados que aspiran a promocionar y por ello buscan la máxima valoración por parte de la empresa. Por el contrario, existe otro grupo de trabajadores que también pretenden obtener la máxima valoración pero no por mejorar su status dentro de la empresa sino por sentirse realizados. En este sentido cada persona tiene sus metas pero no muestra indicios de competitividad entre compañeros.

Brico Depôt tiene varios ejemplos si se habla de tácticas para transmitir la cultura organizativa entre sus colaboradores.

En lo que se refiere a los símbolos un ejemplo claro aparece en la financiación de los viajes del personal de Brico Depôt. Los billetes de avión o de tren, los coches de alquiler, los autobuses, y otros transportes son reservados y financiados por la empresa a todos sus empleados tanto directivos de la línea media como empleados de base. De igual modo, cuando un individuo interno o externo a la empresa pasa a ser director de tienda la empresa pone a su disposición una Blackberry. Este obsequio solamente es percibido por los directores de tienda y genera a su vez una imagen de status alto para esa persona. En estos ejemplos se puede observar cómo la empresa se distingue de otras compañías en las cuales los empleados tienen que adelantar el dinero para sus viajes y posteriormente la empresa se lo reembolsa. En Brico Depôt el empleado únicamente debe preocuparse de realizar bien su trabajo si acude de apoyo a la apertura de otra tienda o de asimilar lo máximo si el viaje se realiza para acudir a cursos o jornadas de formación.

El lenguaje utilizado en Brico Depôt se refiere en su gran mayoría a los lugares y elementos donde se coloca la mercancía y las ofertas. Por eso se habla de palabras como “L1”, stand promocional, “rack”, estantería utilizada para exponer la mercancía, “línea de cajas”, conjunto de cajas donde se cobra a los clientes y se colocan los denominados productos gancho<sup>18</sup>, “cabecera”, parte final de las estanterías donde se colocan productos de liquidación, “código Brico”, cifra de seis dígitos necesario en ciertos productos para que puedan ser cobrados en las cajas, “batí”, palabra de procedencia francesa utilizada para denominar la caja colocada en el patio de construcción para cobrar a los clientes, números de teléfono, jefe de tienda 301, caja central 200, responsable de cajas 303, logística 304...

Debido a la necesidad de conocer este conjunto de términos y otros muchos más para desempeñar un buen trabajo esta empresa pone a disposición de su personal una plataforma de formación. En esta aplicación los colaboradores pueden aprender todos los conceptos necesarios para desempeñar su trabajo y también pueden formarse tanto en su área de trabajo como en el resto de áreas de la empresa. Estos cursos tienen 3 niveles, inicial, avanzado y experto.

En el caso de los rituales llevados a cabo en Brico Depôt son sencillos. Cuando un colaborador abandona la empresa ya sea por pasar a formar parte de la plantilla de otra tienda Brico Depôt o por cambiar de empresa, sus compañeros programan una cena de despedida y crean un fondo para comprar un regalo. Tanto acudir a la cena como financiar este regalo es voluntario. Los empleados pueden financiar el regalo y no acudir a la cena o bien ir a la cena pero no participar en la compra del regalo. Este ritual no lo lleva a cabo la dirección de la tienda, sino que son los propios compañeros quienes un día decidieron llevar a cabo esta iniciativa y actualmente es una tradición.

En Brico Depôt los héroes son aquellas personas que empezando desde abajo han conseguido llegar a lo más alto. Algunos ejemplos pueden ser el programa Creando Comercio o el Proyecto + 2.

En el programa Creando Comercio participó un empleado de la tienda de León, que actualmente es jefe de producto en la sede de la empresa en Barcelona. Este colaborador entró en Brico Depôt gracias a una empresa de trabajo temporal y cuando acabó su contrato como ETT la empresa le ofreció un contrato como trabajador propio de Brico Depôt. Después de 7 años como vendedor plus<sup>19</sup> en León, y durante los últimos meses como encargado de una sección completa, fue promocionado directamente a jefe de producto en la sede. Este caso es algo inusual ya que lo más habitual es promocionar de un nivel al siguiente en la jerarquía. De todos modos, el personal de Brico Depôt de León está muy orgulloso de que este colaborador se haya formado

---

<sup>18</sup> Dan lugar a compras por impulso, es decir, productos que se adquieren aunque no se necesiten.

<sup>19</sup> Empleado que realiza alguna de las funciones del jefe de sector.

en su tienda aunque por otro lado, esta promoción implica la pérdida de uno de los mejores empleados de su plantilla.

Además de estar reflejados en los manuales o dosieres de la organización algunos elementos de la cultura pueden aparecer como consecuencia de la experiencia de la compañía. Es el caso del ejemplo de tabú que aparece en esta empresa. No existe ninguna cláusula que prohíba ningún tipo de relación afectiva o sentimental entre empleados pero la empresa prefiere evitar contratar a familiares, amigos o parejas. El único razonamiento que se pone de manifiesto es el posible aumento de los conflictos, de extrapolar los problemas personales al terreno laboral o viceversa, pudiendo verse afectada por ello su actividad laboral constituyendo un tabú.

De este modo estas técnicas o actividades están encaminadas a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores y a aumentar su implicación y es el primer paso para conseguir una cultura organizativa fuerte y estimular el trabajo eficiente por parte de los miembros de la compañía.

Después de iniciar el proceso que llevará a la empresa a conseguir una cultura organizativa buena es necesario tener en cuenta otros aspectos. Es el caso del desarrollo de las fortalezas del empleado. Brico Depôt impulsa los aspectos positivos y reduce la negatividad de los puntos débiles. Es decir, potencia aquellas tareas que el individuo desarrolla de manera correcta, produciendo así un aumento de la motivación. Esto hace que el individuo deje de preocuparse por sus puntos más débiles porque no tiene que ponerlos en práctica habitualmente. Otra consecuencia de este incremento de la motivación es la estimulación del individuo haciendo que intente conseguir mejorar esos aspectos negativos.

Una muestra de ello puede observarse en una hoja de sugerencias que Brico Depôt tiene a disposición de las clientes para que, sí lo desean, dejen sus opiniones o puntos de vista. En este caso un cliente anotó una crítica positiva sobre dos empleados de la tienda afirmando que la atención y el trato habían sido inmejorables. El jefe de la tienda ante una crítica tan positiva optó por colgar esta hoja de sugerencias en el tablón de anuncios de la cantina<sup>20</sup> para que el resto de la plantilla tuviera conocimiento de ese hecho. En este sentido, la jefa de sector servicio afirma que “no sólo se deben resaltar los aspectos negativos sino que los resultados positivos también deben valorarse”.

Otra prueba del desarrollo de las fortalezas del empleado como es la falta de capacidad de autocrítica se observó durante una entrevista personal. El candidato, un hombre de unos 45 años, fue incapaz de mencionar algún aspecto negativo de su personalidad o de su manera de trabajar. Lo único que no dejó de repetir a lo largo de toda la entrevista fue su “gran capacidad

---

<sup>20</sup> Sala habilitada para comer o tomar el café en horas de trabajo.



de adaptarse a todo”. Simplemente por el hecho de no mencionar alguna característica con una parte negativa como por ejemplo “soy muy exigente” o “soy perfeccionista” la responsable de recursos humanos descartó su perfil. Las empresas buscan personas sinceras y capaces de reconocer sus errores o puntos débiles y en el caso de Brico Dépôt como consecuencia de su código de conducta buscan personas sinceras, próximas y sencillas.

Un doble ejemplo de desarrollo de las fortalezas del empleado unido a la idea de premiar más que castigar es el reconocimiento y felicitación por parte de los jefes de sector hacia los colaboradores. Este agradecimiento por parte de algún jefe se produce con mucha frecuencia cuando una sección remonta y consigue un buen resultado después de varios días con malas ventas. Los jefes elogian el trabajo de sus colaboradores y les animan para que continúen por ese mismo camino. Brico Dépôt da especial importancia a la necesidad de reconocer qué actividades proporcionan consecuencias positivas para la empresa y dar la enhorabuena a quienes lo hicieron posible, lo que muestra claramente su interés por aumentar la motivación, la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores.

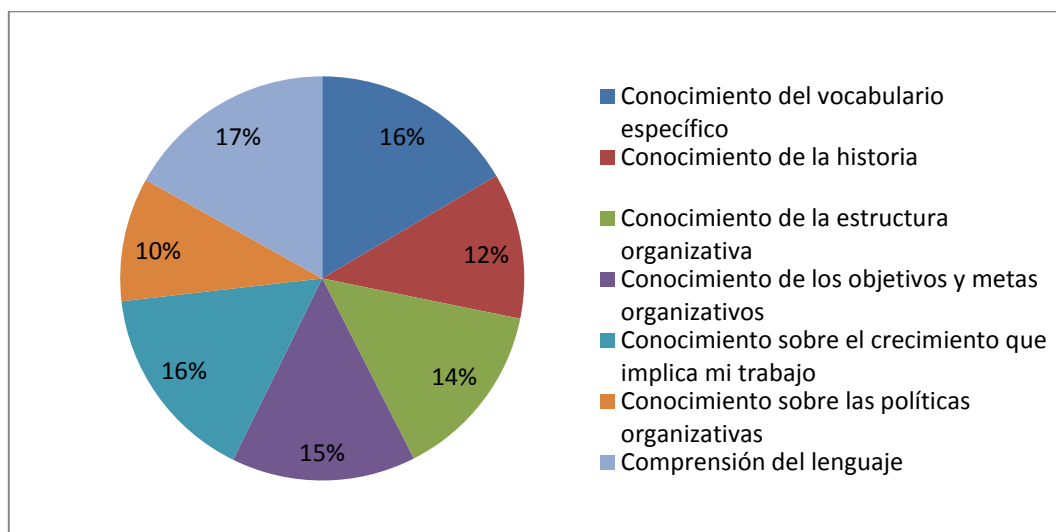
Del mismo modo, semanalmente en el tablón de anuncios de la cantina se cuelga un listado donde aparecen todos y cada uno de los empleados así como los puntos que han obtenido por realizar los cursos de formación disponibles en la plataforma de la empresa. Esta formación no es obligatoria por lo que sólo la realizan aquellas personas que tienen un interés especial en algunas de las secciones de la empresa y desean ampliar sus conocimientos. Aun así, los empleados que han realizado estos cursos tienen un mayor número de punto y, en algunas ocasiones, para valorar su dedicación la empresa les obsequia con cheques regalo para canjear en gasolineras u otros comercios.

El hecho de ver su nombre en los primeros puestos de la lista hace que los empleados se sientan orgullosos y aparezca de nuevo la motivación. Por el contrario aquellos que ven su nombre en las últimas posiciones de la lista sienten vergüenza y comienzan a realizar cursos para ascender en el ranking.

Adicionalmente, estos cursos de formación aportan a los empleados unos conocimientos sobre la empresa, su historia, su estructura y lo que se espera o se quiere transmitir a los colaboradores.

El estudio realizado entre los empleados revela el conocimiento del que disponen los empleados en relación a varios aspectos.

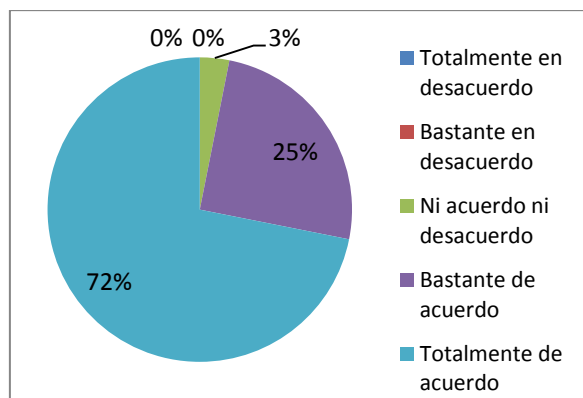
Gráfico 6.11 Socialización del conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 6.11 muestra la importancia que tiene en Brico Dépôt conocer el lenguaje respaldado por la comprensión de los demás colaboradores cuando utilizan el vocabulario específico de la empresa.

Gráfico 6.12 Comprensión del lenguaje



Fuente: Elaboración propia.

El 3% de los colaboradores que afirman estar en medio entre conocer y no conocer el vocabulario de la compañía son aquellos que acaban de empezar a formar parte de la empresa y aún no se han familiarizado con todos los términos necesarios para poder realizar de manera eficiente su trabajo.

Ahora bien los empleados de Brico Dépôt tienen un gran desconocimiento tanto de la historia y los orígenes de la empresa como de las políticas de gastos de personal que lleva a cabo la tienda.

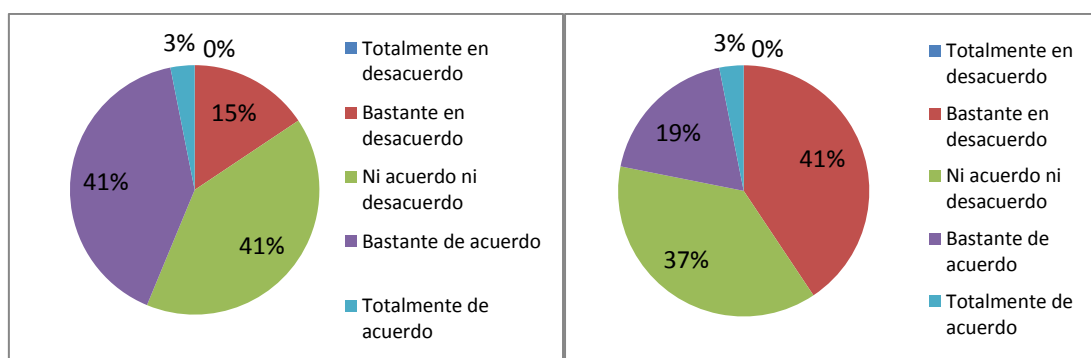
Es decir, no saben por ejemplo que la empresa financia los viajes a la sede o a otras tiendas Brico Depôt cuando tienen lugar nuevas aperturas o se necesitan refuerzos por algún evento o visita. Tanto dentro del grupo de personas que no conocen perfectamente las reglas de Brico Depôt, como en el grupo de individuos que ni conocen ni desconocen estas reglas y además no es algo que les interese, se encuentran las personas que están de paso en la empresa o aquellas que no disponen de formación superior.

El gráfico 6.14 desvela que sólo un 3% de los empleados conoce la política de gastos de la empresa frente al 41% de colaboradores que afirman no conocer estas normas. Las únicas reglas que conocen estos individuos son las de uniformidad ya que disponen de ropa y calzado de trabajo y saben que deben utilizarlo cuando estén en la tienda.

En el gráfico 6.13 se muestra el elevado porcentaje de colaboradores de Brico Depôt que afirman tener un conocimiento escaso de la historia y orígenes de la compañía así como de su fundador o su actividad en el pasado. Por este motivo sería interesante aumentar la información facilitada a los empleados para que conozcan más afondo la empresa y se impliquen más en ella.

Gráfico 6.13 Conocimiento de la historia

Gráfico 6.14 Conocimiento de las políticas



Fuente: Elaboración propia.

En una escala sobre 5 puntos el conocimiento de la historia y los orígenes de la empresa obtiene una puntuación de 3,2 y el conocimiento de las políticas y reglas de actuación de la organización consigue un aprobado muy justo, 2,7. En cambio, el conocimiento y comprensión del vocabulario específico consiguen 4,5 y 4,7 puntos respectivamente en la misma escala sobre 5 puntos.

A todo esto se debe añadir la atención especial que presta Brico Depôt al énfasis en la vitalidad y el crecimiento de sus colaboradores. A final de año la empresa reparte entre los empleados una encuesta de valoración. En este cuestionario se preguntan las expectativas y aspiraciones de los trabajadores para el próximo año, si desean promocionar, cambiar de puesto o de zona geográfica, etc. También se dedica un apartado a la valoración de las actividades que la empresa

ha puesto en marcha este año así como un apartado para aportar mejoras o nuevas ideas para llevar a cabo. El objetivo de esta encuesta es conocer cuáles son las necesidades y deseos de los empleados. Con esta información la dirección de la empresa busca satisfacer los intereses de los miembros de la compañía.

Así, se observa como todas las acciones o tácticas que la empresa pone en marcha buscan conseguir la satisfacción, la motivación y el compromiso de sus colaboradores. Previamente a la consecución de estas tres metas se consiguen otros objetivos intermedios que generan beneficios para los colaboradores y como consecuencia para la empresa.

En resumen, se puede afirmar que el proceso de socialización llevado a cabo por Brico Dépôt es bastante correcto en los aspectos relacionados con la socialización de la tarea, es decir, marcan de manera clara cuáles son las tareas, los proyectos o las necesidades para las cuales han sido contratados cada uno de los colaboradores.

Sin embargo, en lo que se refiere a los orígenes y la historia de la compañía los empleados de esta empresa tienen un escaso conocimiento incluso hasta el punto de desconocer el nombre del jefe de la propia tienda en la que trabajan. Algo similar ocurre con las políticas y reglas de viajes o las compensaciones salariales por realizar más horas de trabajo de las que deberían.

Un punto débil en este proceso de socialización quizás sea dejar demasiado pronto solos a los nuevos miembros ya que en una empresa de este estilo el abanico de productos es tan amplio que, en ocasiones, es difícil reducir el proceso de aprendizaje que conlleva la socialización.

Una buena solución para mejorar este aspecto sería utilizar mentores para socializar a los recién llegados y que observen, más de cerca, cómo resolver los posibles problemas que puedan aparecer o por ejemplo, dónde buscar los productos para reponer o los códigos de ciertos productos.

## CONCLUSIONES

Con este estudio se ha ampliado el conocimiento sobre el proceso de socialización y sobre la influencia que tiene en la transmisión de la cultura organizativa a los nuevos miembros de una empresa. Además, se han puesto de manifiesto las ventajas que aporta a la empresa, tales como la reducción del tiempo de adaptación de los nuevos empleados o la consecución de una mayor eficiencia y eficacia de los trabajadores conociendo, desde el primer momento, cuáles son las normas y procedimientos por los que se rige la compañía.

Adicionalmente, se ha observado cómo el propio proceso de socialización encierra otros aspectos distintos de la mera incorporación y adaptación a la empresa por parte de un individuo. En cada una de las etapas por las que debe pasar el individuo existe un momento álgido. En este sentido, en la primera etapa de la socialización este momento es la creación del contrato psicológico, y en la etapa de encuentro este momento es el shock con la realidad. De este modo, gracias al proceso de socialización la empresa consigue crear y mantener la cultura organizativa de la empresa y, además, poder transmitirla entre sus empleados sin que ello conlleve un esfuerzo adicional para ellos.

Por otra parte, se ha intentado analizar los resultados derivados de la socialización, así como las técnicas que forman este proceso. En el caso de estas técnicas existen multitud de investigaciones que hablan al respecto, sin embargo, para el análisis de los resultados la información es más escasa. En concreto, aunque no se ha encontrado mucha información sobre los resultados de la socialización, ha sido posible manejar más información sobre los resultados desde el punto de vista afectivo, que desde el punto de vista del comportamiento. Quizás esta dificultad para encontrar información se debe al actual aumento de la preocupación de las empresas por conseguir la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus empleados, dejando en un segundo plano aspectos tales como el dominio de las tareas que van a desarrollar, el aprendizaje individual o el trabajo en equipo.

Se ha observado a lo largo del proceso de búsqueda de información cómo cada vez más empresas introducen la socialización dentro de sus procesos de contratación de personal. Esto es así porque las empresas han comprobado cómo la socialización mejora la incorporación de los trabajadores y cómo consigue mejorar su adaptación a las tareas que van a tener que desarrollar dentro de la compañía.

Por esto, se ha analizado una de las sucursales españolas, en este caso la sucursal de León, de la empresa internacional Brico Dépôt SAU. En un principio, la idea era realizar un estudio de dos casos prácticos en dos empresas internacionales con actividades empresariales distintas. Pero, debido a la imposibilidad de concertar ninguna entrevista con los ejecutivos de una de las

compañías ni existir ninguna posibilidad de realizar un cuestionario entre sus empleados, se optó por analizar únicamente el caso de la tienda de Brico Dépôt en León. No obstante, se hace alusión a algunos ejemplos de la otra compañía, Nationale Suisse, a lo largo de la investigación.

Por último, a pesar de obtener un proceso de socialización adecuado a la empresa y a sus necesidades, las empresas no pueden estancarse y no modificar las técnicas empleadas. Es vital para todas las compañías amoldar su proceso de socialización a los continuos cambios que tienen lugar en el entorno en el que trabajan. Por consiguiente, el proceso de socialización está sometido a continuos cambios y modificaciones para adaptarse a las variaciones que se puedan producir en el entorno empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior.*, 96.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3ª ed.). Upper Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Baron, J. N. y Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers* Wiley New York.
- Bolman, L. G. y Deal, T. E. (1995). *Organización y liderazgo: el arte de la decisión* Addison-Wesley.
- Calle Durán, M. d. C. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. y Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730.
- Clegg, C. y Wall, T. (1990). The relationship between simplified jobs and mental health: a replication study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(4), 289-296.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1985). *Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional* Fondo Educativo Interamericano.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). En Fernández Soria J. I. (Ed.), *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3), 39-53.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: an integrativa perspective. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- Fuente Sabaté, J. M., García-Tenorio Ronda, J., Guerras Martín, L. Á y Hernangómez Barahona, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa* (1ª ed.). Madrid: Civitas.
- García-Tenorio Ronda, J. y Sabater Sánchez, R. (2004). En Fuente Rojo C. M., García Asensio C. (Eds.), *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain.
- Garvin, D. A. y Klein, N. (1993). A note on high-commitment work systems. *Boston, Harvard Business School*,

- Goffee, R. y Jones, G. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios* (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Gordon, J. R. (1997). En Sobrino C. H. (Ed.), *Comportamiento organizacional* (P. M. Sacristán Trad.). (5ª ed.) Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Griffin, R. W. y Bateman, T. S. (1986). En C.L. Cooper y I. Robertson (Ed.), *Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Guerras, L. y Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa. *Madrid: Civitas*,
- Haueter, J. A., Macan, T. H. y Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of vocational behavior*, 63(1), 20-39.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Thomson.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work. *New York, J. Wiley & Sons*,
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Lahire, B. (2007). Infancia y adolescencia: de los tiempos de socialización sometidos a constricciones múltiples. *Revista de antropología social*, 16, 21-38.
- Leal Millán, A. (1991). Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. *Actualidad Editorial, Madrid*,
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M. R. (1990). En Scheneider B. (Ed.), *Newcomers as lay ethnographers: acculturation during socialization*. San Francisco: JosseyBass.
- McDuffie, J. M. (1995). Force XXI Corps Support. *Army Logistician July-August*, 29, 30.
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Miller, V. D. y Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Mintzberg, H. (1984). La estructura de las organizaciones. *Ariel, Barcelona*,
- Morales Gutiérrez, A. C. (1995). *Análisis de las organizaciones: fundamentos, diseño y aplicaciones* (2ª ed.) Córdoba : ETEA, 1995.
- Nelson, D. L. (1990). Adjusting to a new organization: easing the transition from outsider to insider. *Prevention in human services*, 8(1), 61-86.



- Ostroff, C. y Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4)
- Peña Acuña, B. (2011). *La socialización a través de las redes* Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4125886.pdf>
- Pfeffer, J. y Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana :cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento* (1ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Robbins, S. P. (1987). Cultura organizacional. *Comportamiento organizacional*, , 437-453.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México etc.: Pearson Educación.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión. *Madrid: Alianza Editorial.*\_
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Schaufeli, W. B. y Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, , 135-177.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (1980). Organizational psychology . 1980. *Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ* , 177-178.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. *San Francisco*,
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. L. y Kraimer, M. L. (1998). The effects of individual differences factors on the acceptability of ethical or unethical workplace behaviors. *Journal of Business Ethics*, 17, 1581-1593.
- Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, , 85-107.
- Van Maanen, J. (1979). En Dubin R. (Ed.), *Breaking in: socialization to work*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Van Maanen, J. y Schein, E. E. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research in organization behavior*, , 209-264.

Wagner, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004). *Comportamiento organizativo :consiguiendo la ventaja competitiva* (M. L. Reyes López Trad.). (4ª ed.). Madrid: Thomson-Paraninfo.

Walker, G. (2007). *Modern competitive strategy* (2ª, international ed.). Boston; Madrid etc.: McGraw-Hill.

Young, D. W. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, 43(5), 19-29.

## ANEXOS 1

# BRICO

# DEPOT

## PRECIOS BAJOS TODOS LOS DÍAS

### Las 10 Normas de: TRABAJO, SEGURIDAD y VIDA

- Estas normas son reglas de obligatorio cumplimiento...
- todos debemos conocerlas...
- y respetarlas.
- NO SON NEGOCIABLES...
- todos los empleados las firmaran como garante de su conocimiento
- y deberán ponerse en practica TODOS LOS DIAS.



## ANEXO 2

### LAS 10 NORMAS DE SEGURIDAD

1. Utiliza siempre el calzado de seguridad y cutter retráctil.

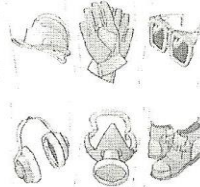


PROHIBIDO  
TRANSPORTAR  
PERSONAS

2. No transportes ni eleves personas en las pinzas de las maquinas.

3. Todos los palets deben estar apoyados sobre las vigas del rack, nunca sobre la rejilla.

Protecciones Individuales  
YA QUE LAS TIENES



¡PÓNTELAS!

4. Ojo con el ancho de rack (tenemos anchos de 60, 80 y 100cm. y palets de 60, 80 y 120cm. respectivamente). Este olvido puede provocar caídas de mercancía sobre el pasillo contiguo.

5. No apiles palets sobre palet en estantería y en suelo respeta las indicaciones del proveedor.

6. Asegura con cinchas los apilamientos en volumen de las cabeceras.

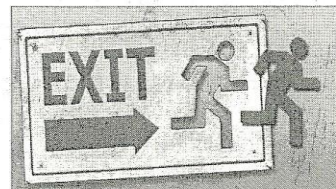


7. Utiliza solo escaleras homologadas, nunca de plástico, ni cajas de mercancía, palets...

8. Cuando no se estén utilizando deja los traspallets pinchados en un palet o estantería y las uñas de las maquinas eléctricas a ras de suelo para evitar golpes o tropiezos.

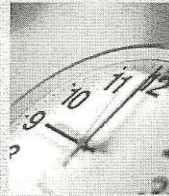
9. Asegúrate de que todas las estanterías tienen su seguro de viga, su barra de seguridad, su barra antivuelco, su seguro antideslizante...

10. Garantiza que las salidas de emergencia estén siempre despejadas y los equipos de extinción siempre accesibles.





## LAS 10 NORMAS DE VIDA



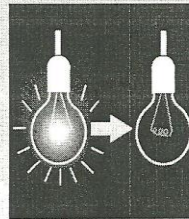
1. Se siempre puntual.

2. Acoge a nuestros clientes siempre con la mejor de tus sonrisas. Trata con respeto a los clientes y a tus compañeros.

3. Viste siempre al menos con una prenda Brico Depot, así como asegúrate de llevar la tarjeta identificativa bien visible.

4. "Tu imagen es la imagen de Brico Depot". Cuida tu aseo personal, limpieza de la ropa, tu presencia...

5. Apaga las luces de los locales una vez que seas el último en abandonarlo.

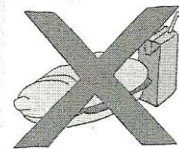


6. La cantina es un lugar común que todos utilizamos diariamente, mantén limpio y recogido este espacio. Déjalo como te gustaría encontrarlo.



7. Como en tu casa, agáchate y recoge del suelo los flejes, papeles, restos de palets, cartón... aparte de dar una mala imagen pueden estropear nuestras máquinas y útiles de trabajo, evitaremos además accidentes.

8. No comas ni bebas nada en la sala de ventas, no mastiques chicle tampoco.



9. No utilices en tiempo de trabajo tu teléfono móvil personal.

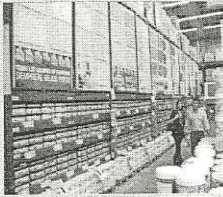
10. Las compras personales las debes realizar siempre fuera de tu horario de trabajo y pasando por Caja Central en vez de por la línea de cajas.



## ANEXO 4

### **LAS 10 NORMAS DE TRABAJO**

1. El fichaje se realizara siempre con la ropa de Brico Depot; una vez ya cambiado al inicio de turno y antes de cambiarse al finalizar.



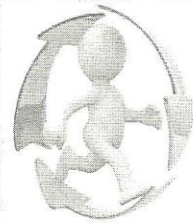
2. Eres responsable de TU sección, por lo tanto garantiza el orden, limpieza, balizaje y llenado de TUS pasillos.

3. Los destockages para usos tienda solo son autorizados por un JS o DT.

4. Todas las expos deben estar aptas a la venta (no cortar cables, no perforar, no deshabilitar para su uso...)

5. Cuida de los materiales personales de trabajo que se te entregan (cutter, guantes, bolígrafos, rotuladores...)

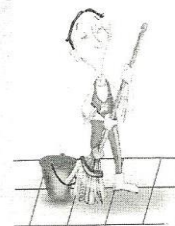
6. Garantiza el cuidado de las PDA, guardándolas en lugar seguro cuando no las utilices.



7. Colabora con el reciclaje de los residuos separando cartón, plástico, maderas... Compacta tu el cartón y el plástico cuando se te encienda el piloto rojo de "lleno" y ubica la bala en el rack.

8. No utilices maquinas eléctricas para el transporte de mercancía en horario comercial, solo transpalet manual.

9. Deja tu puesto de trabajo en el estado que te gustaría a ti recibirlo: siempre limpio y ordenado antes del cambio de turno.



10. Trata los boletines de venta como si fuera dinero de la empresa, no lo abandones en las estanterías.

## ANEXO 5

---

En \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_, con DNI \_\_\_\_\_

he recibido toda la información de "Las 10 Normas de: TRABAJO, SEGURIDAD y VIDA" para la tienda de Brico Depot \_\_\_\_\_ con el fin de tener una buena convivencia y armonía en la vida de la tienda, conciliando el trabajo con la seguridad. Se me ha informado que son reglas de obligatorio cumplimiento y las firmo como garante de su conocimiento y aplicación por mi parte.

### LAS 10 NORMAS DE TRABAJO

1. El fichaje se realizara siempre con la ropa de Brico Depot; una vez ya cambiado al inicio de turno y antes de cambiarse al finalizar.
2. Eres responsable de TU sección, por lo tanto garantiza el orden, limpieza, balizaje y llenado de TUS pasillos.
3. Los destockages para usos tienda solo son autorizados por un JS o DT.
4. Todas las expos deben estar aptas a la venta (no cortar cables, no perforar, no deshabilitar para su uso...).
5. Cuida de los materiales personales de trabajo que se te entregan (cutter, guantes, bolígrafos, rotuladores...).
6. Garantiza el cuidado de las PDA, guardándolas en lugar seguro cuando no las utilices.
7. Colabora con el reciclaje de los residuos separando cartón, plástico, maderas... Compacta tu el cartón y el plástico cuando se te encienda el piloto rojo de "lleno" y ubica la bala en el rack.
8. No utilices maquinas eléctricas para el transporte de mercancía en horario comercial, solo transpalet manual.
9. Deja tu puesto de trabajo en el estado que te gustaría a ti recibirlo: siempre limpio y ordenado antes del cambio de turno.
10. Trata los boletines de venta como si fuera dinero de la empresa, no lo abandones en las estanterías.

### LAS 10 NORMAS DE SEGURIDAD

1. Utiliza siempre el calzado de seguridad y cutter retráctil.
2. No transportes ni eleves personas en las pinzas de las maquinas.
3. Todos los palets deben estar apoyados sobre las vigas del rack, nunca sobre la rejilla.
4. Ojo con el ancho de rack (tenemos anchos de 60, 80 y 100cm. y palets de 60, 80 y 120cm. respectivamente). Este olvido puede provocar caídas de mercancía sobre el pasillo contiguo.
5. No apiles palets sobre palet en estantería y en suelo respeta las indicaciones del proveedor.
6. Asegura con cinchas los apilamientos en volumen de las cabeceras.

## ANEXO 6

---

7. Utiliza solo escaleras homologadas, nunca de plástico, ni cajas de mercancía, palets...
8. Cuando no se estén utilizando deja los traspallets pinchados en un palet o estantería y las uñas de las máquinas eléctricas a ras de suelo para evitar golpes o tropiezos.
9. Asegúrate de que todas las estanterías tienen su seguro de viga, su barra de seguridad, su barra antivuelco, su seguro antideslizante...
10. Garantiza que las salidas de emergencia estén siempre despejadas y los equipos de extinción siempre accesibles.

### LAS 10 NORMAS DE VIDA

1. Se siempre puntual.
2. Acoge a nuestros clientes siempre con la mejor de tus sonrisas. Trata con respeto a los clientes y a tus compañeros. Viste siempre al menos con una prenda Brico Depot, así como asegúrate de llevar la tarjeta identificativa bien visible.
3. Viste siempre al menos con una prenda Brico Depot, así como asegúrate de llevar la tarjeta identificativa bien visible.
4. "Tu imagen es la imagen de Brico Depot". Cuida tu aseo personal, limpieza de la ropa, tu presencia...
5. Apaga las luces de los locales una vez que seas el último en abandonarlo.
6. La cantina es un lugar común que todos utilizamos diariamente, mantén limpio y recogido este espacio. Déjalo como te gustaría encontrarlo.
7. Como en tu casa, agáchate y recoge del suelo los flejes, papeles, restos de palets, cartón... aparte de dar una mala imagen pueden estropear nuestras máquinas y útiles de trabajo, evitaremos además accidentes.
8. No comas ni bebas nada en la sala de ventas, no mastiques chicle tampoco.
9. No utilices en tiempo de trabajo tu teléfono móvil personal.
10. Las compras personales las debes realizar siempre fuera de tu horario de trabajo y pasando por Caja Central en vez de por la línea de cajas.

Además, he sido informado también de:

- La duración del descanso de jornada estipulado es de **15 minutos** siempre que trabaje más de 6 horas continuadas.
- La obligatoriedad de enseñar los bolsos y mochilas al personal de seguridad tanto a la entrada como a la salida del recinto.
- La hora de entrada marcada en el horario es el momento de estar en el puesto de trabajo ya operativo.
- La obligatoriedad de quitarme todos los pendientes que estén visibles a la vista.

Fdo:



## ANEXO 7. CUESTIONARIO

### INSTRUCCIONES PARA RESPONDER

Para responder al cuestionario, tenga presente las siguientes consideraciones:

Todas las preguntas pretenden recoger las valoraciones personales que hace usted sobre determinados aspectos del proceso de socialización organizativa: primera toma de contacto en la empresa, forma de trabajar, relaciones interpersonales dentro de la empresa, trabajo en equipo, entre otros.

<b>Sexo:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Puesto:</b>
<b>Años de antigüedad en la empresa:</b>	
<b>Horario:</b>	
<b>Nivel de formación (señale con una cruz)</b>	
Formación universitaria de grado superior (licenciado, ingeniero, arquitecto)	
Formación universitaria de grado medio (diplomado, graduado, ingeniero técnico, arquitecto técnico)	
Otra formación profesional (master, cursos especializados...)	
Bachillerato, COU, F.P.	
EGB, Enseñanza primaria y secundaria	
Sin estudios	

Marque con una X la respuesta que más se adapte a su percepción sobre las afirmaciones que se realizan a continuación:

1. Primer contacto y satisfacción del empleado con la organización

AFIRMACIONES	
<b>En el momento de mi incorporación...</b>	
El responsable de RRHH me presentó a los compañeros	
Tuve un compañero que actuó de mentor y me enseñó todo lo relacionado con mi puesto y estuvo conmigo hasta que aprendí a desempeñar mi trabajo	
Conocí al que sería mi jefe pero fui yo quien me presenté a mis compañeros	
<b>En relación con el trabajo que llevas a cabo:</b>	

AFIRMACIONES	
Me gusta lo que hago y creo que tengo las habilidades requeridas	
Me gusta lo que hago, aunque no pretendo trabajar en esto toda mi vida	
No me gusta, es más, me encantaría trabajar en otra empresa, departamento, sector, pero por el momento tengo que seguir aquí	
<b>En relación con su grado de identificación con su organización</b>	
Siento que formo parte de la empresa y estoy integrado en ella	
Sí, pero me gustaría que se tuviera más en cuenta a los empleados	
No, esto es un puesto de paso hasta que encuentre algo mejor	
<b>¿Compartes los objetivos de la compañía?</b>	
Los objetivos de la empresa son los míos	
Mis objetivos no son los mismos pero ayudo a alcanzarlos para obtener un beneficio	
Mis objetivos son diferentes a los de la empresa	

Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas e intente valorar de la forma más sincera y personal posible las afirmaciones que se hacen respecto a cada una de ellas.

Las preguntas están planteadas para que responda en una escala de 1 a 5 puntos que trata de recoger su valoración de menos a más, es decir, **la escala siempre es creciente**.

ESCALA	1	2	3	4	5
<b>GRADO DE ACUERDO</b>	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo acerca de las siguientes afirmaciones acerca del conocimiento que tiene sobre el funcionamiento de su organización:

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
	1	2	3	4	5
Conozco el vocabulario específico de los productos/servicios producidos por esta organización.	1	2	3	4	5
Conozco la historia de esta organización (por ejemplo, cuándo y quién fundó la compañía, productos/servicios originales, como la organización sobrevivió tiempos difíciles)	1	2	3	4	5
Sé cómo está formada la estructura de la organización (por ejemplo, cómo están relacionados los departamentos entre sí)	1	2	3	4	5
Entiendo los objetivos y metas de esta organización	1	2	3	4	5
Entiendo cómo contribuye mi trabajo para que la organización crezca	1	2	3	4	5
Conozco las políticas y/o reglas (por ejemplo, compensación, reglas de vestuario, limitaciones de gastos de viaje, entre otros) de la organización	1	2	3	4	5
Entiendo lo que quiere me quieren transmitir los miembros de la organización cuando utilizan el lenguaje particular de la empresa (por ejemplo, acrónimos, abreviaturas, apodos)	1	2	3	4	5

3. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones acerca de su **cómo se consiguen los objetivos del equipo o departamento del que forma parte.**

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
	1	2	3	4	5
Entiendo cómo contribuye el trabajo de mi equipo para lograr los objetivos de la compañía	1	2	3	4	5
Conozco las tareas que debo realizar dentro de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
Estoy al tanto del valor que aporta el trabajo de cada uno de los miembros de mi equipo a la organización	1	2	3	4	5
Conozco qué es lo que la empresa espera tanto de mí como del grupo de trabajo al que pertenezco	1	2	3	4	5
Sé cómo realizar las tareas de acuerdo a las normas establecidas en el grupo de trabajo	1	2	3	4	5
Conozco cuáles son las políticas, normas y procedimientos de mi grupo de trabajo (por ejemplo, asistencia, participación)	1	2	3	4	5

Sé cómo comportarme manera coherente con los valores e ideales de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo sobre las siguientes afirmaciones de **cómo está socializada la tarea que lleva a cabo**, la organización dentro del grupo de trabajo, sí existe un jefe de grupo, entre otros aspectos.

AFIRMACIONES	GRADO DE ACUERDO				
	1	2	3	4	5
Conozco las responsabilidades, tareas y proyectos para los que me contrataron	1	2	3	4	5
Sé cómo realizar las tareas que componen mi trabajo	1	2	3	4	5
Entiendo qué tareas del trabajo y qué responsabilidades tienen prioridad	1	2	3	4	5
Conozco cómo deben utilizarse las herramientas que manejo en mi trabajo (por ejemplo, correo de voz, software, programas, la maquinaria)	1	2	3	4	5
Sé cómo conseguir los recursos necesarios para realizar mi trabajo (por ejemplo, equipo, suministros, herramientas)	1	2	3	4	5
Estoy al tanto de cómo obtener los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo (por ejemplo, equipo, suministros, instalaciones)	1	2	3	4	5
Conozco cuáles son las necesidades de mis clientes	1	2	3	4	5
Sé lo que significa desempeñar mi trabajo de forma correcta (es decir, lo que esperan de mí los clientes y mi supervisor)	1	2	3	4	5

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**