

INTEGRACIÓN LABORAL: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y ENFOQUE DE CONTENIDOS

Nicolás Fernández Losa, nicolas.fernandez@dee.unirioja.es
Universidad de La Rioja

ABSTRACT

El trabajo se basa en dos aspectos de la integración laboral: el de las estrategias organizacionales y el de la observación del grado en que los empleados se sienten integrados en su organización. Se han identificado las estrategias aplicadas en una empresa de la construcción y en una organización pública. Se ha verificado que en la constructora hay una aplicación menos institucionalizada de las estrategias de integración laboral y predominan estrategias informales, individualizadas y seriales. En la organización pública, las estrategias de integración son más institucionalizadas y predominantemente colectivas, formales y disyuntivas. La relación de las puntuaciones de los empleados con las estrategias organizacionales adoptadas ha permitido concluir que la varianza en la autopercepción de los empleados refleja las diferencias de las estrategias organizacionales entre las empresas.

1. INTRODUCCIÓN

La integración laboral la podemos definir como el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización (Schein, 1968). Una atención y programación adecuada del ingreso de nuevos empleados puede ser crucial tanto para la empresa como para el empleado. Estos beneficios pueden expresarse en la reducción de las tasas de abandono y rotación y, por tanto, en la disminución de los costes de selección, formación, etc. Así mismo, una integración adecuada en la empresa puede considerarse como un factor motivador y gratificante para el trabajador (Palací y Peiró, 1995).

La empresa espera que la persona recién incorporada responda de una manera prevista y el empleado desea integrarse adecuadamente en la organización y obtener unas compensaciones justas por su trabajo. Se espera, en definitiva, que no haya una ruptura en el contrato psicológico entre el individuo y la organización. Los principales fines de la integración y socialización de los empleados son: reducir los costes de puesta en marcha, reducir el estrés y la ansiedad, reducir la rotación de personal y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

Una integración inadecuada puede provocar el abandono no deseado del empleado y ello implica unos costes directos: costes de captación, selección, formación, etc., y unos costes indirectos: pérdida de productividad mientras el puesto está vacante, impacto sobre el resto de compañeros, etc. Así mismo, tampoco debemos olvidar el coste del no abandono, porque ¿qué ocurre con las personas que a pesar de no haber logrado una buena integración deciden continuar en la empresa?

Cuando el nuevo miembro se percibe capaz de abordar las demandas de la organización, interpreta éstas como desafíos, los cuales estimulan al individuo, con la finalidad de adecuar las circunstancias a las necesidades individuales (Bandura, 1986). De esta manera, desarrolla estrategias activas y actitudes consecuentes que favorezcan el ajuste y la integración, como bajo nivel de estrés, alta satisfacción laboral, compromiso con las metas de la organización y deseo de permanencia en ella (Vega y Garrido, 1998).

Las actitudes del empleado hacia su trabajo y la organización y su comportamiento nos indicarán su grado de integración. El grupo de trabajo y el supervisor también nos pueden dar información acerca de si el nuevo empleado está plenamente integrado. Finalmente, desde el punto de vista de la organización, se puede tratar de determinar si el nuevo empleado está respondiendo tal y como ésta esperaba.

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

Este trabajo trata de articular ambos enfoques. Por eso se centra en la autopercepción de los empleados así como en las estrategias de gestión que las organizaciones desarrollan para la integración laboral de sus miembros en dos tipos de organizaciones –públicas y privadas- combinando una metodología cuantitativa y cualitativa.

2. LA INTEGRACIÓN LABORAL: REVISIÓN DE LA LITERATURA

La integración laboral ha sido abordada mediante dos enfoques teóricos: el enfoque de las estrategias y el enfoque de los contenidos organizacionales.

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

- ❑ **Colectivo versus individual.** Se refiere a la proporción en que las estrategias se aplican colectivamente definiendo un conjunto de experiencias compartidas o individualizadas.

- ❑ **Formal versus informal.** Se refiere a la proporción en que los individuos que están siendo socializados, son asignados a un entrenamiento formalizado versus informal.
- ❑ **Secuencial versus al azar.** Se refiere al grado con que la organización especifica o no una secuencia de niveles identificables dirigidos al aprendizaje del rol.
- ❑ **Fijo versus variable.** Se refiere a la existencia o no existencia de un cronograma del compromiso del individuo con la organización y cuyo contenido se le comunica al contratarlo.
- ❑ **Serial versus disyuntivo.** Explica el grado en que el principiante debe imitar o no a sus mentores.
- ❑ **Inversión versus desinversión.** Define la proporción con que el proceso de integración ratifica o no la identidad y aprendizaje previos del principiante.

Algunos estudios han sometido la teoría a pruebas empíricas. Por ejemplo, Jones (1986) observó que el nivel de sentimiento de autoeficacia de los principiantes modera los efectos de las prácticas organizacionales a través de sus orientaciones de roles. Por eso identificó otra dimensión de orden superior de las estrategias organizacionales que agrupa las de Van Manen y Schein (1979) en dos polos. En un polo se denomina *prácticas individualizadas* (individuales, informales, variables, al azar, disyuntivas y que implican procesos de desinversión) y en el otro *prácticas institucionalizadas* (las colectivas, formales, fijas, secuenciales, seriales y de inversión).

Luego desarrolló un estudio longitudinal, en el que los participantes contestaran los cuestionarios en el momento de su aceptación para un empleo y cinco meses más tarde. Los resultados sugieren que aquellos empleados con un elevado sentimiento de autoeficacia tienden a definir las situaciones por sí mismos cuando prescriben sus roles y cómo hacer sus carreras. Diferentes estrategias conducen a resultados distintos en integración. Las formas más institucionalizadas de la integración se relacionan con una mayor expresión de satisfacción y compromiso, menor intención de salirse de la organización y mayor reducción de la ansiedad.

Por otro lado, las prácticas individualizadas dan origen a roles de innovación, mientras que las tácticas institucionalizadas tienden a generar orientaciones de roles tutelados. Los resultados también destacan el papel de los procesos seriales y de la inversión como mediadores del ajuste personal. Las estrategias colectivas y formales tienden a aumentar la distancia entre los principiantes y la organización, mientras las estrategias fijas y de inversión se asocian con respuestas tuteladas (Palací, Osca y Ripoll, 1995).

El estudio de Rodríguez, Salanova, Ripoll, Bravo, Gastaldi y Peiró (1993) confirma que no hay diferencias en las estrategias de integración por parte de las organizaciones entre hombres y mujeres cuando se incorporan al mercado laboral.

Blau (1988) desarrolló un estudio longitudinal en una empresa de seguridad y encontró que el tipo de inserción del principiante está relacionada positiva y significativamente con la satisfacción de las expectativas, la claridad de los roles, el compromiso organizacional y el desempeño. Encontró también que la calidad de la inserción del principiante modera las correlaciones entre la claridad de roles y su desempeño. Posteriormente, Allen (1990) encontró que:

- ❑ Las estrategias institucionalizadas tiene como objetivo reforzar las normas de la organización y las tácticas individuales están orientadas a la innovación
- ❑ Las medidas conjuntas de integración explican más la varianza del compromiso al cabo de seis meses que de doce meses, mientras que la dimensión *fija versus variable* y la dimensión *inversión versus desinversión* no explican nada del compromiso al cabo de doce meses.
- ❑ Las estrategias individuales tienen una relación negativa con el compromiso al cabo de seis meses.

En definitiva, los estudios referidos indican que las estrategias de integración adoptadas afectan el comportamiento individual mediado por sus cogniciones.

El **enfoque en los contenidos** toma al individuo como unidad de análisis para estimar el grado en que está socializado según determinados contenidos. Chao, O'Leary-Kelly, Wof, Klein y Gardner (1994: 730) consideran la integración laboral como el "aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un empleado se ajusta a un rol específico en una organización". Estos autores propusieron seis dimensiones de la integración laboral:

- ❑ **Aprovechamiento del desempeño:** dominio de las tareas.
- ❑ **Dominio del lenguaje:** términos técnicos y lenguaje informal.
- ❑ **Personas:** integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales.
- ❑ **Objetivos y valores:** los de la organización.
- ❑ **Políticas:** obtención de información sobre la estructura de poder.
- ❑ **Historia:** conocimiento de la historia de la organización: sus tradiciones, costumbres, mitos y rituales.

Estos autores desarrollaron un estudio empírico, aplicando un cuestionario a una muestra de 594 participantes y analizaron las respuestas a través del análisis factorial confirmatorio. Los resultados del análisis apoyaron las seis dimensiones anteriormente citadas.

Estos mismos autores han analizado también la relación entre tiempo y tipo de permanencia o ausencia en la organización y las dimensiones de integración laboral. Encontraron que a la entrada sólo se observaron diferencias en dos factores de la integración laboral: los que permanecían en el mismo puesto presentaban puntuaciones más elevadas que los demás en dos factores *Objetivos y valores organizacionales* e *Historia*. Mientras que al cabo de un año, se diferenciaban en las puntuaciones de los cinco factores. Los que cambiaron de organización tuvieron puntuaciones más bajas que los demás en *Personas* y *Políticas*. En los factores *Aprovechamiento del desempeño*, *Lenguaje* e *Historia*, las puntuaciones más elevadas correspondieron a los que permanecieron en el mismo empleo, seguidos de los que cambiaron solamente de puesto

y después de los que cambiaron de organización. Los que permanecieron en el mismo puesto presentaron pequeños incrementos de puntuaciones entre los dos momentos del estudio y los demás se deben al descenso de las puntuaciones de los demás.

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

Chao, Walz y Gardner (2002) integran dos niveles de análisis –individual y organizacional- al analizar la relación entre estrategias organizativas y factores de integración. Tres estrategias organizativas: Supervisión informal, formal y sin supervisión influían significativamente en los factores de integración laboral. Estos factores eran más altos para las personas con supervisión informal, descendían con la supervisión formal y las puntuaciones más bajas correspondían al grupo sin supervisión.

En conclusión, el enfoque de las estrategias y el de los contenidos presenta dos formas de abordar la integración en las organizaciones de forma separada. No obstante, en este estudio hemos preferido adoptar una perspectiva interrelacionada, lo que nos permite suponer que las estrategias organizacionales afectan al grado y contenido de integración de los empleados.

Es por esto que *el presente estudio trata de analizar si las estrategias organizacionales aplicadas por las empresas participantes se reflejan en la autopercepción de sus empleados sobre su propio grado de integración*. En concreto, queremos hallar respuesta para las siguientes preguntas:

- ❑ Qué tipo de estrategias organizacionales aplican las empresas participantes, colectivas versus individuales, formales versus informales o seriales versus disyuntivas?
- ❑ ¿Cuál es la variación del nivel de integración de los empleados según la percepción que tengan de estas tácticas?
- ❑ ¿Cuál es la relación entre los niveles de integración de los empleados y la variedad de las estrategias aplicadas por las empresas?

La respuesta a estas preguntas la hemos buscado por medio de dos estudios empíricos realizados en la Comunidad Autónoma de La Rioja, en dos organizaciones: un Instituto de Educación Secundaria y una empresa de la construcción. La elección de empresas tan distintas se ha basado en la expectativa de que tales diferencias se reflejarían en la adopción de estrategias de integración también distintas, permitiendo así, a través de tales diferencias, aclarar el impacto de las estrategias de las organizaciones en el nivel de integración laboral percibido por los propios trabajadores.

En el primer estudio empírico se identifican y analizan las estrategias de integración adoptadas por las organizaciones y en el segundo se mide el grado de integración laboral de los empleados. Cada uno de los dos estudios se realiza en las mismas organizaciones, pero se diferencian en la metodología y en otros aspectos que se irán exponiendo.

3. LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Metodología

Muestra y fuentes de datos

Se tuvieron ocho entrevistas con la directora y el jefe de estudios del IES y otras ocho con el gerente y jefe de obra de la constructora preguntándoles sobre cuáles son las acciones que realizan para integrar a los nuevos empleados, sobre las políticas de recursos humanos que emplean, sobre quién toma las decisiones importantes y, por último, sobre el modo en que los trabajadores aprenden los valores y las políticas de personal. Fueron entrevistados también algunos representantes sindicales y trabajadores de cada una de las dos organizaciones. Como fuente complementaria de datos se tuvo acceso a documentación variada como los planes de acción, manuales, boletines, acuerdos colectivos, etc.

Procedimientos de recogida y análisis de los datos

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas. Después, tanto sus contenidos como el de los documentos fueron analizados por medio de análisis de contenido, teniendo como principal referencia el modelo de las estrategias organizacionales de Van Maanen y Schein (1979) y Jones (1986). Este análisis contó con la participación de tres jueces y se desarrolló en tres etapas: identificación de las estrategias aplicadas por cada organización, análisis del grado de deliberación en la aplicación de las distintas estrategias e identificación del polo de cada dimensión al que se aproximaba más la aplicación de la estrategia. En esta última etapa, se consideraron sólo tres de las dimensiones del citado modelo: *Colectivo versus Individual*, *Formal versus Informal* y *serial versus Disyuntivo*. En las tres etapas, los jueces trabajaron individualmente, desarrollando sus análisis y, después, en sesiones en las que se comparaban los análisis. El índice de concordancia alcanzado entre los jueces llegó al 95%.

Resultados

El análisis de los documentos y contenido de las entrevistas mostró que el IES (Instituto de Educación Secundaria) adoptaba estrategias más institucionalizadas. Así, por ejemplo, mientras que los directivos de la constructora contestaban las preguntas reflexionando y/o recordando, en el momento de la entrevista, sobre las prácticas de la organización, los gestores del IES citaban los planes, programas, etc. En la organización pública, para cada acción había un documento, un registro, etc.

La distinción de los niveles de institucionalización se asociaba a distintos estilos de gestión. El IES cuenta con una administración más profesional en lo que se refiere a la gestión de las personas. La constructora cuenta con una oficina de administración pero carece de las funciones de formación, evaluación del desempeño, orientación, selección, etc. Es decir, apenas cuenta con un sector burocrático y de asesoramiento en los aspectos legales. La selección de trabajadores la realizan los propios ingenieros de cada obra. No hay criterios sistemáticos, pero existe la tradición de basarse en las recomendaciones de otros ingenieros o encargados de obra.

En la Tabla 1 se identifica la posición que está siendo atribuida a cada estrategia en las tres dimensiones consideradas. Se observa que la organización pública es la empresa cuyas estrategias asumen un carácter más disyuntivo que serial. Por lo tanto, recurre menos a un comportamiento de “actuar según modelos establecidos”. Se consideró serial solamente la estrategia de *enfatar y buscar movilización en torno a fines sociales*. Esa estrategia implica que la empresa debe asumir un papel social dentro de los programas de la Consejería de Educación. Por otro lado, la definición de qué papel social debe cumplir (primera estrategia en la Tabla 1) se discute en proceso democrático y participativo, cuyo punto de partida es el pensamiento divergente. Esto justifica identificar otras estrategias en el polo disyuntivo.

Tabla 1: Análisis en tres dimensiones de las estrategias de integración laboral

DIMENSIONES ESTRATEGIAS	COLECTIVAS vs. INDIVIDUALES	FORMALES vs. INFORMALES	SERIALES vs. DISYUNTIVAS
Instituto de Educación Secundaria			
1. Participación en definir misión y visión	Colectiva	formal	Disyuntiva
2. Desarrollo plan estratégico participativo	Colectiva	Formal	Disyuntiva
3. Participación representativa y directa	Colectiva	Formal	Disyuntiva
4. Plan de formación	Colectiva	Formal	Disyuntiva
5. Horizontalidad en estructura jerárquica	Colectiva	-----	-----
6. Accesibilidad y diálogo	Individual	Informal	Disyuntiva
7. Cultivo de valores	Colectivas e individuales	Formal e informal	Disyuntiva
8. Estabilidad en el empleo	Colectiva	-----	-----
9. Movilización sobre objetivos sociales	Individual	-----	Serial
10. Admisión por concurso-oposición	Colectiva	Formal	Disyuntiva
11. Relación sindical	Individual	-----	-----
Empresa constructora			
1. Objetivo vivido como obvio	Individual	Informal	Serial
2. Acompañar al trabajador en la práctica	Individual	Informal	Serial
3. Formación por petición o por cambio tecnológico	Individual	Formal	Disyuntiva
4. Integración del principiante en cada área	Individual	Informal	Serial
5. Salario por productividad	Individual	Informal	-----
6. Accesibilidad	Individual	Informal	Serial/Disyuntiva
7. Selección por referencias	Individual	Informal	Serial
8. Seguridad e Higiene	Colectiva	Informal	Serial
9. Negociación de asuntos polémicos	Colectivo	Informal	Serial
10. Aprendizaje por la práctica	Individual	Informal	Serial

La organización pública se distingue también por aplicar más estrategias colectivas que individuales y más formales que informales. Todas las estrategias identificadas como colectivas en la Tabla 1, prevén una serie de experiencias que son vividas colectivamente por los empleados y son formales porque cuentan con foros y momentos específicos, programados

con anticipación. Por ejemplo, la estrategia de propiciar participación (tercera estrategia en la Tabla 1), no solamente cuenta con foros definidos, sino también con participación representativa y directa.

Es por esto que, si hay foros definidos de participación en la organización, las tres primeras estrategias están en el polo formal, distinguiendo a quien alcanza la aplicación de éstas en cierto momento. Constituyen una actividad aparte. El mismo razonamiento fue aplicado para analizar la cuarta táctica *programa de formación*, la séptima *cultivo de valores* y la décima *admisión por concurso-oposición*. Se nota que en la séptima estrategia hay una variación del polo formal hacia el informal, porque el acto de elegir valores acontece en un momento específico del proceso de decisión, mientras que el fomento de los mismos sucede sin escoger hora ni diferenciar personas.

La quinta estrategia *horizontalidad en la estructura jerárquica* y la octava *estabilidad en el empleo* están situadas en el polo colectivo porque se aplican igualmente a todos los trabajadores, pero no se ha considerado adecuado situarlas en las otras dimensiones. Son sistemáticas y objetos normativos en la organización. Pero, no son formales en el sentido utilizado por Van Manen y Schein (1979) y sus seguidores, porque no exigen para su aplicación un momento específico ni separan a las personas de sus actividades cotidianas. Las características normativas y democráticas de estas estrategias, a su vez, pueden ser útiles para sostener el carácter disyuntivo de otras estrategias, pero no demandan el comportamiento de “seguir modelos” ni de divergir.

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

En función de las posiciones que tengan las estrategias en las tres dimensiones en la organización pública, el grado de institucionalización en la aplicación de las estrategias se asocia a los polos colectivos y formales, corroborando la opinión de Jones (1986). Sin embargo, en contra de las mismas elaboraciones teóricas, son predominantemente disyuntivas y no seriales. La combinación de estrategias en los polos colectivos, formales y disyuntivos de la organización pública, según Van Manen y Schein (1979), sería adecuada para incentivar respuestas innovadoras capaces de enriquecer las tareas de los empleados. No sería, sin embargo, eficaz para incentivar respuestas innovadoras con relación a los roles, misiones u objetivos.

Cuando se consideran las entrevistas de los empleados de esa organización, se observa que mencionan, en varias ocasiones, la participación como principal fuente de satisfacción: “*la gente puede opinar en las reuniones de Claustro, de Departamentos, etc...lo que te hace sentirte valorada...y contribuye a aumentar tu autoestima*”.

Los resultados encontrados apuntan a la necesidad de una más amplia variación entre estrategias disyuntivas y seriales por parte de la organización pública. Por ejemplo, ampliar la divulgación de nuevos objetivos y misiones, que sería una táctica serial. Se observó también que el IES no adopta estrategias que vengán a incentivar el desempeño individual. No hay ni plan institucional con tal objetivo, ni es una costumbre de la organización exigir la calidad del desempeño. Tal carencia se representa en el discurso de los gestores y de los empleados y, desde el punto de vista del modelo teórico, sería interesante que lo hubiese.

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

En la constructora, el carácter asistemático, poco deliberado y basado en las tradiciones de las estrategias, está asociado al hecho de que la mayoría de ellas son individuales, informales y seriales. En esta empresa, predominan estrategias seriales, gran parte del aprendizaje de papeles y tareas se realiza en la práctica profesional/ayudante, más informal y más individualizada. Es parte de la tradición de las empresas de construcción aprender en la práctica y a través de los colegas de trabajo, donde los puestos de aprendiz y de ayudante son descritos como de aprendices. Empezando en una de esas funciones, el trabajador “se hace profesional”, o sea, o albañil, o alicatador o escayolista, etc. La estrategia serial aquí asume un carácter de seguir la tradición de la categoría ocupacional más que un modelo personalizado.

Casi la totalidad de las estrategias están en los polos individuales e informales, porque acontece en la interrelación diaria y personal en la práctica, sin separar a los trabajadores entre sí para la aplicación de la estrategia. Incluso, los aprendizajes se consideran como individuales, porque muchos se realizan a través del Centro de Formación del INEM, participando solamente el trabajador de la empresa responsable por empezar a ejecutar una nueva técnica específica. A pesar de que uno de los directivos se refiera a formación, la realidad es que no existe un programa de formación. Se producen sólo aquellos cursos para los que asistemáticamente se detecta una necesidad inmediata.

En conclusión, de la primera organización descrita a la segunda disminuye el nivel de institucionalización de las estrategias aplicadas y aumenta el nivel de individualización.

4. LA MEDIDA DEL GRADO DE INTEGRACIÓN LABORAL

El segundo estudio empírico ha tenido como objetivo contestar a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la variación del nivel de integración de los empleados según la percepción que tengan de estas estrategias?

En este momento del estudio se aplicó un cuestionario estructurado a muestras de empleados de las mismas organizaciones participantes del primer estudio y se desarrolló un análisis cuantitativo de los datos. Se ha contado con una muestra de 62 empleados, 34 (54,8%) trabajaban en el IES y 28 (45,1%) en la empresa constructora. Los trabajadores de los dos sectores –educación y construcción– se diferenciaban significativamente por su nivel de instrucción. La mayoría (54%) de los participantes que eran trabajadores de la construcción apenas habían realizado la enseñanza obligatoria, mientras que el 85% de los trabajadores del IES eran titulados universitarios.

Para medir el grado de integración laboral de los participantes se utilizó el cuestionario de Chao, O'Leary-Kelly, Wof, Klein y Gardner, (1994). Las respuestas al cuestionario fueron procesadas con el paquete informático SPSS para Windows.

Resultados

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

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

En la Tabla 2 aparece la distribución de las puntuaciones en los tres factores. Casi la mitad de los participantes (44,8%) presentan puntuaciones moderadamente elevadas ($3 < x < 4$) en el primer factor *Cualificación/Integración*. Observándose que además otro grupo de participantes (17,7%) presenta puntuaciones elevadas ($x > 4$), se puede concluir que más de la mitad (62,5%) presentan puntuaciones por encima del punto medio de la escala. En otras palabras, la mayoría de los participantes de la muestra se perciben como cualificados para las actividades que ejecutan e integrados en el ambiente social de la organización.

Tabla 2: Distribución de las puntuaciones en los factores de integración laboral en la muestra

FACTORES	PUNTUACIONES	X<2	2<x<3	3<x<4	x>4	Total
Cualificación/Integración		6,8%	30,7%	44,8%	17,7%	100%
Competencia		6,9%	5,8%	35,5%	51,8%	100%
Objetivos y tradiciones organizacionales		5,7%	22,9%	48,3%	23,1%	100%

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

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

Si examinamos las distribuciones de las puntuaciones en los tres factores por organizaciones (Tabla 3) se constata que la distribución de las puntuaciones en el factor *Cualificación/Integración* presenta la moda en el rango de puntuaciones superior moderado ($3 < x < 4$) para las dos organizaciones. La organización pública presenta su segunda concentración de participantes en la franja más elevada de puntuaciones (32,2%); sin embargo, la constructora apenas tiene el 3,8% de los participantes de la muestra en el rango más elevado.

Al estimar la proporción de la muestra por encima del punto medio de la escala, se observa que el IES tiene al 76,5% de sus participantes por encima del referido punto y la constructora al 52%. Por lo tanto, en las dos organizaciones, la mayoría de los participantes de la muestra se perciben cualificados e integrados, pero en distintas proporciones.

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

Tabla 3: Distribución de las puntuaciones en los factores de integración laboral y por organizaciones

FACTORES/ORGANIZACIONES	PUNTUACIONES	X<2	2<x<3	3<x<4	x>4	Total
Cualificación/Integración						
Organización pública (IES)		4,4%	19,1%	44,3%	32,2%	100%
Empresa constructora		9,2%	38,8%	48,2%	3,8%	100%
Totales		6,8%	30,7%	44,8%	17,7%	100%
Competencia						
Organización pública (IES)		4,3%	9,1%	38,9%	47,7%	100%
Empresa constructora		4,2%	6,1%	23,1%	66,6%	100%
Totales		6,9%	5,8%	35,5%	51,8%	100%
Objetivos y tradiciones organizacionales						
Organización pública (IES)		1,5%	16,9%	58,8%	22,7%	100%
Empresa constructora		17,9%	30,1%	36,3%	15,7%	100%
Totales		5,7%	22,9%	48,3%	23,1%	100%

Por último, con relación al factor *Objetivos y tradiciones organizacionales*, se observa que la moda de las puntuaciones para las dos organizaciones está en el rango entre $3 < x < 4$, pero que disminuye su concentración de la primera a la segunda organización. Además, el IES también presenta una acentuada concentración en el rango superior a 4 si se compara con la constructora. Añadiendo los porcentajes de participantes en los dos rangos, se tiene que el 81,5% de los participantes de la primera organización y el 52% de la segunda presentan puntuaciones en este factor a partir de una puntuación de 3.

5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

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

Las puntuaciones más altas en el primer factor, *Cualificación/Integración*, observadas en los empleados de la organización pública corroboran indirectamente los resultados del estudio de Chao, O'Leary-Kelly, Wof, Klein y Gardner, (1994) que encontraron que aquellos que no cambiaron de organizaciones presentaron puntuaciones mayores en los factores de *Personas y Políticas*. Es importante recordar que son los trabajadores de la organización pública los que contaban con más estabilidad en el empleo hasta el período en que se realizó este estudio. Es más, estos mismos trabajadores se diferencian de los demás en la aplicación de las estrategias de la dimensión *serial versus disyuntiva*. Eso conduce a la hipótesis de que garantizar un amplio espacio de divergencia afecta la percepción de la propia cualificación e integración.

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

Considerando que (1) los trabajadores de la constructora destacan en las puntuaciones del segundo factor *Competencia* mientras que los de la organización pública destacan en los otros dos factores –*Cualificación/Integración y Objetivos y tradición organizacionales*– y (2) los primeros tienden a presentar menos posibilidad de movilidad entre categorías ocupacionales, pero tienden a permanecer menos tiempo en una misma empresa, conjeturamos que los empleados de la constructora tienden a elaborar una identidad a partir de la “ocupación” (como albañil, alicatador, escayolista, etc.), mientras que los trabajadores de la organización pública tienden a adoptar a la organización como foco del mismo proceso.

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

6. CONCLUSIONES

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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. (1990): Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33 (04), 847-858.
- Bandura, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall.
- Blau, G. (1988): An Investigation of Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Cable, D.M.; Parsons, C. (2001): Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1, 1-23.
- Chao, G.; O'Leary-Kelly, A.M.; Wof, S.; Klein H.; Gardner, P.D. (1994): Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730-743.
- Chao, G.; Walz, P.M.; Gardner, P.H. (2002): Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-639.
- Dolan, S.L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (2003): *La gestión de los recursos humanos*, McGraw Hill, Madrid, 2ª ed.
- Jones, G.R. (1986): Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.
- Ostroff, C.; Kozlowsky, S.J. (1992): Organizational Socialization as a Learning Process. The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Palací, F.J.; Osca, A.; Ripio, P. (1995): Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11, 30, 35-47.
- Palací, F.J.; Peiró, J.M. (1995): *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Rodríguez, I.; Salanova, M.; Ripoll, P.; Bravo, M.J.; Gastaldi, C.; Peiró, J.M. (1993): Un estudio de las diferencias en la socialización laboral de los jóvenes en función del sexo durante la fase de incorporación al mercado laboral, *Revista de Psicología Social Aplicada*, 3, (2), 61-69.
- Schein, E.H. (1968): Organizational Socialization and Professional of Management. *Industrial Management*, 9 (winter), 1-6.
- Van Maanen, J.; Schein, E.H. (1979): Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vega, M.T.; Garrido, E. (1998): *Psicología de las organizaciones. Procesos de socialización y compromiso a la organización*. Salamanca: Amarú Ediciones.