

---

# Los recursos humanos: pasos para elaborar un manual de socialización

Lisette Martínez\*

La preocupación por tratar de socializar a los colaboradores no es nueva, y las prácticas actuales no difieren considerablemente del énfasis tradicional en Recursos Humanos. Lo que quizás es diferente es el énfasis en una cultura organizacional orientada a la calidad como resultado deseado de la inducción o socialización. Esta meta requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de socialización y lo estructuren de manera diferente para que incluya una visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización.

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es **socializarlos y capacitarlos**. En este punto es donde se les proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones y donde los más antiguos les comunican algo de su experiencia a los nuevos.

La socialización y la capacitación son factores importantes de la motivación. Para que ocurra la motivación, los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas; y es mediante la inducción y la capacitación que se les proporciona el conocimiento que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus tareas y obtener esas recompensas.

## Importancia de utilizar la socialización

Cada uno puede pensar cómo se sintió durante el primer día en un empleo. Si es como la mayoría de las personas, estuvo un poco tenso y su nivel de ansiedad probablemente fue mayor que lo habitual. En un estudio en la Texas Instruments Company, los

investigadores descubrieron lo siguiente sobre los nuevos empleados: los primeros días en el trabajo fueron de ansiedad e inquietud; la ansiedad interfirió con el proceso de capacitación.

La inducción a los empleados está dirigida a minimizar estos problemas. Su propósito es presentar el nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí.

Es conveniente que antes de ejecutar un programa de socialización, la unidad o departamento de Recursos Humanos considere los siguientes aspectos:

### 1. Planteamiento del programa de inducción

Es necesario que, con la debida antelación, se definan las características del programa de inducción o socialización (etapas, duración), así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

### 2. Selección de compañeros guías

Es conveniente que la jefatura inmediata designe un funcionario de su unidad, departamento u oficina, con el propósito de que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado. A este funcionario se le denominará "Compañero guía". Para la selección de este funcionario es importante tener presentes algunas características que serían deseables en las personas que funjan como "**compañero guía**".

- Capacidad para establecer adecuadas relaciones interpersonales.
- Discreción sobre los asuntos personales de los demás, así como los de la organización.

---

\* Bachiller en Relaciones Públicas, Master en Administración de Recursos Humanos, Camarlengua de la Universidad Autónoma de Centro América.

- Experiencia tanto en la organización como en las labores relacionadas con el puesto que va a desempeñar el nuevo colaborador.
- Identificación con la misión y los objetivos de la organización.

### **3. Capacitación a los responsables de ejecutar el programa de inducción**

Es necesario realizar un proceso previo de capacitación de todos los funcionarios de la institución que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros guías y otros.

### **4. Participación del nuevo empleado**

Se sugiere que el empleado tenga la oportunidad de externar sus inquietudes, ideas, consultas y finalmente su opinión sobre las fortalezas y debilidades del programa de inducción recibido.

### **5. Creación de un ambiente favorable**

Es conveniente que al empleado se le reciba en un ambiente agradable y sereno, con el propósito de disminuir la tensión natural que sufre cualquier persona en sus primeros días de trabajo.

Es adecuado preparar un lugar donde el empleado se sienta a gusto, con el propósito de hacerle sentir que es lo más importante, en ese momento, para la persona que lo está recibiendo.

La impresión que el funcionario reciba durante los primeros días, es fundamental para el éxito dentro de la organización. Todo lo que se haga o se deje de hacer en esos primeros días, probablemente es lo que más se notará y recordará, de ahí que es importante. La primera impresión es inolvidable.

### **PASOS QUE HAY QUE TENER PRESENTES EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN**

#### **I. Palabras de bienvenida**

Constituye uno de los aspectos a los que se debe presentar mayor importancia y atención.

Esta actividad la debe realizar el jefe del departamento, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado.

Las actividades que se pueden programar para esta actividad son las siguientes:

Palabras de introducción.

Exposición del programa de inducción en el cual va a participar el nuevo funcionario. Entregar al colaborador una copia por escrito de dicho programa.

Presentación del compañero guía con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción.

Presentación del nuevo empleado a los compañeros de la unidad donde va a laborar.

Es importante que el supervisor o el compañero guía, responsable de presentar al resto de compañeros, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus funcionarios, con el propósito de permitir que el empleado se forme su propia impresión de éstos. También es oportuno que cada vez que se presente a cada funcionario se realice una breve descripción de las funciones generales del empleado veterano. Adicionalmente, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, con el propósito fundamental de que conozca las condiciones laborales a las que se enfrentará, así como los sitios que serán de uso frecuente. Esto incluye aspectos como los siguientes:

Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.

Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.

Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial.

Proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: solicitar líneas para hacer llamadas internas, códigos especiales, trasladar llamadas de una extensión a otra. Recordarle que el teléfono es para acortar las distancias y no para alargar las llamadas.

II. Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía

III. Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.

IV. Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.

V. Explicar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales.

VI. Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.

VII. Explicarle las condiciones de trabajo: a. Horas de trabajo b. Entrada para empleados c. Horas de comida

d. Recesos para tomar café, períodos de descanso

e. Llamadas telefónicas y correo personal f. Políticas y requerimientos de tiempo extra

g. Días de pago y procedimientos para recibir el pago

h. Armarios (lockers)

i. Otros

VIII. Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:

a. Cumplimiento de las responsabilidades

b. Asistencia y puntualidad

c. Manejo de información confidencial

d. Conducta

e. Apariencia general

f. Uso de uniforme

IX. Presentar el nuevo colaborador a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales.

Debe prestarse atención especial a la persona a la que se asignará el nuevo empleado: el empleado guía.

X. Conducir al empleado con el supervisor inmediato quien:

a. Presentará el nuevo miembro a sus compañeros

b. Familiarizará al empleado con el lugar de trabajo

c. Iniciará la capacitación en el trabajo

### **Etapa de seguimiento**

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de socialización; es decir, retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización.

Esta etapa debe incluir una somera evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas.

Se sugiere que el programa de socialización sea, al menos, de tres meses, con acciones discontinuas, de manera que sea consistente con el período de prueba.

Se sugiere llevar a cabo estas actividades de inducción para cada una de las siguientes etapas:

### **Primera etapa: Bienvenida**

Diálogo entre el supervisor, el compañero guía y el empleado

Presentación con los compañeros de trabajo

Recorrido por lugares de uso frecuente en su trabajo.

## **Segunda etapa: Introducción a la organización**

Debe abarcar temas referidos a información de la organización.

En lo que respecta a la información específica relacionada con la unidad y el cargo que deberá desempeñar el empleado, se sugiere que tanto el supervisor como el compañero guía sean los responsables de esta tarea. Se podría realizar mediante demostraciones de cómo hacer el trabajo por parte del compañero guía; entrega de trabajos realizados por otros funcionarios de la unidad para que el empleado tenga idea del tipo de trabajo que deberá desarrollar.

## **Tercera etapa: Seguimiento**

En esta etapa se pueden realizar reuniones mensuales con el supervisor, el compañero guía y el empleado, a partir de las cuales se generará un informe de adaptación por parte del jefe tomando en cuenta la opinión del compañero guía.

Mediante el uso adecuado del proceso de socialización, las empresas pueden llegar a contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

Si la organización no recurre a esta fuente de sabia socialización de su personal, pagará, como en el pasado, un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

En conclusión, y como corolario de lo expuesto, toda empresa debe contar con un Manual de Socialización, que debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos.

## **Bibliografía**

*Handbook of Modern Personnel Administration* by Joseph Famularo. Copyright 1972, McGraw-Hill Book Company.

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. México. 1983

Dessler, Gary. *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Hispanoamericana. S.A. Cuarta Edición. 1991.