

M.^a ÁNGELES RUBIO GIL

Profesora Doctora del Departamento de Economía de la Empresa. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.^a del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

Extracto:

EL proceso de inducción de la persona recién llegada a la empresa es definitivo para su futuro rendimiento y carrera profesional, y va más allá de la mera conceptualización del período de prueba desde el punto de vista jurídico, para influir en todas las funciones relacionadas con la Gestión de los Recursos Humanos: motivación, clima, desempeño, formación, relaciones laborales, etc.

Sin embargo, la socialización o integración del individuo en la organización pasa por una serie de procesos que comienzan mucho antes, en los primeros momentos de adaptación a la sociedad y al grupo al que pertenece por medio de diferentes agentes (familia, escuela, medios), y que una vez en el mercado de trabajo, habrán de determinar su inserción laboral y forma de adaptarse a las organizaciones y los grupos de trabajo.

En el seno de las propias organizaciones se generan una serie de procesos formales (dirigidos por la dirección) para facilitar la adaptación laboral de los recién llegados, pero también informales (no dirigidos), como son el ajuste de roles y la dinámica de los grupos, que conviene conocer para favorecer la socialización efectiva de los nuevos empleados en la cultura de la empresa y el ajuste en el puesto de trabajo. Éstos serán de gran interés tanto desde la perspectiva de los responsables de la gestión de los recursos humanos, como de los interesados en superar con éxito el período de prueba.

Sumario:

1. Introducción: procesos y agentes de socialización.
2. Socialización primaria y consecuencias para la adaptación laboral.
 - 2.1. Influencia de la familia como agente socializador en el desempeño futuro del puesto de trabajo.
 - 2.2. La escuela como agente socializador.
3. La influencia de los agentes de socialización difusa en la futura adaptación laboral: los medios de comunicación.
4. El proceso de socialización en la empresa y las organizaciones.
 - 4.1. Fases del proceso de socialización en las organizaciones.
5. Estilos de socialización organizacional y gestión de los recursos humanos.
 - 5.1. Proceso de ajuste en el modelo autocrático.
 - 5.2. El modelo paternalista o de custodia.
 - 5.3. El proceso de ajuste bajo el modelo de apoyo.
 - 5.4. Modelo cooperativo.
6. Socialización y desempeño de rol en la organización y estrategias para la resolución del conflicto de roles.
7. Cómo mejorar el proceso de integración del recién llegado al grupo de trabajo.
8. Gestión de la comunicación interpersonal para el ajuste de rol.
9. Métodos de socialización formal.
10. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: PROCESOS Y AGENTES DE SOCIALIZACIÓN

El objeto de este artículo es profundizar en el concepto de socialización organizacional, para entender y mejorar el proceso de inducción en la empresa de los empleados recién llegados, favoreciendo de este modo el ajuste de la persona al puesto de trabajo.

La importancia de los primeros momentos de pertenencia a un grupo y una organización son fundamentales en la inserción social y laboral del individuo, así como, en su desempeño futuro en la empresa. No obstante, con frecuencia se ahonda en los aspectos jurídicos y formales del período de prueba, y no tanto en aquellos que incumben a la psicología de los recursos humanos, y que pueden aportar una información muy valiosa sobre la dinámica de grupos, las relaciones en el trabajo y la *socialización organizacional*.

Se conoce con el nombre de socialización al proceso mediante el cual una persona adopta los elementos socioculturales del medio y los integra a su personalidad para adaptarse a un colectivo determinado.

Es la interiorización de la cultura que se produce a lo largo de toda la vida, pero con mayor intensidad durante la niñez, afectando a los diversos aspectos del desarrollo, desde el crecimiento físico, hasta los cambios psicológicos y emocionales.

La socialización contribuye por tanto a la formación de la personalidad como «un sistema interno complejo, que representa un mundo externo» (Picó, 96:78), a través del aprendizaje que coadyuva al desempeño posterior de los roles sociales que le capacitarán como miembro de distintas formaciones sociales (la familia, la empresa, etc.) y que garantizan su inserción social.

Que dicho proceso tenga más o menos éxito, dependerá de las condiciones del propio aprendizaje, ya sea en términos de calidad, o de las estrategias que lo hagan posible, a través de los mecanismos de discriminación, imitación, premio, castigo y frustración. Proceso muy similar al que habrá de acontecer en todo momento de la vida que el ser humano deba adecuarse a nuevas situaciones externas, como es el ingreso en la empresa.

En resumen, y siguiendo a ROCHER (1985), la socialización es el proceso a través del cual la persona aprende e interioriza en el transcurso de su vida los elementos socioculturales del medio y los incorpora a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y agentes sociales significativos. Y que en la sociedad moderna con unas secuencias muy rápidas de cambio, se convierte en adaptaciones permanentes, tendiéndose a prolongar la educación hasta terminada la adolescencia y la formación a la práctica totalidad de la vida de los ciudadanos.

Después de la socialización primaria acontecida durante la infancia, se produce lo que BERGER y LUCKMANN (1968) denominaron socialización secundaria. Es decir, la que tiene lugar a partir de la adolescencia y prosigue a todo lo largo de la vida, consistente en la tarea de iniciarse en los roles propios del ámbito público: asociados a la división del trabajo, a la diversidad profesional, el asociacionismo, los grupos de ocio, deportivos, etc.

Tanto en lo que respecta a la socialización primaria, como a la secundaria, existen dos tipos de agentes: aquellos para los que la educación es un fin explícito y reconocido, y aquellos que «ejercen esa función de un modo solamente instrumental, con miras a otras actividades o fines tomados como objetivos explícitos» (ROCHER, 1985:151). Entre los primeros se encuentran la familia, las confesiones religiosas y la escuela, y entre los segundos, los amigos, empresa, partidos, asociaciones recreativas, juveniles, culturales, sindicatos, etc.

Se tratan todos ellos de grupos concretos, perfectamente identificables, frente a los que también puede observarse, a su vez, otro tipo de socialización de carácter difuso propiciada por agentes como los medios de comunicación de masas (la prensa, la radio y la televisión) o la industria cultural (libros, videojuegos, cine, etc.).

En la sociedad posmoderna los agentes socializadores difusos, así como aquellos que intervienen en la socialización secundaria, alcanzan una mayor importancia en la determinación de la personalidad y la asimilación de roles que en la sociedad tradicional, en la que familia, escuela e iglesia forjaban desde la infancia férreos sistemas de valores y pautas de conducta. Consecuentemente los valores sobre el ocio y el trabajo y sobre las pautas de conducta deseables en este último, se encuentran también mediadas por dichos agentes: estilos de comunicación, de presentarse, valores sociales en definitiva.

2. SOCIALIZACIÓN PRIMARIA Y CONSECUENCIAS PARA LA ADAPTACIÓN LABORAL

2.1. Influencia de la familia como agente socializador en el desempeño futuro del puesto de trabajo.

La familia es el grupo natural de socialización al satisfacer las necesidades esenciales y primarias del niño desde su nacimiento, como son la seguridad, el cobijo, la alimentación y el amor. La

familia ha sido, y es, el agente de socialización más importante en todo tipo de comunidades, y el incumplimiento de sus funciones básicas, el más lesivo, siendo el origen de posteriores problemas de inadaptación y desviación social que pueden llegar a incapacitar a los individuos para el desempeño de un puesto de trabajo. Si bien, como ya ha quedado dicho, en las sociedades tecnológicamente avanzadas el protagonismo de otros agentes como los medios de comunicación, frente al menor tiempo de interacción de los niños con sus progenitores, consiguen que la influencia de la familia sea cada vez menor.

Esto no es óbice para poder afirmar que la personalidad y la capacidad de adaptación social y laboral de las personas se encuentran muy ligadas a la labor educativa de las familias a partir no sólo de la transmisión de herencia cultural, conocimientos y valores, sino sobre todo, y como apuntan distintos autores, como resultado de los propios modelos educativos adoptados por los progenitores. Es decir, que dependiendo de la actitud que adopten los padres y madres respecto a la distribución de los refuerzos negativos y positivos (premios y castigos), el control y la atención de la descendencia, se establecerán distintas tipologías socializadoras con determinadas consecuencias sobre lo que luego serán las habilidades de empleabilidad en el mercado de trabajo (saber estar, comportarse, adaptarse, etc.).

Así los progenitores *hiperexigentes* tienden a reclamar la máxima perfección en las tareas y estimulan al niño a través tanto de premios, como de castigos, para la adquisición de hábitos como el orden, la pulcritud, la puntualidad, etc.; algo que en su justa medida parece más que necesario para la futura adecuación al mundo laboral, pero que, en exceso, puede llegar a favorecer tendencias neuróticas, desconfianza, inseguridad, mínima capacidad de empatía con los demás miembros del equipo de trabajo, y en definitiva, individuos con problemas de adaptación.

Por el contrario, los progenitores *hiperindulgentes*, pertenecientes al modelo *laissez faire* (dejar hacer), son demasiado atentos, solícitos, al mismo tiempo que poco controladores y castigadores, llevando al desarrollo de hijos insolentes y con muy baja capacidad para soportar la frustración. Todo ello en la futura integración laboral de la descendencia puede dar lugar a problemas de disciplina, rendimiento, acatamiento de las normas y capacidad para relacionarse y trabajar en equipo.

Los padres y madres *identificadores* se caracterizan por ser incapaces de entender que el niño es un ser aparte, con una personalidad y deseos propios. Intentan que los hijos se desarrollen a imagen y semejanza de ellos, o bien que lleguen a donde no pudieron llegar, buscándolo en su cariño, la compensación de frustraciones profesionales o desafectos conyugales.

Por último, el modelo de socialización *dominante* es el tendente a controlar a los hijos de forma exagerada, tanto con castigos, malos tratos como ridiculizándolos, y que no suele ser otra cosa que el resultado de la propia incapacidad de los padres como educadores. En este caso, los mecanismos adaptativos y los consiguientes efectos sobre la personalidad suelen traducirse en las situaciones extremas, de una gran ansiedad, rebeldía o, por el contrario, apatía del niño o la niña frente al mundo circundante. Pueden dar lugar a personas muy nerviosas, irascibles y que resulten incapaces para el desempeño de trabajos que requieran precisión, paciencia, disciplina, creatividad o atención.

2.2. La escuela como agente socializador.

La escuela implicada en la socialización primaria ejerce junto a la familia una gran influencia sobre la personalidad de los niños, y en ella, al igual que ocurre con la socialización familiar, pueden darse modelos de carácter dominante, exigente o restrictivo, en los que el control y la disciplina como pilares básicos del modelo pedagógico, pueden inhibir el pensamiento creativo, producir pasividad o afectar a la sociabilidad.

Por el contrario, otras escuelas con ausencia o indefinición de normas y escaso nivel de exigencia, no conseguirán un nivel adecuado de aprendizaje, disciplina y desarrollo de habilidades sociales que preparen al alumnado para la vida adulta.

Además de los contenidos y acciones educativas que conforman el currículum académico, en la escuela los niños y niñas aprenden valores, normas, formas de manifestarse, comportarse en sociedad, aspectos como el acatamiento de las normas, la expresión de las frustraciones, a ser más o menos competitivos, a compartir, a resolver conflictos, a tolerar o no la diversidad; en definitiva, lo que se ha dado en llamar «currículum oculto». Noción acuñada por JACKSON (1968) y desarrollada por APPLE (1986), y que hace referencia a algo que se enseña y se aprende más allá de los contenidos explícitos insertos en los programas educativos, pero que pueden ser tanto o más importantes que éstos.

En principio, la escuela tiene un valor reforzante de los valores de la sociedad en la que se inserta, ya recibidos en la familia, pero que ahora deben afrontarse en un entorno con un menor apoyo afectivo, y en el que la valoración impersonal de conocimientos y comportamiento por parte del profesor, obliga a cada alumno a salir de sí mismo, afrontar límites, entender las normas y a cumplirlas; socializándole para lo que luego será la vida laboral.

Como afirma Franco VOLI (03:13), «uno de los problemas del sistema educativo es que todavía no ha aceptado plenamente que la educación escolar no se dirige simplemente a enseñar contenidos». Su principal tarea es la de formar personas, que al tiempo que son maleadas por la sociedad, forjarán las realidades de esa sociedad futura, y en esta labor es en la que se inserta la necesidad de educar en tolerancia y fomentar los valores para la convivencia en la diversidad.

Ya que no puede olvidarse que la futura adaptación a la empresa, sitúa el debate sobre la escuela posible en el marco más amplio que parte del análisis de una sociedad «presionada por la crisis del vínculo social» y por el «choque» que supone la globalización, al poner en contacto al conjunto de culturas del planeta.

En la escuela, al igual que en la familia, se desarrollan también lo que en el mercado de trabajo serán consideradas como habilidades de empleabilidad (puntualidad, aseo, disciplina, acatamiento de las normas, prestancia, sociabilidad, etc.), cruciales para la correcta inserción laboral, y es por ello que, tanto como el currículum académico, el citado currículum oculto posee un valor certificante (en

términos de las corrientes credencialistas). Es decir, que consigue que la extracción del centro educativo sea en ocasiones más importante, que el nivel de estudios y conocimientos de los alumnos, para la consecución de un empleo.

Randal COLLINS (1979) fue el primer autor que acuñó el término de sociedad credencial, señalando con ello la práctica de evaluar la capacidad de cada persona en base a su titulación académica, como principal aportación del ámbito académico al de la empresa y en detrimento de sus conocimientos prácticos. Para este autor las credenciales sirven más como mecanismo de criba y tienen poco que ver con las habilidades realmente necesarias en el puesto de trabajo, y sí, como criterio social de segregación en base a indicadores como el origen familiar, el grupo de pertenencia, etc. Por el contrario, para autores opuestos a estas corrientes críticas, como funcionalistas y teóricos del Capital Humano, los credenciales se tratan simplemente del mecanismo por el que las sociedades modernas aseguran que los puestos importantes sean ocupados por las personas más preparadas.

Es decir, que desde una u otras corrientes dominantes, tanto la escuela de referencia de cada empleado en busca de trabajo, como el currículum oculto que dicha educación garantiza, posicionará de forma más o menos ventajosa a la hora de superar los procesos de selección de personal. Porque la escuela en su función socializadora imprime cierta señalización social que garantiza a los empleadores una certidumbre sobre la educación y la capacidad para el aprendizaje de los seleccionados.

Dicho de otro modo, la escuela como agente reproductor de las sociedades en las que se inserta es la caja de resonancia de las diferencias culturales de ésta, imprimiendo en sus egresados, tanto matices de diferenciación, como de nivelación cultural, y que harán de las credenciales un indicador de la futura adaptación al puesto de trabajo.

Ya Pierre BORDIEU en su obra *La Distinción* (1988) apuntaba cómo desde este punto de vista la escuela genera dos tipos de funciones: la reproducción social, es decir, el mantenimiento de las relaciones sociales existentes, y la reproducción cultural, como proceso por el cual una sociedad transmite el modo de conocimiento mayoritario de una generación a la siguiente. Garantizando que a mayor nivel y por tanto tiempo de pertenencia en el sistema educativo las posibilidades de adaptación a determinadas condiciones de trabajo sean también mayores (BRAVERMAN, 1974).

La socialización en la escuela se realiza, tanto a través de la acción consciente y no consciente de los educadores, como en la interacción con el grupo de iguales. Si bien estos últimos, como agentes, se tratan de grupos más dirigidos a desarrollar la autonomía personal (vecinos, compañeros de colegio o deporte, amigos de juego) y que, como tales, pueden llegar a cuestionar o entrar en colisión con las normas e intereses de los dos agentes socializadores primarios anteriores, la familia y la escuela.

En general, la no marginación, la socialización de los individuos entre sus grupos de iguales, desarrollarán aspectos como las habilidades de comunicación y la sociabilidad, y con ello la capacidad para trabajar en las organizaciones.

3. LA INFLUENCIA DE LOS AGENTES DE SOCIALIZACIÓN DIFUSA EN LA FUTURA ADAPTACIÓN LABORAL: LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Han sido muy numerosos los estudios que en las últimas décadas han profundizado en la influencia de los Medios y la industria cultural (música, videojuegos, etc.) en los jóvenes. Tanto la programación televisiva, los videoclips, como los videojuegos, tienen un atractivo sin parangón para las y los niños adolescentes, y unas propiedades de socialización difusa que interesan a sociólogos e instituciones competentes.

La violencia indiscriminada, el sexismo, la xenofobia, son algunos de los aspectos que suelen preocupar a padres, y madres, educadores y a las administraciones, por su potencial influencia sobre el comportamiento antisocial. O que los estudios sobre dicha influencia se hayan centrado en niños/as y adolescentes no es extraño, tanto porque el proceso de socialización se realice fundamentalmente en estas etapas, como porque son estos los que más tiempo suelen dedicar a la televisión y a la industria cultural en su conjunto.

GERBNER y sus colaboradores estudiaron muestras de programas de las grandes cadenas norteamericanas desde 1967, llegando a la conclusión, no sólo de que la mayoría de éstos tienen un carácter marcadamente violento (80%), con una media de 7,5 episodios de violencia por hora, sino que además los programas infantiles son los que muestran un mayor promedio de estos episodios, en especial los dibujos animados (GERBNER y otros, 1979, 1980; GUNTER, 1985, citado en GIDDENS, 1993:474).

La mayoría de los estudios posteriores han llegado igualmente a correlacionar la visión televisiva de escenas violentas, con este tipo de comportamientos en los más jóvenes, mientras otros han puesto en cuestión que sea así. Sobre los últimos, puede decirse que, si bien no es tan concluyente, la posibilidad de que los espectadores expuestos a violencia la repudien, como el hecho cierto que supone que en la mayor parte de películas y demás programaciones usualmente subyace una crítica moral de la misma, con la ejemplificación de los malos y el triunfo de justos o víctimas. Todo lo cual encierra una gran influencia socializadora.

Aunque recientes, cada vez existen más autores que insisten sobre el hecho de que la actitud de los niños y jóvenes frente a los contenidos televisivos no es siempre pasiva, ni por tanto determinantes sus efectos nocivos. Por otra parte, manejar el rol de espectador desde muy jóvenes contribuye a la comprensión más temprana del mundo circundante y de las relaciones sociales; también a la socialización en la medida que coadyuva a la interpretación de normas, realidades, roles profesionales...

Los personajes, las series, la estética de las caricaturas de moda, son otra fuente de identificación y socialización; los anuncios de juguetes, para bien o para mal, determinan diferencias sexuales y preferencias, y ni qué decir tiene que, más recientemente Internet, educa a través de juegos en línea y pone en relación a niños y adolescentes de todo el mundo, amparando nuevas formas, todavía no muy estudiadas de entender la sociedad, como también de adaptarse a las nuevas tecnologías y de estar en «sintonía con ella» antes de acceder al mundo del trabajo, como antaño.

Si como apuntaba de forma revolucionaria McLUHAN (1969), «el medio es el mensaje» y la naturaleza de los medios de comunicación en la sociedad influye en la estructura de ésta mucho más que los contenidos, el paso de los medios impresos a la televisión, y de ésta a Internet, determinarán cambios decisivos en la forma de ser, relacionarse y vivir de las respectivas generaciones, muy especialmente en el mundo de la empresa.

El cine y sobre todo la televisión son fuentes de información sobre el empleo subestimados, y que configuran la decisión vocacional de los estudiantes (llegando a influir en la necesidad de incrementar el *numerus clausus* de ciertas carreras más populares), y contribuyen a determinadas preconcepciones sobre los roles profesionales.

4. EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES

Como ha quedado dicho el término socialización hace referencia al amplio proceso que se desarrolla a lo largo de toda la existencia, por el cual las personas adquieren progresivamente las actitudes, comportamientos, valores y representaciones sociales que les permiten incorporarse y desarrollar su vida en sociedad, en especial aquellas encaminadas a la obtención del sustento y el desarrollo profesional.

Desde la sociología de las organizaciones no son pocos los autores que se han preocupado de cómo la socialización en la organización determina y define la vida de los individuos en sociedad: ARGYRIS, 1990; FELDMAN, 1976; JOHN, P. WANOU, 1992; John VAN MAANEN, 1976; Edgar H. SCHEIN, 1980, etc.

En palabras de SCHEIN (1999) la socialización organizacional es la forma de «ponerse al tanto» dentro de la empresa, un proceso de adaptación, pero también de adoctrinamiento y adiestramiento, que muestra al individuo qué es lo importante, y qué se espera de él o de ella.

Si al definir la empresa o la organización se asume que ésta, como grupo se trata de un sistema de roles, la socialización organizacional debe entenderse como el proceso por el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un determinado rol en la misma.

Los roles son entendidos en este contexto, según la definición ya clásica de KATZ y KHAN (1978) como «los que describen las formas de comportamiento específicas que están asociados con las distintas posiciones de la organización y originalmente surgen de los requerimientos de la tarea a desarrollar».

Es decir, el rol es «la suma de los requerimientos con los que la organización confronta a sus nuevos miembros». Un conjunto de derechos y obligaciones, explícitos e implícitos, que dan lugar a una serie de interacciones, denominadas por estos mismos autores como «episodio del rol», con-

sistente en cuatro fases: 1. Expectativas del rol; 2. Envío del rol; 3. Recepción y 4. Conducta del rol; a través de los cuales una persona es informada y socializada en su posición dentro de una organización.

1. *Expectativas del rol* son las disposiciones y prohibiciones respecto al comportamiento que tiene que tener una persona en su puesto de trabajo.
2. *Envío del rol* es la información proporcionada por los miembros de la organización al empleado de nuevo ingreso sobre sus expectativas en torno al papel que debe desarrollar.
3. *Recepción del rol* es la percepción y conocimiento de la persona implicada de la información que se le envía y el comportamiento esperado.
4. *Conducta de rol* es la respuesta a la información recibida a través del comportamiento organizacional.

Para la socialización de los nuevos miembros en una organización, será muy importante que los cuatro procesos se hagan efectivos. Si existe una gran indeterminación sobre el rol que habrá de desempeñar el recién llegado, no se le transmite la información relevante sobre el mismo, o éste no la recibe o no la contempla en su desempeño y comportamiento, la integración no se llevará a cabo.

ETZIONE (1997) diferencia tres modelos de selección y socialización de sus nuevos miembros en las organizaciones: las que cuentan con un tipo de control coercitivo, que emplean instrumentos de socialización de carácter físico (aislamiento, privación de ciertas prebendas), como por ejemplo las prisiones. Las utilitarias o de negocios que utilizan estrategias materiales para dicho fin, como es la dispensa o privación de incentivos económicos (subir el sueldo, eludir la promoción); y por último, las organizaciones que utilizan medios simbólicos, por ejemplo en las de voluntariado, en las cuales a través de una mayor o menor participación del individuo en la misma, llega a alcanzar un mayor reconocimiento, estima y aceptación por parte del cuerpo social que la conforma.

Las organizaciones de carácter laboral gozan de un tipo de socialización utilitaria, aunque los instrumentos de naturaleza coercitiva o simbólica pueden ser también utilizadas en diferente grado. Por ejemplo, una conducta de rol de un recién llegado que se adapte en mayor medida a las expectativas del puesto favorecerá su mayor participación en el equipo formal de trabajo, así como el grupo humano (o informal); o bien todo lo contrario, el aislamiento, es decir, una disminución o ausencia de interacción comunicativa.

4.1. Fases del proceso de socialización en las organizaciones.

Las etapas observables en el ajuste del individuo a la organización dista según el análisis de unos u otros autores, por ejemplo, para PORTER *et al.* (1975) son cinco, y tres para SHEIN (1978) y

pueden resumirse en: Ingreso, Socialización y Aceptación Mutua. En cualquiera de estas taxonomías propuestas, el desarrollo de las etapas va a incidir directamente sobre la productividad del empleado, su compromiso con la organización, así como, en la decisión final de formar parte o no de una compañía. Ya sea como decisión de la dirección, como del interesado a tenor de sus expectativas laborales.

a) Socialización anticipada.

Incluso antes de que el candidato ingrese en la empresa, cuenta con una información (formal o informal, exacta o inexacta) que le permite anticipar las realidades de la organización. Dicha información suele proceder de los citados agentes de socialización primaria y secundaria (la familia, la escuela, los amigos); así como de agentes de socialización difusa como son los medios de comunicación, que tienen la virtud de plasmar la conducta de rol de forma más o menos exacta.

En este momento en el que el empleado/a va situándose en el papel que deberá asumir para adecuarse a la cultura de la empresa y el sector elegidos, cuenta ya con un acopio de datos que le permite forjarse una serie de expectativas sobre el salario, la naturaleza del trabajo, los criterios de promoción, pero, sobre todo, para conducirse en el proceso de selección.

Con anterioridad se ha producido la socialización vocacional, que puede ser intencionada (uno mismo se ha documentado sobre aquella profesión que desea) o accidental, pero que en cualquier caso habrá dirigido la atención del candidato hacia el rol determinado.

Dicho de otro modo, la vocación parte del proceso de socialización general y la información proporcionada por familiares, escuela, grupos de iguales, medios de comunicación, organizaciones en las que se ha trabajado con anterioridad, ayudará a superar el proceso de selección y más tarde a la adaptación profesional, tanto en cuanto dicha información sea más exacta.

b) Encuentro.

Es la fase que comienza tras la firma del contrato de trabajo y engloba la llegada y el período de prueba como tal (no únicamente como período recogido en el contrato de trabajo). El empleado/a va familiarizándose con el día a día de la organización, y en mayor o menor medida se producirán episodios de «choque con la realidad», bien por la imposibilidad de enfrentarse a los hechos (rigidez de jerarquías), a situaciones inesperadas (incompatibilidades con obligaciones familiares, p.e.), bien por una alta distorsión entre dicha realidad y las expectativas personales y vocacionales.

El encuentro es conocido también como fase de contraste (PORTER, LAWLER y HACKMAN, 1975), que será mucho más fructífera en la medida en que las expectativas tanto de los individuos como de la organización sobre éstos, sean realistas, precisas, afines y congruentes (FELDMAN, 1976). Y no sólo

eso, sino que, además, el resultado de esta fase en relación con las expectativas que albergan ambas partes, determinará la posterior carrera en el seno de la organización, el desempeño, o bien optar antes o después por la separación.

Durante este período suele darse una cierta permisividad con los errores de los recién llegados y la asunción por parte de todos los miembros de la organización sobre un determinado margen en el que se permiten incidencias o una menor productividad. Sin embargo, también será preciso hacer saber a las personas de reciente ingreso si obran adecuadamente, lo que se consigue bajo mecanismos similares a la socialización primaria y con los que la organización expresa su grado de acuerdo con el comportamiento de los recién llegados, como son el reforzamiento, el no reforzamiento y la sanción.

El objetivo final es que el sujeto llegue a desarrollar convenientemente el rol esperado desde el punto de vista competencial, y también desde el actitudinal: disciplina, uniformidad con el conjunto, sociabilidad, acatamiento o capacidad de mando (dependiendo del puesto), etc., en lo que concierne a la tarea y al equipo de trabajo (grupo formal).

Roles tipo en relación al grupo formal de trabajo

Directivo: corresponde a las primeras posiciones de mando de la empresa, entre cuyas funciones se encuentran las de predecir, planificar, organizar, coordinar y controlar.

Mando intermedio: última posición de mando, supervisores, jefes y encargados del control del proceso de trabajo y del producto o el servicio final de la empresa.

Técnico: profesionales con conocimientos y aptitudes necesarios para la empresa y difíciles de adquirir.

Empleado: tareas subalternas de tipo administrativo.

Obrero: posición subalterna, encargado de la realización de funciones manuales y que requieren esfuerzo físico, relaciones sociales escasas y limitadas.

De igual modo, como apuntaban originariamente las teorías propuestas por Elton MAYO (1933) y el movimiento de las Relaciones Humanas, se producirá un reparto de roles en lo que respecta a los grupos informales, que según dicha corriente llegará a influir, más si cabe que cualquier otra medida de carácter normativa y formal, en el desempeño laboral la productividad y la adaptación a la empresa.

Máxime cuando el ingreso es de carácter colectivo, la categorización personal (tímido, refractario gracioso, líder, marginado, etc.) y un reparto de roles en el seno del grupo informal; es decir, aquel cuya relación surge de las relaciones interpersonales en el trabajo, pero no centradas en éste, acontecerá de forma paralela y decisiva para la socialización organizacional.

CLASIFICACIÓN ROLES TIPO EN UNA ESTRUCTURA INFORMAL

Roles productivos

Son aquellos que favorecen la comunicación y la eficacia de los equipos

1. **Abogado:** defiende las causas de los miembros del grupo cara al exterior.
2. **Armonizador:** mantiene la solidaridad y la idea de proyecto común en el grupo.
3. **Cerebro:** tiene la respuesta oportuna a la solución de problemas complejos encontrando siempre nuevas alternativas.
4. **Coordinador:** aquel que trata de mantener el trabajo en equipo, la comunicación, motivación y participación de todos sus miembros.
5. **Emprendedor:** establece objetivos, planifica, organiza al grupo y crea mecanismos para comprobar que los planes se cumplen.
6. **Experto:** tiende a explicarse aportando argumentos de peso, datos y pruebas.
7. **Hormigueta:** centra en elevar lo más posible el rendimiento propio y del grupo.
8. **Investigador:** busca fuentes de información autorizada y soluciones para los problemas que surgen en el grupo.
9. **Formalista:** le preocupa el cumplimiento de las reglas y que las cosas se realicen según los cauces establecidos.
10. **Reportero:** tiende a ser descriptivo, tiende a indagar y que todos expongan sus opiniones sin imponer la suya.
11. **Secretario:** tiende a encargarse de las tareas rutinarias subsidiario o de tipo que puedan surgir.

Roles improductivos

Son aquellos que frenan el proceso de comunicación y el rendimiento del grupo

1. **Guerrero:** beligerante e intransigente.

2. **Arrogante:** sólo le importa llamar la atención sobre sí mismo en detrimento de los demás.
3. **Gracioso:** sólo le interesa entretener y entretenerse.
4. **Opositor:** con tendencia a disentir de todos los acuerdos tomados por el grupo.
5. **Locuaz:** habla en exceso, incluso de lo que no conoce.
6. **Manipulador:** intenta convencer a los miembros del grupo para conseguir en todo momento sus propios intereses.
7. **Pelota:** sólo le preocupa la aprobación de los superiores y la busca con ahínco.
8. **Inocente:** carga con las culpas, ejerce de «chivo expiatorio».
9. **Víctima:** persona quejumbrosa, que se siente lastimado en su persona o intereses.
10. **Matón:** amenazante, prepotente, con capacidad de intimidar por su poder o influencias.
11. **Pícaro:** intenta escabullirse de las obligaciones y aprovecharse del trabajo de los otros miembros del grupo sin que se den cuenta. En el sentido más peyorativo pueden ser de los que les gusta «tirar la piedra» que inicia los conflictos y «esconder la mano».
12. **Incompetente:** intenta hacer de cualquier forma lo que no sabe.

Roles modificables

Corresponden a personas que en principio resultan improductivas pero cuyas conductas pueden ser reconducidas

1. **Pelma:** pide constantemente ayuda como producto de su inseguridad, pero si se refuerza su autoestima puede llegar a ser competente.
2. **Refractario:** no participa porque cree que no es aceptado a pesar de ser muy apto. Con apoyo puede ser de utilidad al grupo.
3. **Tímido:** tiende a sustraerse por miedo a no ser aceptado, pero si se le ofrece seguridad puede cambiar de aptitud.

No conviene olvidar que en los primeros días en los que un empleado accede a la empresa es cuando se forjarán y modelarán tanto su rol en el equipo de trabajo formal, como en el grupo humano, lo que habrá que tenerse en cuenta por parte del coordinador o persona al cargo del recién llegado para encauzar las actitudes hacia roles acordes con el puesto y de carácter productivo; y por el interesado o la interesada, para conseguir el ajuste al rol que exige su trabajo, así como para evitar aquellas conductas que le dificulten la aceptación, buenas relaciones, promoción y permanencia.

El encaje en ambos engranajes, el ocupacional y el social, pueden no modificar sustancialmente el contrato escrito con la empresa, pero sí afectará a lo que a partir de SCHEIN (1978) se ha dado en llamar «el contrato psicológico», porque los términos reales del mismo (promesas promocionales, recompensas, formas de avance profesional, etc.) permanecen implícitos, no están escritos, si bien condicionarán más que cualquiera las expectativas y acciones futuras por ambas partes (individuo y organización).

c) Cambio y adquisición.

Es la fase final que entraña el dominio de las tareas y la capacidad para solucionar conflictos de roles que hayan podido surgir en los períodos anteriores. Las personas que no consiguen realizar la transición hasta esta tercera fase y se mantienen en una interacción conflictiva con iguales y superiores, abandonarán voluntaria o involuntariamente el trabajo, o bien se convertirán en elementos tendentes a ser aislados.

Según ARGYRIS (1990) la autoestima ayuda a conducirse competentemente en la adaptación a los demás y a la organización. Recíprocamente, conseguir una mayor adecuación al puesto y al grupo revertirá en una sana autoestima, la cual irá aumentando en la medida en que el individuo pueda definir sus propias metas, éstas se relacionen con sus necesidades, la forma de conseguirlas, así como que éstas representen un nivel aceptable de aspiración.

Todos los autores coinciden con que el grado de adaptación de un empleado a la organización en la que se inserta concuerda con el de adecuación y adquisición de la cultura organizacional, definida como un sistema de significados y valores (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido –de mayor o menor grado– por los miembros de esa organización) que configura la vida cotidiana de la empresa. Es decir, cultura organizacional es aquello que le confiere una identidad que la distinga de otras (LUCAS MARÍN 1994:9). O siguiendo a GARCÍA MADARIA (85:31) «el conjunto de los modos de pensar y actuar tradicionales o habituales, más o menos aceptados por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deberán aceptar para poder integrarse en el ambiente de la organización».

La cultura así entendida, ni que decir tiene que comprende una amplia gama de comportamientos, métodos de producción, tecnología, código de sanciones, así como valores reinantes, convenciones y tabúes no explicitados (en términos de este mismo autor).

5. ESTILOS DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La adaptación del sujeto al sistema social de la empresa depende de su adecuación al estilo gerencial de cada organización, que puede estar en relación con factores como su educación, expectativas creadas a través de los medios o los pares, personalidad, experiencias de socialización previas en otras compañías, etc.

Los modelos de comportamiento organizacional que un directivo o un conjunto de ellos sustentan tienen que ver con la cultura y la tradición, pero también con las suposiciones que éstos se forjan en torno a las personas, las situaciones y sobre cómo debe ser la organización.

Cada empresa puede contar con un estilo directivo estructurado a través de normas y procedimientos. Sin embargo, en el seno de cada departamento, sucursal o negociado, tiende a predominar la forma de hacer y actuar de sus respectivos responsables, de modo que en una sección pueden imperar pautas de comportamiento acordes con el *modelo paternalista*, en otras con *el autocrático*, en los servicios centrales, por ejemplo, *el de apoyo*, y en las regionales el *modelo cooperativo*. No obstante, si cada uno de éstos depende en último término de los respectivos directivos, la cultura de cada organización tiende a hacer homogéneos los valores y las conductas; a través de elementos simbólicos, pero también de los formales como son las políticas de recursos humanos, que son ejecutadas bajo premisas concretas que imprimen una u otra visión a la empresa en su conjunto.

En cualquiera de los casos, para los trabajadores recién ingresados es fundamental ser consciente del modelo de gestión predominante, y con ello de la conducta que se espera de ellos, lo cual no siempre es tan obvio durante el período de prueba, aunque sí igual de definitivo para que éste llegue a buen término.

5.1. Proceso de ajuste en el modelo autocrático.

Se trata de un tipo de gestión de los trabajadores que se ha mantenido desde las primeras empresas surgidas de la Revolución Industrial, y cuyas bases se basan en que el poder emana de la propiedad del Capital y los medios de producción, o bien de la delegación de éste en directivos y mandos intermedios, de modo que existe plena legitimidad en el caso de que el empleado no cumpla las órdenes sea sancionado. Su obligación cumplir las normas y los mandatos de sus superiores sin objeciones, y las de éstos, saber imponerlas, controlar y presionar como forma de conseguirlo.

El ajuste en el período de inducción al puesto consiste en demostrar suficiente capacidad para soportar el nivel de exigencia de un proceso productivo determinado, es decir, disciplina, sumisión y alto rendimiento. En este modelo las relaciones interpersonales son secundarias.

5.2. El modelo paternalista o de custodia.

Es un modelo de gestión que parte de las mejoras sociales implantadas en las empresas occidentales a partir de 1930, y su magnanimidad con los derechos de los trabajadores se encuentra en función de los recursos económicos con los que cuenta cada compañía para implementar pensiones, servicios y otros beneficios sociales. Como apuntan DAVIS y NEWSTRON (90:34), dichos beneficios propician una mayor dependencia de los empleados respecto de la organización, pero también un sentimiento más arraigado de pertenencia que incide en la motivación y en la estabilidad en el puesto de trabajo.

En el proceso de ajuste del recién llegado en este tipo de empresas, se traduce en patrones muy definidos de comportamiento organizacional que le exigen un mayor esfuerzo. Ya que más que en la obediencia, en este tipo de compañías lo realmente importante es participar en la cultura y el sentimiento de pertenencia al grupo; en donde las relaciones informales de sus miembros se extienden a la vida privada (celebraciones familiares) y a los espacios de ocio (en ocasiones con clubes sociales y actividades recreativas sufragadas por las propias empresas).

Dicha preeminencia de los grupos informales sobre los formales, y de las normas implícitas forjadas por la tradición y las medidas de autoprotección (a través de los sindicatos de todo tipo y la acción social), hacen que la adaptación como miembro de nuevo ingreso sea más costosa. A pesar de que el período de socialización inicial suela ser también de tipo paternalista, de modo que el recién llegado se encuentra dirigido y aconsejado por los miembros antiguos del grupo que esperarán de él un esfuerzo, tanto o más para su adecuación a la cultura y el grupo informal, como al puesto de trabajo. Las consecuencias de la inadaptación al oficio o a los compañeros pueden ser aun peores que la propia desobediencia en el modelo autocrático, llegando a traducirse en ostracismo, distanciamiento de los líderes formales e informales, desmotivación y dimisión del candidato.

5.3. El proceso de ajuste bajo el modelo de apoyo.

Es un modelo de gestión que no se basa en el poder como el autocrático, ni en recompensas como el paternalista, sino que parte de la premisa de que la disposición del empleado es positiva y para que su rendimiento sea mayor la empresa y los gerentes de ésta deben responder motivando y velando por la satisfacción en el trabajo del recién llegado.

Se elude la perspectiva conflictivista de lucha de clases en el seno de la empresa y se parte de una concepción funcionalista, según la cual los intereses de empleados y empresa son los mismos, y mostrar hasta qué punto se encuentran conciliados es la forma adecuada de gestionar las fisuras y los conflictos adecuadamente, lo que a su vez favorecerá la adaptación y la productividad.

La función de todo gerente será bajo este modelo la de ayudar a los empleados a solucionar sus problemas, en especial durante el período de prueba, actuando como tutores en esta fase, o nombrando personas con experiencia que lo sean, para velar tanto por su ajuste al puesto de trabajo, como en el grupo de humano. Sin embargo, más que la adaptación a una cultura única y férrea, y el propósito de pasar por los distintos niveles jerárquicos por mérito y antigüedad en buena lógica burocrática, en este modelo para la dirección lo que prima es la adecuación de cada trabajador al mejor puesto según sus posibilidades.

Personalidad, capacidad, conocimientos específicos y aptitudes propias comienzan a ponerse de manifiesto desde el mismo momento de ingreso en la organización, y darán información sobre el nivel de responsabilidad y la naturaleza del puesto del que un empleado es capaz, al margen de aspectos considerados en las organizaciones de tipo burocrático-paternalista como la fidelidad, dedicación fuera de horas o la antigüedad.

En resumen, la adaptación considerada desde este modelo de gestión se encontrará en la capacidad del nuevo empleado para conseguir resultados favorables y constatables.

5.4. Modelo cooperativo.

Se trata de un estilo gerencial que suele instaurarse en equipos en los que las diferencias jerárquicas se hacen inapreciables y predomina el apoyo mutuo y la consecución colectiva de objetivos, antes que la competencia entre sus miembros.

Es un modelo que supone una mayor libertad de acción, menos control y la suposición de que cada empleado se autorresponsabilizará de su propio comportamiento; y que, por tanto, exige ese mismo nivel de cooperación y autocontrol de las personas que se enfrentan al período de prueba. Es decir, que lo más importante no será tanto su capacidad para acatar órdenes de superiores como para trabajar en equipo y responsabilizarse de su rendimiento y resultados.

Las habilidades para trabajar en grupo y la autodisciplina son aquí fundamentales, y la solvencia e integración de los que llegan a la empresa, se pondrán de manifiesto en su capacidad para librar conflictos y generar valor.

6. SOCIALIZACIÓN Y DESEMPEÑO DE ROL EN LA ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO DE ROLES

En un sentido genérico el papel o rol es «un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros» (DAVIS, 90:59). Si en sociedad el rol pone de manifiesto la posición de un individuo en el sistema, sus funciones, derechos y obligaciones, poder, responsabilidad, estilo comunicativo, etc., en la empresa el desempeño del rol posibilita la interacción acorde con las necesidades organizativas, y aporta certidumbre en cuanto a las pautas de conducta a seguir, de forma que podamos anticiparnos al comportamiento de los demás.

Según GIL RODRÍGUEZ *et al.* (1999), basándose en la definición de SARBIN y ALLEN (1968), la palabra rol procede del latín rólula, término empleado para designar una hoja de pergamino enrollado alrededor de un cilindro de madera en donde estaba escrita parte del guión de un actor y que éste llevaba en la mano durante la representación teatral. De igual modo, en el seno de la empresa puede decirse que un rol es el conjunto de conductas que están determinadas por el rango o nivel que ocupa una persona en dicha compañía y las personas de rango similar. De modo que la inducción y formación para el desempeño eficaz del rol es fundamental en la superación del período de prueba, el mantenimiento y en la promoción a puestos superiores.

Los roles se caracterizan por cinco rasgos fundamentales:

1. Ser comportamientos estandarizados y establecidos que se transmiten de unos empleados a otros.
2. Enmarcan un conjunto de normas.
3. Encontrarse determinados por la estructura organizacional de cada empresa.
4. Definir campos de acción legítima dentro de las competencias propias de rol.
5. Forman parte del sistema jerárquico y determinan deberes y obligaciones, para el empleado y su entorno.

El correcto desempeño del rol es tan útil para la consecución de buenos resultados y de los fines organizacionales, como en todo lo concerniente a la dinámica del equipo (clima, relaciones personales, ausencia de conflictividad).

Cada rol demanda conducirse de un modo determinado y será la institución u organización social en la que nos encontremos la que dispondrá cuál será éste, de modo que una persona puede ser líder en su comunidad religiosa, subordinado y profesor en su trabajo, y alumno en un club social. Asimismo, en un ambiente laboral, el empleado puede desarrollar distintos roles, como representante del sindicato, profesor, miembro de la asociación de padres, por ejemplo. Es decir, que los roles formales hacen alusión a los respectivos papeles desempeñados, tanto en relación con las funciones, jerarquía, como con la autoridad.

Dicho esto la socialización, ya analizada en epígrafes anteriores, será el proceso a través del cual los miembros de una organización reciben la información necesaria para el desempeño del rol, que conformará las actitudes, conductas y pensamientos de los empleados, al tiempo que su papel en el proceso productivo. Pues bien, esta información se produce de forma más cuantiosa y relevante en el momento del ingreso y el período de prueba, que en cualquier otro, de modo semejante a lo acontecido en la infancia en relación al proceso de socialización para la vida.

Los roles pueden responder a la composición de los grupos formales (equipos y relaciones jerárquicas consolidadas), como a los informales; y por tanto, los métodos para el adiestramiento en los roles y la socialización organizacional pueden ser de carácter formal, como las descripciones de puestos, el manual de bienvenida o las sesiones de orientación e inducción (que abordaremos más adelante), como de tipo informal, que son los empleados por el individuo para su adaptación al nuevo medio laboral, a través de la interacción con otros en el lugar de trabajo, la observación, la interrogación, o bien, los comentarios y comunicación no verbal recibidos por los demás sobre su conducta, a tenor de los patrones aceptados por la generalidad.

Estos últimos métodos informales son los que encierran mayor complejidad por su carácter no programado, y su correcta articulación dependerá de tres aspectos inherentes a toda teoría de roles:

1. Las expectativas y conflicto de roles.

La adaptación de todo nuevo empleado al puesto produce una serie de demandas y exigencias en el trabajo, que pueden ser incongruentes entre sí. Algunas comunes en esta fase suelen ser por ejemplo el hecho de mantener el ritmo de producción al tiempo que se adiestra al recién llegado, o que éste pueda desempeñar más o menos tareas que pongan en cuestión, o sobrecarguen el rol de otros puestos.

Fundamentalmente, el conflicto de rol se produce cuando personas o grupos vinculados poseen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer y cómo ha de conducirse cada uno, que son incompatibles o incongruentes entre sí.

Autores como GOFFMAN o Rose COSER consideran las expectativas como «guías muy generales y, a veces, tremendamente vagas, porque son el producto de una orden social cambiante, generada y reconstruida cotidianamente por los miembros del grupo social».

2. Ambigüedad de papeles.

En el acceso a un puesto de trabajo y hasta que se realiza la socialización de cada trabajador, se produce lo que se ha dado en llamar ambigüedad del rol, consistente en una situación en la que el interesado todavía no tiene suficientes puntos de referencia para desempeñar su labor dentro de un grupo de trabajo, o éstos no son los adecuados para él. Se vive con gran incertidumbre, es una fuente de estrés y ha sido relacionada con tensión, baja autoestima, depresión, descontento, etc. Es decir, que ocasiona un gran malestar psicológico.

En la configuración del rol interviene el interesado, que lo impregna con rasgos de la propia personalidad. Sin embargo, dichas aportaciones pueden ser favorables o no, y de su aceptación por el conjunto del cuerpo social de la empresa dependerá que se disipe dicha ambigüedad.

3. Innovación del rol.

La correcta adaptación de los trabajadores a la empresa tiene que ver tanto con que sean capaces del desarrollo de las pautas prescritas para un rol, como de superar la rigidez del mismo para realizar actividades innovadoras y espontáneas que sobrepasen las especificaciones del rol asignado sin problemas.

Son acciones que facilitan la consecución de los fines de la organización, pero sin que por ello entre en conflicto con otros roles o supongan una percepción distorsionada del propio.

Esta faceta sobre la que ha pivotado la gran crítica a las organizaciones rígidas de tipo burocrático asegura que se produzcan conductas innovadoras para atender situaciones nuevas y específicas, que requieran cooperación entre los miembros de la organización, o bien otras como las que requieren proteger a ésta y sus servicios, etc.

El caso es que todo lo que suponga innovación en una fase, como es la de adaptación a la empresa, en la que debe primar la imitación y el aprendizaje, puede resultar arriesgado para la persona recién llegada, todavía no suficientemente preparado para valorar la idoneidad de sus acciones, tanto desde el punto de vista grupal, como operativo.

A tenor de las consecuencias para el desempeño y la integración de los Recursos Humanos tanto de la ambigüedad, como del conflicto de rol, RIZZO, HOUSE y LIRTZMAN (1994) elaboraron unas escalas, de utilidad para responsables y gerentes, de modo que sea considerada la adecuación de roles por las partes implicadas, a partir de unos ítems que son puntuados del 1 al 7 y de forma secreta:

Ambigüedad de rol.

- Sé cuánta autoridad tengo.
- Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados.
- Sé que organizo mi tiempo correctamente.
- Sé cuáles son mis responsabilidades.
- Sé exactamente qué se espera de mí.
- Se dan explicaciones claras sobre lo que debo hacer.

Conflicto de rol.

- Debo hacer cosas que deberían realizarse de otra manera.
- Se me asigna un trabajo sin recursos humanos para completarlo.
- Para realizar el trabajo debo saltarme las normas.
- Trabajo con dos o más que tienen distintas normas para trabajar.
- Recibo demandas incompatibles de dos o más personas.
- Hago cosas que son aceptables para algunos y no para otros.
- Se me asignan las tareas sin recursos y materiales necesarios.
- Trabajo en cosas innecesarias.

Estos dos conceptos claves para entender el proceso de adecuación al puesto de trabajo son conocidos bajo el nombre genérico de estresantes de rol (HONTAGAS y PEIRÓ, 1996). En donde, la escala de ambigüedad de rol intenta evaluar la certidumbre sobre obligaciones, autoridad, el contenido de las atribuciones y competencias, objetivos, responsabilidad, así como la forma de llevarlos a cabo; mientras que en la escala del conflicto de rol, las preguntas se encuentran redactadas en términos de acontecimientos indeseables, por lo que estar de acuerdo evidenciaría una gran incongruencia, así como incompatibilidad de los requerimientos de dicho rol.

- Estrategias para superar el conflicto de roles en el período de prueba.

La conflictividad entre roles puede surgir en virtud de las repercusiones en la vida de los grupos, estableciendo los distintos autores (GALA LEÓN, 2000; MORELAND y LEVINE) dos tipos distintos de conflictos:

1. **Conflictos inter-rol:** aquellos en los que las obligaciones asociadas a un rol determinado son incompatibles con otras que también debe realizar la persona como consecuencia de su desempeño de otros roles. O bien, con el rol que debe realizar otro miembro del equipo.
2. **Conflictos intra-rol:** aquellos en los que la incompatibilidad o el choque entre expectativas se aplican al mismo rol, o las expectativas y la definición del sujeto de una posición colisionan con las que poseen los demás.

Es complicado establecer estándares para la resolución de conflictos de rol, pero sí en este terreno, como en el de la socialización para la vida, todos los consejos y la experiencia son pocos.

A. En primer lugar, no estará de más atender si se trata de un conflicto de rol y de ser así la naturaleza de éste (intra o inter):

1. *Conflicto de derechos y obligaciones:* ante un conflicto inter-rol, por ejemplo cuando nuestras funciones de mando estén siendo desempeñadas por otros al llegar a la empresa. La solución dependerá de la asunción de las responsabilidades atribuidas por la dirección en consonancia con nuestro estatus.
2. *Reajustes personales:* cuando no existen capacidades o cualidades personales para desempeñar el rol. Por ejemplo, los compañeros pueden sentirse incomodados por la imposibilidad de que podamos desarrollar con éxito determinados papeles asignados. El problema se resuelve mostrándose dispuestos para aprender, por ejemplo en una oficina de atención, aprendiendo sus programas informáticos, o las habilidades sociales o comerciales más idóneas para el trato con el público.

B. En segundo lugar, existe un conjunto de buenas prácticas para evitar el conflicto en el nuevo desempeño de rol:

1. Conocer bien a los subordinados y el trabajo que desempeñan
2. Conocer el trabajo que desempeñan las personas del mismo rol.
3. Intentar conocer las opiniones de sus colegas, buscar su orientación y consejo.
4. Procurar adaptarse a la forma de trabajar de los superiores.

5. Detectar si alguien del entorno se había presentado al puesto, o lo estaba desempeñando hasta su llegada y buscar relaciones de cooperación.
6. Estudiar y hacer suya la cultura de la empresa.
7. Intentar olvidarse del criterio propio para ajustarse al establecido.
8. Intentar conocer con detalle las tareas y prioridades que debe llevar a cabo y el calendario de que se dispone para asumirlas con éxito.
9. Otorgar prioridad a los problemas que la organización considera que deben resolverse de forma prioritaria.

7. CÓMO MEJORAR EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL RECIÉN LLEGADO AL GRUPO DE TRABAJO

La integración de los miembros de un grupo, o de una o varias personas a éste pasa por dos etapas, que en la medida en que sean conocidas y completadas con éxito facilitarán su socialización en la empresa, el ajuste al puesto y su productividad.

Si aplicamos, por ejemplo, los postulados de SCHEIN sobre las fases de integración grupal (1994), podemos destacar una primera etapa en la que las partes se orientan hacia sus propias personas y la resolución de los problemas emocionales que la nueva situación genera; y una segunda, en la que la orientación se inclina hacia la ejecución de la tarea con la formación de un clima solidario y de cooperación productiva.

1.ª fase: resolución de problemas emocionales.

1. *Identidad*: es el momento de elección del rol de acuerdo con la nueva situación, el individuo debe optar por la conducta adaptativa que más le satisfaga y al mismo tiempo, mejor sea aceptado por el grupo. El problema reside en que mientras subsista dicha duda el individuo no podrá integrarse en el grupo.
2. *Control e influencia*: deberá esclarecer las condiciones de poder y control sobre los otros miembros del grupo, y de éstos sobre él.
3. *Necesidades individuales y metas del grupo*: deben resolverse las expectativas sobre la satisfacción de las necesidades del individuo sobre el grupo y viceversa. Así un empleado podrá empezar a ser aceptado, por ejemplo cuando el equipo compruebe que está dispuesto a cooperar en el trabajo, y no a generar mayores demandas (por ejemplo cuando las preguntas, obstrucciones o incidencias que propicia superan su productividad).

4. *Aceptación e intimidades*: el recién llegado deberá resolver el grado de intimidad que debe establecer con el grupo para trabajar sin tensiones dentro del mismo.

2.ª fase: cooperación y desarrollo de las funciones relativas a la tarea.

1. *Iniciación*: momento de fijar o plantear el problema.
2. *Búsqueda de opiniones y de información*.
3. *Presentación de la información sobre problemas relacionados con la tarea*.
4. *Aclaración y elaboración de ideas nuevas y de adecuación*.

La resolución rápida y de forma positiva de la primera fase para el manejo de problemas emocionales favorecerá el paso a la segunda de trabajo cooperativo. De lo contrario, la no resolución de esta primera fase puede pasar por el hecho de que se produzcan 1. *Respuestas de rechazo* de una u otra parte (resistencia a la autoridad, trato despectivo, discusiones o ridiculización); 2. *Afectivas y de dependencia* (agrupaciones de algunos miembros de carácter emocional o defensivo); o 3. *Negación del sentimiento* (se evita manifestar opiniones y emociones de forma adecuada consiguiendo que el conflicto vaya larvándose y permanezca de forma subyacente).

En resumen, la no superación de la primera fase, dejando que sus consecuencias impregnen los procesos objetivos y utilitarios de la segunda será perjudicial para todos los implicados, generará problemas de integración, detraerá la atención sobre la tarea y los resultados.

Para ello el responsable de la integración de los nuevos miembros deberá ser consciente de dichos procesos grupales, favorecer su desarrollo. La persona recién llegada, a su vez, tendrá mayores posibilidades para una perfecta integración, conociéndolos y tomando para sí opciones de rol de carácter afirmativo (ni inseguros, ni dubitativos), operativos (expeditivos y útiles para la consecución de objetivos de trabajo) y respetuosos con la cultura de la empresa y la sensibilidad del grupo.

8. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PARA EL AJUSTE DE ROL

Uno de los aspectos que más incidirá en las estrategias para conseguir un correcto ajuste de rol y evitar y solventar el conflicto entre roles es gozar de buenas habilidades de comunicación.

Si la comunicación es la encargada de vertebrar las relaciones interpersonales y laborales en la empresa, y si su gestión es de vital importancia al abordar cualquier proceso organizativo, en el de inducción y adaptación al puesto es doblemente importante, dado que tanto en el plano de los roles

laborales, como en el de los interpersonales, el ajuste tendrá mucho que ver con una adecuada administración de las palabras y los silencios, el empleo de un discurso apropiado al estatus, la edad y sobre todo la cultura de la empresa, así como con el hecho de que las interacciones comunicativas, tanto en la forma como en las personas a quien nos dirijamos, se realicen de acuerdo con el rol que debemos desempeñar.

Para alcanzar unas habilidades de comunicación que garanticen el éxito en la empresa es de gran interés conocer una de las teorías más utilizadas a este efecto en comunicación organizacional. La Ventana de Johari, término derivado de la compasión de los nombres de sus creadores Joseph LUFT y Harry INGHAMM, es de gran utilidad para analizar la acción comunicativa, y que aplicaremos a nuestro caso del proceso de inducción, con el objetivo de favorecer el ajuste de las conductas y comunicación interpersonales al rol laboral, dado su potencial para identificar opiniones, actitudes, motivaciones, percepciones y apariencias.

	Conducta conocida para uno mismo	Conducta desconocida para uno mismo
Conducta conocida para los demás	1. Área pública	3. Área ciega
Conducta desconocida para los demás	2. Área oculta	4. Área «inconsciente»

1. *Área pública o abierta*: Es todo aquello que uno mismo y los demás estamos dispuestos a compartir sin problemas. La información que necesitamos para relacionarnos o comunicarnos eficazmente, por ejemplo si al compañero le molesta el humo de nuestro cigarro, o deseamos saber su nombre, pero también otros aspectos relacionados con la vida privada, como el estado civil o el número de hijos.

Aquí se encuentran aspectos relacionados con las normas del trabajo o su operativa que nadie está dispuesto a negarnos, y que son de fácil acceso para el recién llegado.

- Este campo convendrá que sea lo más rico posible en los momentos de adaptación al puesto, en el sentido de evitar susceptibilidades sobre nuestra vida o procedencia, y de permitirnos un acceso más amable a las normas, formales e informales y al acceso a la información necesaria para realizar eficazmente la tarea.
- Debe intentarse que comprenda los aspectos más amplios sobre lo que se espera de nosotros, y sobre cómo y quién hacía el trabajo con anterioridad y con qué características.

2. *Área oculta*: es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran y que tampoco nos interesa compartir con el entorno. Por ejemplo, que aunque escribe perfectamente inglés, su dicción no es demasiado buena, que los domingos profesa una religión minoritaria o que debe su ingreso a la intermediación de un familiar.

- Es el ámbito de secreto tanto desde el punto de vista personal como profesional. Depende de cada uno y debe estar presidido por la máxima discreción al menos en estos primeros momentos, hasta que los valores y costumbres del grupo no sean conocidas.
 - Permanecerá en este ámbito todo aquello que pueda generar detractores, como los hábitos de ocio, valores familiares, preferencias políticas y creencias religiosas, etc.
3. *Área ciega*, desconocida por uno mismo y conocida para los demás, es ese ámbito de la conducta personal y profesional que puede depararnos más sorpresas y que, sin embargo, suele permanecer fuera de nuestro conocimiento y, por tanto, sin control. Con la llegada de un nuevo empleado al puesto de trabajo estos hechos suelen tener mucho que ver con los aspectos del rol esperado que no alcanzamos a conocer, pero también con aspectos personales que pueden chocar con la cultura empresarial y que no tenemos en cuenta o permanecen ajenos a nuestro conocimiento. Por ejemplo, utilizar determinadas frases hechas que no encajan con el estilo al uso, ponernos nerviosos en ciertos momentos, hablar demasiado, pretender ser simpáticos sin entender que conseguimos lo contrario, usar un perfume o una vestimenta que denota una actitud provocativa o fuera de tono que nosotros mismos despreciamos, etc.

Puede tratarse también de términos que generan malestar en los demás o una respuesta refractaria, por ejemplo cuando sin quererlo contestamos de forma negativa antes de escuchar, o utilizamos «coletillas» o palabras que pueden ser consideradas de mal gusto.

- Observar al máximo cuáles son las pautas a seguir por las personas del grupo e intentar evitar iniciativas o conductas que puedan poner en evidencia falta de tacto, indiscreción o una intromisión en información sensible que puede ser sancionada en los trabajadores noveles.
 - En este ámbito son de interés los comentarios que antes de la primera jornada puedan hacernos los allegados sobre defectos y posibles estridencias que puedan apreciar en el comportamiento habitual.
 - Intentar disminuir este cuadrante ciego ampliando el público y abierto con mayor *feedback*, es decir, preguntando cómo son percibidas nuestras conductas y comunicaciones y aceptando la crítica con elegancia y entusiasmo.
4. *Área desconocida*, que constituye lo que ni uno, ni nadie conoce sobre sí mismo, fobias, traumas, deficiencias en la comunicación, que pueden aflorar en un momento determinado, y que en algunos casos pueden llegar a hacer peligrar nuestra imagen profesional. Por ejemplo, cuando al frente de una oficina reaccionamos paralizándonos o de forma histérica cuando se produce un atraco o un accidente, quedando incapacitados para el desempeño de tareas de responsabilidad. O cuando se intenta demorar el momento de salida del puesto como forma de servir mejor a compañeros o supervisores, mientras es percibido por éstos como una forma de imponer criterios propios.

- Para el control de esta área conviene tener en cuenta que buena parte de la información transmitida se realiza por medio de comunicación no verbal, pero que pone de manifiesto aspectos no conocidos, ni deseados, o que pueden llegar a generar malos entendidos.
- La solución puede estar atentos para que esta área interfiera lo menos posible en el desempeño, intentar empatizar con los pensamientos y necesidades de los otros, de modo que cualquier malentendido pueda pasar rápidamente por el tamiz de la transparencia de lo que hemos denominado «zona abierta».

9. MÉTODOS DE SOCIALIZACIÓN FORMAL

Como ya se ha visto, la socialización organizacional informal cuenta con unos procesos hasta cierto punto indeterminados y que cuentan con menores posibilidades para que los responsables puedan influir sobre ellos; mientras que los métodos formales dispensados por la dirección de recursos humanos, en cambio, producen una serie de controles, con el fin de facilitar la integración de los individuos: a través de la entrevista de trabajo, la orientación formal, la capacitación y la supervisión.

En un primer momento, el proceso de reclutamiento es el que permite establecer un perfil del individuo adecuado a las necesidades de cada empresa y sus valores. La selección en un segundo momento consigue escoger entre aquellos aspirantes que concuerdan mejor con las necesidades laborales, valores y forma de dirigirse de cada organización; y en tercer lugar, la formación a través de acciones educativas logra asegurar la adecuación de los empleados a sus tareas y roles.

Sin embargo, entre la selección y la formación continua existen una serie de herramientas, muchas veces obviadas, que facilitan la incorporación de un nuevo miembro a la organización, también conocidos como procesos de inducción, y que tienen por objeto acelerar y favorecer el proceso de adaptación del nuevo miembro; y que pueden comprender programas completos, o bien el empleo de uno o varios mecanismos de forma exclusiva, entre los que caben destacar:

1. Programa de inducción.

- a) Entrevista con el jefe de Recursos Humanos.
- b) Entrega de documentación sobre la empresa: organigrama, estructura y ubicación, resultados de explotación, desarrollo tecnológico, canales de comunicación, filosofía corporativa, proyectos acometidos, etc.
- c) Entrevista con el jefe inmediato.
- d) Presentación del equipo de trabajo por parte del jefe.

.../...

.../...

- e) Entrevista con personas de otras áreas claves para el desarrollo de su trabajo, con el fin de favorecer una comunicación fluida, conocer procedimientos y «formas de hacer».
- f) Recorrido del nuevo lugar de trabajo con su jefe inmediato.
- g) Nombramiento de un guía o tutor.
- h) Explicación sobre su lugar de trabajo (contenido del puesto, política de comunicaciones, guía de teléfonos, sistema telefónico, suministros, mobiliario, equipo de trabajo, etc.).
- i) Entrevista de seguimiento con el jefe inmediato y el de Recursos Humanos para evaluar el desarrollo del proceso de inducción.

2. Entrevista de acogida.

Puede ser realizada por personal específico, por responsables de Recursos, el jefe inmediato o el tutor. En cualquier caso la finalidad será conseguir que la tensión disminuya, ofrecer la confianza que favorezca el aprendizaje y las relaciones interpersonales, así como facilitar la información más importante sobre la empresa y las condiciones de trabajo: horarios, recesos, llamadas y correo, políticas de tiempo extra, días de pago y procedimientos, etc.

No es muy común, pero parece bastante recomendable hablar desde este primer momento y con naturalidad de las expectativas de la empresa sobre su desempeño, que elimine la incertidumbre, y hacer explícitos los requerimientos para la conservación del puesto, explicando los criterios de la compañía en relación al cumplimiento de responsabilidades, absentismo e impuntualidad, manejo de información confidencial, conducta y apariencia entre otros.

3. Manual de acogida.

Se trata de un documento elaborado por la empresa en el que se incluye la documentación mencionada en el punto B del programa de inducción, además de otra complementaria tendente a reducir la ansiedad de los primeros momentos, haciendo que éste trabaje mejor y sea más productivo lo antes posible, al exponer todo lo que necesita saber el nuevo trabajador sobre el puesto de trabajo.

Un manual de acogida completo recogerá la información necesaria sobre el objeto de la empresa, su estructura y métodos de trabajo, perspectivas de desarrollo y la cultura empresarial. Así como, historia de la empresa y su situación.

Además el manual de acogida contará con la información necesaria para entender las funciones del puesto de trabajo, lo que se espera en su desempeño, la política salarial y laboral, las relaciones jerárquicas y laborales, costumbres y servicios sociales para los empleados, etc.

4. Training (acciones formativas).

La formación puede consistir bien en un adiestramiento en el puesto de trabajo, o bien en cursos y explicaciones fuera del mismo que actualicen al nuevo empleado sobre el contenido del puesto, las normas generales, forma de proceder, normas de seguridad, etc.

5. Tutoría.

Es una posibilidad formativa que consiste en la selección de uno o varios compañeros guías, que puedan orientar al interesado, en aspectos relacionados con la cultura, las normas y funciones específicas del oficio, generalmente en el mismo puesto de trabajo.

6. Roting (rotación).

Se trata de otra posibilidad de formación, muy empleada en el caso de directivos y mandos intermedios, consistente en la movilidad por los puestos de trabajo que tienen relación con el suyo, para posibilitar el desarrollo de sus funciones con mayor conocimiento de la empresa y del conjunto de la actividad.

Es de especial interés para los responsables de recursos humanos, que estudiarán el contenido de los diferentes puestos de trabajo, para conocer los perfiles humanos que más se ajustan a ellos, así como las dificultades particulares de cada departamento. Es también una forma de integración rápida de todo empleado, que conocerá los procesos y dificultades de todos los puntos del proceso productivo y en toda su amplitud, y no sólo la parcialidad de las tareas que componen su puesto, aportando una mayor comprensión de la actividad, y también mayor motivación al entender la funcionalidad de sus tareas y sus posibilidades concretas de desarrollo profesional.

Estos instrumentos y otros que se decidan emplear para favorecer el proceso de inducción no serán suficientes si en general no se intenta que los recién llegados cuenten con un ambiente agradable y sereno, con el fin de disminuir la tensión natural de los primeros días de trabajo, y que interfieren en los procesos de capacitación, tanto como de adaptación al grupo.

La existencia de un programa de inducción y el nombramiento de responsables del mismo tiene que verse correspondido con la oportunidad de que el interesado manifieste sus inquietudes, consultas y, más adelante, como medida correctora, sus opiniones sobre el propio Plan de inducción.

Tampoco resultaría muy efectivo emplearse en todos estos métodos en los primeros días en exclusiva, sino que una correcta asimilación aconseja que se vayan sucediendo a lo largo del período de prueba.

En resumen, son muchos los beneficios de la aplicación de Programas de Inducción lo más completos posibles, entre ellos: guiar y orientar el comportamiento de los nuevos integrantes, favorecer su socialización en los valores organizacionales, clarificar las tareas y definir roles y responsabilidades, pero sobre todo el hecho de facilitar el contrato psicológico (en términos de SCHEIN, ALCOCER y otros). Es decir, asegurar la información sobre qué es lo que espera la empresa del nuevo colaborador y qué expectativas debe forjarse este último con respecto a su desarrollo en la empresa. Todo lo cual previene futuros conflictos, desmotivación, absentismo, bajo rendimiento, y no pocos problemas derivados de las dificultades en la adaptación al grupo, la comunión de éstos con los valores y la cultura organizacional y, sobre todo, a un satisfactorio «contrato» entre empleado y organización que no dé lugar a ambigüedades o a eventuales frustraciones por ambas partes.

10. CONCLUSIONES

El período de prueba, y durante el mismo, el conocido como proceso de inducción por el cual la persona recién llegada a la empresa es conducida y adiestrada para su integración efectiva, es fundamental para el futuro desempeño laboral, así como en relación a todas aquellas facetas que afectan a la Gestión de Recursos Humanos (motivación, absentismo, rendimiento, clima, etc.) y la cultura organizacional y, sobre todo, contribuye a un satisfactorio contrato implícito entre empleado y organización.

Pero la adaptación laboral tendrá tanto que ver con los procesos formales e informales que acontecerán nada más acceder al puesto de trabajo, como con la socialización primaria y secundaria que acontece con anterioridad, a través de agentes como la familia y la escuela, el grupo de iguales o los medios de comunicación. En concreto estos últimos son decisivos en lo que a la elección vocacional se refiere.

Una vez en el seno de la organización, se cuenta con una serie de herramientas que favorecen el proceso de inducción, por medio de entrevistas, manuales, cursos de adiestramiento, rotación, etc. Sin embargo, son precisamente los procesos informales, no dirigidos, los que determinarán en mayor medida que se realice el ajuste de roles, la adecuación de la persona al puesto de trabajo y una interacción con el grupo que favorezca la atribución y adopción de roles productivos, y no de todo lo contrario.

La dinámica de los grupos, de donde se desprenden distintos procesos de atribución de roles, ambigüedad o conflicto de los mismos, dificultades comunicativas y resolución de problemas emocionales, que habrán de tenerse en cuenta desde el interés de la gestión de los recursos humanos, para que sean canalizados de modo que puedan dar paso en el menor tiempo posible a la adaptación más eficiente de las personas recién llegadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCOCCER, C.M. [2002]: *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Archidona: Aljibe.
- ARGYRIS [1990]: *Integrating the individual and the organization*, New Brunswick, N.J., Transaction Publishers.
- BARTOLOMÉ, M. *et al.* [1999]: «Diversidad y multiculturalidad», *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 17 N.º 2.
- BECKER, H.S. [1971]: *Los extraños. Sociología de la desviación*. Buenos Aires, Tiempo contemporáneo.
- BORDIEU, P. [1988]: *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid, Taurus.
- BRAVERMAN, H. [1984]: *Trabajo y capital monopolista*, Nuevo México: Nuestro Tiempo.
- COOLEY, C. [1909]: *Social Organization*, Scribner's Sons, Nueva York. (Trad. 1979).
- DAVIS, K. y NEWSTORM, J. [1991]: *El comportamiento en el trabajo: Comportamiento Organizacional* (7.ª ed.) México: McGraw-Hill.
- DÍAZ GRACIA, J. [1990]: *Sociología de la Organización* (5.ª ed.): Madrid: Alianza.
- ERIKSON, E.H. [1996]: *Infancia y sociedad*, Horme, Buenos Aires.
- FELDMAN, D.C. [1976]: «A Contingency Theory of Socialization», *Administrative Science*, 1976, n.º 21, págs. 433-452.
- FRANCO VOLI (03:13).
- GALA LEÓN, F.J. *et al.* [2000]: «El nivel de relación grupal: el estatus y los roles», *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, coord. por Carlos GULLÉN, Gestoso, págs. 111-121.
- GARCÍA MADARIA, J.M. [1985]: *Teoría de la Organización y Sociedad Contemporánea*. Barcelona, Ariel.
- GARMENDIA, J.A. y PARRA, F. [1994]: *Sociología Industrial y de los Recursos Humanos*, Taurus, Madrid.
- GARMENDIA, J.A. y otros [1988]: *Sociología Industrial y de la Empresa*, Madrid, Aguilar.
- GIDDENS, A. [1999]: *Sociología*, Madrid, Alianza.
- GIL RODRÍGUEZ, C. *et al.* [1999]: *Introducción a la psicología de grupos*, Madrid, Pirámide.
- HONTANGAS, P. y PEIRÓ, J.M. [1996]: «Tareas, puestos, roles y ocupaciones». En J.M. PEIRÓ y F. PRIETO (eds.): *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. 1: «La actividad laboral en su contexto», págs. 169-214. Madrid: Síntesis Psicología.
- [1996b]: «Ajuste persona-trabajo». En J.M. PEIRÓ y F. PRIETO (eds.): *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. 1: «La actividad laboral en su contexto», págs. 251-281. Madrid: Síntesis Psicología.
- KATZ, D. y KHAN, R.L. [1978]: *The social psychology of organizations*, 2.ª ed. New York, John Wiley & sons.
- LUCAS MARÍN, A. [1997]: *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch, Barcelona.
- MACONIS, J.J. y PLUMMER, K. [2000]: *Sociología*, Madrid, Prentice Hall.
- MAYO, E. [1949]: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Reprint, London: Routledge (1975).
- MCGREGOR, D. [1960]: *The human side of enterprise*, New York, McGraw-Hill.

- McLUHAN, M. [1969]: *El medio es el mensaje. Un inventario de efectos*. Paidós, Buenos Aires.
- MERTON, R. [1972]. *Teoría y estructura sociales*, México, FCE (ed. 1957).
- MORELAND, R.L. y LEVINE, J.M. [2001]: «Socialization in organizations and work groups». In M. TURNER (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*. MAHWAH, N.J.: Erlbaum.
- PARSONS, T. [1976]: «El Sistema Social», *Revista de Occidente*, Madrid.
- PIAGET, J. [1972]: *Seis estudios de Psicología*, Barral, Barcelona.
- PICÓ, J. y SANCHÍS, E. [1996]: *Sociología y Sociedad*, Madrid, Tecnos.
- PORTER, L.W; LAWLER, E.E.; HACKMANN, R.J. [1975]: *Behavior in Organizations*, Nueva York: McGraw-Hill.
- RIZZO, J., HOUSE, R.E. y LIRZMAN J. [1994]: *Role conflict and ambiguity in complex organizations*, *Administrative Science Quarterly* (págs. 150-163).
- ROHER, G. [1979]: *Introducción a la Sociología*, Herder, Barcelona.
- SCHEIN, E.H. [1968]: «Organizational socialization and the profession of management», *Industrial Management Review*. págs. 1-16.
- [1978]: «Career dynamics: Matching individual and organizational needs». *Reding, M.A.*: Addison-Wesley.
 - [1994]: *Psicología de las Organizaciones*, México, ed. Prentice Hall.
- VALVERDE, J. [1988]: *El proceso de inadaptación social*, Madrid, Editorial Popular.