



**ESTRATEGIAS PARA EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL
DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA LÁCTEOS
SANTA BÁRBARA, C. A**

(Strategies for the process of organizational socialization of human resources
management in the company Lacteos Santa Barbara, C.A.)

Licda. Dorelis Bracho MSc.

Docente Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Venezuela.

brachod@unesur.edu.ve

Dra. Nelduby González

Docente Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Venezuela.

gonzalezn@unesur.edu.ve

Ing. Oscar Hernández

Docente Universidad Nacional Experimental Sur del Lago, Venezuela.

hernandezo@unesur.edu.ve

RESUMEN

La finalidad de la investigación estuvo centrada en proponer estrategias para el proceso de socialización organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A. La indagación fue analítica, con diseño de campo no experimental transeccional, apoyado en la modalidad de proyecto factible; la población en estudio se cuantificó en 12 empleados de la gerencia. Sustentada por los aportes de Davis y Newstrom (2006), Paz y otros (2017). La información se recabó a través de la encuesta y con un cuestionario de 33 ítems con preguntas de respuestas cerradas bajo escala tipo Likert de cinco alternativas. Para la validez de datos recopilados se aplicó el juicio de expertos en el área gerencial y, la confiabilidad se efectuó mediante el método Alpha de Cronbach, el cual arrojó como resultado muy alta con 0,88. El procesamiento de datos se ejecutó usando la estadística descriptiva y representándolos en gráficos de barras. El análisis efectuado, estableció que en la gerencia se emplean todos los métodos para el proceso, aunque existen debilidades referidas al contenido del cargo. De igual forma, se efectúa la aplicación de las tres etapas del proceso de socialización organizacional, aunque con debilidades en el encuentro y metamorfosis. Los dominios aplicados son diversos, pero con fallas en el desarrollo de habilidades y destrezas y, comprensión de la organización. Sin embargo, los resultados son positivos, las personas se sienten satisfechas y comprometidas con la organización, aún cuando el reconocimiento muestra tendencia hacia lo neutral. Con base a las debilidades, se proponen estrategias para mejorar el proceso de socialización organizacional.

Palabras claves: Socialización Organizacional, Gestión, Estrategia, Proceso

ABSTRACT



The purpose of the research was focused on Propose strategies for the process of organizational socialization of Human Resources Management in the company Lacteos Santa Barbara, CA The inquiry was analytic, with no experimental design field, supported in the form of feasible project; the study population was quantified in 12 management employees. Under contributions of Davis and Newstrom (2006), Paz et al. (2017). The information was collected through the survey and a questionnaire of 33 items with closed-ended questions under Likert scale of 5 alternatives. For the validity of data collected expert judgment was applied in the management area and the reliability was performed using Cronbach Alpha method, which throw as very high result with 0.88. Data processing was performed using descriptive statistics and representing them in bar charts. The analysis established that all management methods are used for the process, although there about the contents of charge weaknesses. Similarly, the application of the three stages of organizational socialization takes place, although weaknesses in the meeting and metamorphosis. The applied domains are diverse, but with flaws in the development of skills and abilities and understanding of the organization. However, the results are positive, people are satisfied and committed to the organization, even if a survey shows trend toward neutral. Based on the weaknesses, strategies are proposed to improve the process of organizational socialization.

Keywords: Organizational Socialization, Management, Strategy, Process

INTRODUCCIÓN

El acontecer empresarial está influenciado por cambios y debido al carácter permanente que los caracterizan, aprovecharlos se ha convertido en el principal reto gerencial. Por consiguiente, diferentes enfoques, sistemas y métodos se han propuestos para transitar exitosamente dentro del dinamismo característico del quehacer organizacional.

Bajo esta premisa, la gerencia de hoy está cimentada en la bifurcación de paradigmas, para Romero (2008), en “dos racionalidades polarizadas provenientes de nociones antagónicas, por un lado la concepción tecnocrática”... “y por otra parte la concepción humanista” (p.24). Aunque, ambas nociones convergen en la contemplación de diversas formas para visualizar, gestionar y direccionar las acciones, se diferencian en el rol del individuo frente a la labor organizacional.

Con respecto al segundo enfoque, en la ciencia gerencial la noción humanista surge a raíz del planteamiento referente a la necesidad de estudiar el comportamiento y relaciones de las personas en las organizaciones y, a partir de allí la contemplación de las variables sociales, afectivas y espirituales del personal dentro del ámbito productivo se consideran indispensables para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones.

Las novedades descritas, marcaron la intencionalidad dirigida a arraigar en los gerentes el accionar dentro de la senda de la racionalidad humana productiva enalteciendo la gestión como hecho social y no mecánico. Al respecto, Drucker (2002), establece “la esencia del gerenciamiento no consiste en sus técnicas y procedimientos. La esencia del gerenciamiento consiste en hacer que el



conocimiento sea productivo. El gerenciamiento, en otras palabras es una función social” (p.66), por lo tanto contempla a las personas como objeto y sujeto de las organizaciones.

De lo anterior se deduce, que el cumplimiento del cometido organizacional depende en igual medida de los recursos a disposición, la información disponible, de los individuos y de cómo enfrentan los retos que envuelven los hechos productivos. Por ello, se exalta la gerencia de carácter social con miras al desarrollo humanístico como prioridad, debido al interés irrestricto hacia el mejoramiento de las capacidades y habilidades en las personas integrantes del sistema organizacional.

El anhelo anteriormente descrito, ocasionó el miramiento a los procesos generadores de bienestar tanto a nivel social como productivo. Y debido a la índole trazada, es oportuno indicar que para Kliksberg (1996), estriba “en el hombre la variable más compleja y más importante del proceso de producción” (p.396), por lo cual es imperativo la gestión en los recursos humano y los respectivos procesos inmersos en ésta área organizacional.

En atención a ello, Perea (2006), considera que la gestión de recursos humanos debe estar centrada en “dar una visión global de la organización, sus proyectos, dar calidez, brindar una atmósfera laboral saludable, incluyendo los valores” (p.117) con el propósito de lograr el compromiso y desarrollo de las personas. Por tal razón, se enaltece la socialización como el eslabón de engrane entre el conocimiento de la realidad y la aceptación recíproca entre individuo - organización.

La socialización organizacional tiene diversas finalidades, Davis y Newstrom (2006), consideran que para la empresa “es como poner las huellas digitales de la organización en las personas o estampar el código genético organizacional en ellas”...y para el empleado “es el proceso fundamental de aprender lo básico para sobrevivir” (p.111). Por lo cual, la efectividad del proceso repercute en la integración al sistema social de las organizaciones y también en el cumplimiento de objetivos.

Adicionalmente, Bravo (2001), considera que el proceso de socialización “se transforma en pilar de aprendizajes posteriores, con lo que se potencia la efectividad de procesos de adaptación cultural en un futuro.” (p.217), concibiéndolo así como una acción gerencial compuesta de mecanismos encaminados a promover la aceptación y adaptación al medio organizacional.

Sin embargo, es un elemento que se confunde con inducción y por tanto se atiende al inicio o durante la entrada del individuo a la organización, pero posteriormente se descuida causando consecuencias negativas para el trabajador como para la organización, ocasionando con ello errores de ejecución y hasta como lo especifican Chiquita y Villafañe (2010), “costosos errores, pérdidas, accidentes, rotación de personal, situaciones conflictivas, actitudes de inseguridad, bajo nivel de productividad, entre otros”. (p.22). En tal sentido, es indispensable describir la situación que al respecto está suscitándose en la empresa Lácteos Santa Bárbara C.A., ubicada en la Parroquia Santa Bárbara, Municipio Colón, Estado Zulia, reconocida como una procesadora de derivados lácteos y néctares presentes en el occidente del país, comprometida con la calidad.

En la cual, según manifestaciones recopiladas los empleados de la gerencia de recursos humanos al inicio de su labor manifestaron indecisión para expresar sus apreciaciones, así como para adecuarse a la organización y al cargo e influir en las



situaciones relacionadas con el medio donde comenzaron a desenvolverse, propiciando con ello dificultades para el cumplimiento de funciones y resolución de problemas relativos a la tarea que recaen en situaciones conflictivas ante la organización y el rol. De ahí, se induce como fundamento de la problemática planteada la debilidad en la gestión de recursos humanos referente al seguimiento del proceso que atiende los cambios alusivos a la adaptación al contexto organizacional, afectando así el desarrollo de capacidades y habilidades del personal.

La continuidad de las vicisitudes previstas en los contextos referidos a la socialización en la organización, puede conducir a un bajo nivel de motivación para trabajar, escenarios con escasa iniciativa del personal para la participación en equipo, como para el mejoramiento de capacidades y habilidades individuales, bajo nivel de productividad, hasta llegar a repercutir en el crecimiento como en el desarrollo de empleados y empresa.

Sobre la base de los fundamentos presentados, la investigación se enmarca en el estudio del proceso de socialización en la gerencia de recursos humanos en Lácteos Santa Bárbara, C.A, ya que ésta área concentra la gestión socializadora de la organización. Las ideas expuestas, reúnen la información necesaria para construir la pregunta general – problema de esta investigación:

¿Cómo es el proceso de socialización organizacional efectuado en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A?

Con base a la fundamentación del problema de investigación, se presentan un conjunto de incógnitas que constituyen el preámbulo para la indagación de aquellos elementos que permitan responder a la interrogante central. Las preguntas conducentes a la solución del problema son:

¿Cuáles son los métodos de socialización aplicados en la Gerencia de Recursos Humanos de Lácteos Santa Bárbara, C.A?

¿Qué etapas del proceso de socialización organizacional se efectúan en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A?

¿Cuál es el contenido impartido en el proceso de socialización organizacional efectuado en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A?

¿Cuáles son los resultados obtenidos por el proceso de socialización organizacional efectuado en la gerencia de recursos humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A?

¿Qué estrategias se pueden aplicar en el proceso de socialización organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A para optimizarlo?

La búsqueda de respuestas a tales cuestionamientos, fomentan la inquietud por alcanzar una adecuada gestión de recursos humanos encaminada al desarrollo, lo cual ha suscitado la iniciativa orientada a proponer estrategias para el proceso de socialización organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A.

Adicionalmente a estos objetivos

- Identificar los métodos de socialización organizacional aplicados en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A.



- Examinar las etapas del proceso de socialización organizacional efectuadas en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A.
- Determinar los dominios del proceso de socialización organizacional aplicado en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A
- Analizar los resultados del proceso de socialización organizacional aplicado en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A.
- Elaborar estrategias para el proceso de socialización organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A.

Teniendo en cuenta que las organizaciones se desarrollan en función de la cultura predominante, a partir de la misma se puede identificar la forma como se comportan y adaptan a los cambios externos e internos tanto a nivel ambiental, social como económico o por el contrario la resistencia ante las novedades del entorno. En consecuencia, los valores, creencias y demás elementos de la identidad organizacional marcan la diferencia entre el éxito o fracaso.

En concordancia, la gestión tiene como propósito garantizar el aprendizaje significativo de toda acción dentro de las organizaciones que garantice la optimización de las capacidades humanas para el cumplimiento de los planes trazados, en atención a ello la presente investigación centrándose en el estudio del proceso de la socialización organizacional en el ramo lácteo persigue contribuir al cumplimiento trazado.

De igual forma, el estudio aporta según la apreciación de Lisbona, Morales y Palací (2009) que “la tarea de resaltar la importancia de mantener un adecuado proceso de socialización organizacional por parte de las empresas y de los responsables de la gestión de los recursos humanos” (p.98) es de vital importancia para todas las organizaciones y aún más para aquellas que están en busca del mejoramiento de la calidad.

Es imprescindible destacar que, la realización de la investigación está basada de forma general en una necesidad organizacional identificada, la cual apoya la la visión expuesta por la investigadora en la delimitación del problema. A nivel específico, se adicionan los fundamentos que desde diferentes ópticas del contexto investigativo respaldan el estudio.

En referencia al carácter teórico, la investigación se ubica en el contexto gerencial, área organizacional, específicamente en la gestión de recursos humanos donde la socialización se concibe como el proceso que facilita la adecuación de las personas a los diferentes entes o estructuras productivas, así como del consecutivo mejoramiento de las capacidades y habilidades del individuo dentro de la organización.

Desde el carácter metodológico, es oportuno acotar que el estudio se asentó sobre las técnicas, procedimientos e instrumentos del método científico, garantizando así el desarrollo adecuado y obtención de información confiable, certera y de utilidad para el logro de la optimización de los recursos.



Con respecto al beneficio social, en término general es visible para toda la comunidad, para el personal propicia el mejoramiento del ambiente organizacional al minimizar las dificultades o deficiencias de adaptación, ya que si se socializa adecuadamente se evidenciaría una cultura adecuada para el mejor desempeño en todos los ámbitos de la labor organizacional e individual. El beneficio interno a obtener, se proyectará en la elaboración de productos de mejor calidad para los clientes y usuarios, lo cual contribuiría a mejorar la economía de la zona, en suma beneficios para todos los sectores de la vida colectiva de la empresa.

Finalmente, los argumentos previstos demuestran que los resultados obtenidos por la investigación sirven de guía para que la gerencia considere el proceso de socialización como garante del desarrollo organizacional en toda la estructura empresarial. Además, constituiría un soporte o antecedente para la realización de futuras investigaciones relacionadas con la temática trazada.

Gestión de Recursos Humanos

Gestión, es un término que tiende a causar disyuntivas en relación a su definición, por consiguiente origina un dilema tanto para conceptualizarla como para marcar diferencia con otros elementos de carácter gerencial, tal circunstancia amerita el esclarecimiento de la noción objeto de esta temática, ya que de allí depende su comprensión y objetiva aplicación.

Por la contemplación anterior, Fernández (1997), especifica que “la gestión se refiere al hecho de efectuar determinadas actividades conducentes al logro de los objetivos funcionales” (p.27). En efecto, se centra en tomar acciones destinadas a lograr la mancomunidad entre los participantes para la obtención de lo planificado.

A nivel sociológico, Veintimilla (2006), la define como “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad” (p.01). Y sobre este elemento del tópico gerencial se puede aseverar que la gestión, la adecuada es un instrumento, medio o condición imprescindible para que exista una buena gerencia.

El baluarte que representa los recursos humanos para el desarrollo de las organizaciones indistintamente de la naturaleza de la misma, promovió la necesidad de accionar en función del mejoramiento de sus capacidades, habilidades, destrezas individuales y organizacionales. Al respecto, De la Cuesta (1998), enfatiza que: Al constituirse el hombre en el verdadero valor a capitalizar, debe utilizarse toda su racionalidad y creatividad, ya que aunque por lo general actúa y trabaja por razones económicas, desea realizarse personalmente, por lo que debe ofrecérsele las más amplias posibilidades de llevarlas a cabo a través del trabajo y hacerle partícipe del resultado común. (p.54)

En consecuencia, la gestión de recursos humanos se enarbola como un área de envergadura en las organizaciones. Las diligencias que debe efectuar este subsistema organizacional reúnen las condiciones y procesos aseguradores de la identificación personal con el medio en donde desarrollan sus potencialidades.

En el marco de las aportaciones anteriores, se deduce que es imprescindible que la gestión garantice el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones especificadas para esta área. Al respecto, Socorro (2009), establece que “los responsables de los procesos asociados al personal tienen en sus manos la tarea de demostrar cuan



estratégica puede ser esa unidad, midiendo, comparando y extrapolando los resultados, orientando sus esfuerzos en generar de manera constante y creciente valor agregado” (p.54)

Se concluye que, la gestión de recursos humanos comprende una serie de funciones, todas de suma importancia para las organizaciones. Sin embargo, el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación desembocan o se entrelazan con la socialización, al representar el proceso que facilita la adaptación de las personas a la organización. Y atendiendo a la trascendencia establecida, es imperativo especificar los fundamentos teóricos concernientes a la socialización.

Socialización

la comprensión del tópico Con la intención de facilitar que presiden estas líneas se presentan diversas nociones relacionadas con el vocablo. Con base a las aportaciones de Comte (1982), el término bajo estudio tiene su origen en la sociología propuesta por el filósofo Augusto Comte, siendo considerada como la ciencia encarga de estudiar el comportamiento social de los individuos. Con esta orientación, la sociología se inserta en todos los contextos de la vida pública y por consiguiente la inclusión del carácter social fue la novedad para el siglo XIX. Esta nueva postura, otorgó reconocimiento, credibilidad y estima a los estudiosos de este tipo de ciencia. Con base al autor citado, a lo largo de la historia Emile Durkheim (1999), Max Weber (1964), Herbert Spencer (1877), George Herbert Mead (2008), Talcott Parsons (1951), entre otros estudiaron las relaciones sociales y por consiguiente la socialización.

La profundización de las corrientes filosóficas y sociológicas, no sólo facilitó y estimuló, además promovió el conocimiento y explicación de la socialización. Etimológicamente proviene de raíces latinas, sus componentes léxicos indican que: socius (compañero), izare (convertir en) y del sufijo ción (acción y efecto), lo cual conduce a la definición real referido al conjunto de acciones efectuadas para convertir en compañeros a personas que ingresan. A partir de allí, se conformaron diversas teorías de socialización en función de las diversas corrientes filosóficas.

Teorías de la Socialización

Existen formas, proposiciones o postulados referentes a la socialización. La indagación efectuada desde la óptica sociológica, se basa en las apreciaciones de Gilbert (1997) quien permitió reunir las diversas teorías que disciernen y popularizaron el proceso desde diversas aristas:

Estructuralismo – Funcionalismo: Emile Durkheim y Talcott Parsons, conciben la sociedad como sistema y cada parte cumple una finalidad o realiza una función. Con base a la posición del los autores de esta corriente, la socialización se contempla como acción destinada a la adopción de valores, normas y otros elementos del sistema para el logro efectivo de roles.

Teoría del Interaccionismo Simbólico: George Herbert Mead promovió este enfoque que percibe a la socialización como un proceso guiado por la interacción social a través de símbolos, principalmente por el lenguaje.



La Teoría del Rol: George Herbert Mead conceptualiza la socialización como fenómeno educativo para promover la conducta humana requerida para ocupar una posición en la sociedad.

Las teorías, muestran las diferentes apreciaciones del proceso de socialización según la posición filosófica adoptada. Indicando de esta forma, la connotación que puede adoptar dentro de las diferentes esferas de la sociedad. Desde la óptica investigativa, la teoría abordada por el presente estudio es la presentada por el estructuralismo – funcionalismo, ya que se concibe la socialización como proceso necesario para asumir funciones. Y por consecuencia, desemboca en diversos tipos.

Tipos de Socialización

Los fundamentos presentados con anterioridad, permiten distinguir la socialización como proceso presente en todo momento de la vida con base en las apreciaciones de Aguirre (1994). Tal aseveración, hace imprescindible la presentación de los diversos arquetipos a los cuales está sujeto el individuo en la sociedad:

Socialización Primaria: Es la primera por la que el individuo atraviesa en la niñez por medio de ella se convierte en miembro de la sociedad. Se da en los primeros años de vida y se remite al núcleo familiar.

Socialización Secundaria: Es cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo de su sociedad. La carga afectiva es reemplazada por pedagógicas que facilitan la división social del trabajo y la social por las relaciones, que se establecen por jerarquía.

Socialización Terciaria: Empieza con la vejez, se inicia con una crisis personal, ya que el mundo social del individuo pasa a restringirse y a volverse monótono, el sujeto se ve obligado a abandonar comportamientos que había aprendido.

Para la presente investigación, es necesario acotar que el tipo de socialización estudiada es la secundaria. El referido encaja con las organizaciones productivas, puesto que existe estructura, también se visualiza división del trabajo con las consecuentes relaciones, niveles de autoridad y responsabilidad, entre otros elementos organizacionales.

Socialización Organizacional

Los inicios de la socialización organizacional se remontan a los estudios efectuados por Schein (1972), quien basado en la preocupación generada por lo que debe enfrentar el individuo cuando ingresa a una organización y decide pertenecer a esta. Inicia indagaciones realizadas con las prisiones civiles y militares durante la guerra de Corea que marcaron la realización de comparaciones entre el adoctrinamiento recibidos por los prisioneros y los integrantes de las organizaciones norteamericanas provenientes de las universidades durante el ingreso y el primer año de trabajo sobre valores, normas, entre otros.



Posteriormente, trasladó las investigaciones al entorno educativo y tras las observaciones realizadas en diferentes niveles, concluyo que los valores y actitudes cambian varias veces durante la carrera. Y la noción de cambio constante, lo condujo a estudiar el proceso que interviene en estos. En el carácter sociológico, sería denominada socialización ocupacional, aunque dentro de la esfera administrativa Schein decidió designarla socialización organizacional, para hacer hincapié en el entorno donde se efectúa.

Es considerada un tipo de socialización, que está supeditada a un ambiente específico, generalmente asociado con la producción social, económica y ambiental. Con base a la contextualización anterior, es definida como un proceso que permite adecuar al individuo a su nueva realidad. Aunque, la socialización organizacional parte del mismo principio socializador tiene sus propias particularidades. De Censo y Robbins (2003), la definen como: El proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapte a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudar a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía o empresa y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible. (p. 220).

En efecto, el proceso de socialización organizacional facilita el aprendizaje de la cultura, por lo cual el individuo la incluye dentro de la personalidad. La organización debe adecuar al empleado a las costumbres, normas, políticas, creencias que conforman la filosofía organizacional y en medida de la eficacia del proceso el individuo puede interferir, enriquecer la cultura y trabajar para lograr el desarrollo.

No obstante, los fundamentos presentados son el resultado de una serie de cambios acaecidos con todos los elementos evolutivos de la sociedad. Por lo cual, el próximo elemento del marco teórico rememora de forma general los cambios suscitados en la conceptualización de la socialización organizacional.

Evolución del concepto de Socialización Organizacional

La aparición del término suscito diversas apreciaciones en relación a su fundamentación teórica. Por ese motivo, resulta significativo aportar la evolución experimentada conceptualmente por la socialización organizacional, apoyada para ello en las aportaciones de Bravo (2001), quien la enmarca “desde una noción centrada en el nivel de análisis organizacional hasta una idea más localizada en el análisis individual y en la interacción recíproca de ambas dimensiones”. (p.11)

Cronológicamente, los hechos acaecidos para la década de 1960 permiten inferir que la socialización se percibía exclusivamente como aprendizaje de valores, normas y principios de la organización, convirtiéndose esta en la única responsable de la eficacia del proceso y el individuo como receptor pasivo. Durante la década de los setenta, se experimentan cambios que sitúan a la organización como el generador de las estrategias garantes de la predicción de comportamientos y por consiguiente, del moldeamiento de las personas.

Transcurriendo la década de los ochenta, se vislumbra el rumbo desde otra óptica, ya que el individuo no es visto como un ser pasivo por el contrario se apuntala a la conducta proactiva como elemento importante de socialización. Por lo cual, se fundamenta la postura interactiva para el ajuste - asimilación a la organización.



Una nueva orientación, se perfila a partir de los inicios de los años noventa al surgir el estudio de las estrategias de autoajuste, iniciativa del individuo para la obtención de información tanto a nivel de trabajo, de rol como de la organización, entre otros tópicos. Según, las aportaciones efectuadas por Bravo (ob., cit) las investigaciones socializadoras estuvieron a cargo para ese momento por “Anderson y Thomas, 1995; Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner, 1994; Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995; Morrison, 1993; Ostroff y Kozlowski, 1992; Taormina, 1994, 1997; Wanous 1992; Whitely, Peiró y Sarchielli, 1992”. (p.14)

Concluyendo, la socialización como concepto tuvo su origen en la visión de adaptación pasiva al entorno organizacional, se consideraba el individuo como receptor, por lo cual el aprendizaje era unilateral. Posteriormente se fue transformando debido a la interacción ineludible entre organización – individuo o la realimentación innata comprobada por las investigaciones, desencadenando con ello como horizonte ideal la perspectiva bidireccional, donde se concibe como proceso continuo de conocimiento – cambio – ajuste – asimilación – adaptación entre el individuo y organización.

Importancia de la Socialización Organizacional

Toda persona al ingresar a cualquier organización, se enfrenta a ansiedad, está más tenso de lo habitual. Y sin duda, dichos sentimientos interfieren en el cumplimiento de las funciones organizacionales y laborales a cumplir. Minimizar las consecuencias acarreadas por el problema descrito a nivel de gestión de recursos humanos se convirtió en un desafío. Para Lorenzo (2008) las inquietudes del personal se centran en:

Entender las expectativas que se tienen de ellas sus roles y responsabilidades, comprender cómo se supone que deben llevar a cabo su trabajo; comprender las expectativas y requerimientos del cliente; entregar resultados; trabajar en conjunto con otros; construir sobre sus habilidades y capacidades; comunicar de manera efectiva; saber cómo ser creativo e innovador de manera apropiada.(p.02)

Desde la óptica gerencial, el buen desempeño del personal es uno de los objetivos que persigue toda organización y para lograrlo el personal directivo en sus diferentes niveles, alta gerencia, gerente de nivel medio, de primera línea u otros tienen a disposición diferentes estrategias para lograr la efectividad en las acciones emprendidas.

En este sentido los autores Paz y otros (2017), sugieren que tanto el individuo como la gerencia, pretenden lograr la adaptación exitosa, para ello debe existir comunicación adecuada entre individuo - organización para esclarecer dudas, proporcionar el panorama actual y futura, entre otros aspectos. Para Davis y Newstrom (2006) “por lo general, las personas están más dispuestas a adaptarse cuando se desean complacer a los demás, lograr su aprobación y aprender acerca de su nuevo ambiente laboral”... “por lo que muchas organizaciones se concentran en un enfoque intencionado que ayuda a lograrlo”. (p.111)

La socialización es un proceso mediante el cual las personas adquieren el conocimiento y adoptan el comportamiento social y laboral requerido en la



organización para desempeñarse adecuadamente. De ahí que, es utilizado como el medio que facilita la transmisión de conocimientos, de las habilidades y destrezas requeridas en el desarrollo de la labor adjudicada y de comportamiento requeridos para entenderse con el resto del personal de la organización.

La conclusión que se desprende del análisis anterior, está centrada principalmente en la adecuación de las personas con la organización y por consiguiente este proceso asegura la sintonía de las personas con la organización, debido a la estandarización de los comportamientos con la filosofía organizacional regente. Además, contribuye con la satisfacción del personal al realimentar las expectativas laborales y organizacionales en el binomio entre individuo – organización. De igual forma, reduce ansiedad y cualquier otro sentimiento que perjudica al individuo cuando ingresa a la organización.

Métodos de socialización organizacional

En términos generales, los métodos hacen referencia al conjunto de modos para hacer o proceder en relación al proceso de socialización dentro de las organizaciones. Es importante, acotar que en la actualidad existe escasa literatura con respecto a los métodos, sin embargo se presentan los argumentos ostentados por Chiavenato (2002) para explicarlos:

Proceso selectivo: Está compuesto por el conjunto de entrevistas de selección por medio del cual el candidato puede conocer el futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe, entre otros.

Contenido del cargo: Hace énfasis, en la asignación de tareas demandantes o desafiantes hacia los empleados nuevos con el propósito de incentivar la preparación adecuada para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiende a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto a las recompensas por un desempeño excelente.

Supervisor como tutor: Desde este método, se asigna a una persona que funja como tutor o guía para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Si el supervisor efectúa un buen trabajo en el desempeño de las tareas clave, la organización será vista de forma positiva.

Grupos de trabajo: Los compañeros de trabajos, forman grupo social que tienen influencia directa sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto a la organización y de cómo deben comportarse. El personal directivo debe lograr que los nuevos empleados participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.

Programas de integración: Constituyen el principal método para lograr la culturización y adaptación de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Ya que tienen, como finalidad incentivar al nuevo integrante para que aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño (pg. 153 – 155).



Los métodos sólo conforman el primer elemento de la socialización organizacional e igual que otros elementos organizacionales, debe seguir un proceso para lograr su cometido, en atención al objeto del estudio se presentan los diversos elementos integradores del ciclo:

Etapas del proceso de Socialización Organizacional

Todo proceso es concebido como el conjunto de fases que se efectúan para lograr algún fin o actividad. Dichas fases, siguen un patrón secuencial y coherente. El proceso de socialización organizacional, está conformado por tres (03) etapas y ha sido definido por diversos autores, sin embargo se seleccionó para la presente investigación la perspectiva propuesta por De Cenzo y Robbins (2003):

Etapa I. Previa a la llegada: se reconoce que cada individuo llega con una serie de valores, actitudes y expectativas organizacionales. Sin embargo, va más allá del puesto de trabajo específico, comprende el aprendizaje que ha adquirido el nuevo empleado antes de unirse a la organización.

Etapa II. De encuentro: el individuo enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas sobre el puesto, sus compañeros, sus supervisores y la organización en general. El nuevo empleado obtiene un conocimiento de lo que realmente es la organización, y que tiende a la comprensión de que las expectativas y la realidad pueden diferir.

Etapa III. De Metamorfosis: los miembros nuevos se sienten cómodos en la organización y sus equipos de trabajo. En esta situación, habrán asimilado las normas de la organización y de sus compañeros, de tal manera que las comprenden y la aceptan (pp. 222 - 223).

El conocimiento de las etapas del proceso de socialización organizacional representa un requerimiento ineludible para cumplir con el objetivo de la investigación. Adicionalmente, también es necesario identificar los aspectos organizacionales y laborales relacionados con la presencia de los individuos en la organización.

Dominios del Proceso de Socialización Organizacional

Este elemento del capítulo, tiene como propósito ofrecer los fundamentos básicos de los diversos ámbitos o entornos que conforman el constructo del proceso socializador. De igual forma, es oportuno establecer que la ambigüedad provista por la diversidad de trabajos, tipo y tamaño de las organizaciones, cultura, entre otras características hace difícil medir los resultados del proceso de socialización organizacional y esta misma imprecisión, fue la principal causa que originó la ostentación de áreas de contenido para cuantificar el proceso.

Estas circunstancias, contribuyeron a popularizar los dominios como la medida donde confluyeron los diversos investigadores de la socialización y en la actualidad son el punto de referencia para la elaboración de instrumentos de medición del proceso de socialización organizacional. Taormina (1997) fundamentó y popularizó el modelo de cuatro dominios utilizados como referente en las investigaciones de

socialización organizacional y por consecuencia, se seleccionó para la actual investigación.

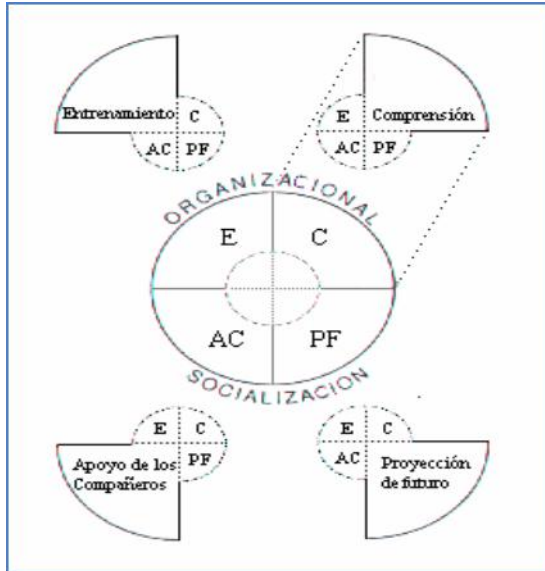


Figura 1.- Dominios de socialización Organizacional. Fuente: Elaboración propia (2018), con base a Taormina (1997).

La imagen muestra cuatro dominios, contextualizado como un sistema, donde cada área tiene su propio ámbito y dimensiones que las hacen distintiva una de la otra, aunque interconectadas. Ya que, una acción en el dominio entrenamiento tiene repercusión en la comprensión de la organización y consecutivamente con el resto. Sin embargo, para esclarecer las ideas conceptuales se presenta en detalle las especificidades para cada dominio.

Desarrollo de habilidades y destrezas: El primer dominio, entrenamiento hace referencia a la preparación necesaria para el quehacer de cualquier índole. Dentro del proceso de socialización, Bravo (ob.cit.) considera “usualmente en la organización el entrenamiento se refiere a la transferencia de algún tipo de conocimiento, habilidad o destreza necesarios para el desempeño del puesto de trabajo” (p.85), por lo cual en la presente investigación se contempla como dominio el desarrollo de habilidades y destrezas.

La autora citada anteriormente, adiciona que “la importancia del entrenamiento ha sido universalmente reconocida. La ejecución de un trabajo necesita de la puesta en práctica de habilidades y destrezas y si el ocupante carece de ellas no puede contribuir a alcanzar los objetivos”. (p.85)

Específicamente, para la medición de este dominio es necesario considerar ciertos aspectos contemplados por Taormina (1997) tanto la continuidad de transferencia durante el tiempo de estadía del individuo, así como para la aceptación y acoplamiento a los cambios producidos a nivel social y económico en



el entorno laboral, también debe considerarse el ámbito de aplicación en los diferentes niveles jerárquicos del entrenamiento en la organización.

Comprensión de la organización: El segundo dominio del proceso de socialización organizacional, está referido a la comprensión de la organización. Para Bravo (ob.cit.), “se refiere específicamente al grado en el que un empleado entiende y puede aplicar conocimientos sobre su trabajo, la organización, sus gentes y su cultura”. (p. 88). En este aspecto, se indaga sobre la capacidad de entendimiento y utilización de las destrezas y habilidades en la organización.

De acuerdo a los planteamientos pasados, es imprescindible que las organizaciones contemplen según Bravo (ob.cit.), “incluir una información transmitida y un sistema de feedback que asegure que los empleados adquieran un adecuado conocimiento no solo de sus trabajo o roles, sino también sobre la organización incluyendo la cultura, la estructura, personas, entre otros”.(p.90)

Apoyo social de los Compañeros: El surgimiento de la teoría de las relaciones humanas cambió la visión del hombre en las organizaciones, el individuo se apuntaló como objeto y sujeto. En el proceso de socialización organizacional, se ostenta como domino, ya que es un aspecto de vital importancia para el ajuste y adaptación al ámbito organizacional. Dentro del modelo citado, Bravo (ob.cit.), establece que el apoyo de los compañeros se refiere al “sustento moral o instrumental que se provee al margen de la compensación económica por otros empleados de la organización en la que se trabaja con el objetivo de aliviar la ansiedad, el miedo o las dudas” (p.90)

El apoyo social adecuado en las organizaciones brinda beneficios que redundan en relaciones positivas para la ejecución de las actividades, oportunidad para compartir intereses en común, entre otros. La autora citada, establece que deben estar “incluidos dos tipo fundamentales de sustento: apoyo moral y emocional, referido fundamentalmente a aliento verbal, aunque se pueden incluir conductas de consuelo, y el apoyo social instrumental re refiere a la provisión de asistencia material” (p. 90).

Perspectivas de futuro: Considerarla como dominio proviene de la contemplación de diversas teorías de motivación como la jerarquía de necesidades de Maslow, Teoría de la Motivación-Higiene, Teoría de las necesidades de McClelland y la Teoría de Liderazgo y Participación de Vroom – Jago, ya que el individuo tiene un cúmulo de carencias que se inician con las necesarias para subsistir hasta las relacionadas con el desarrollo individual y grupal.

Dentro de este contexto, este dominio es definido por Bravo (ob.cit.) “como la visión que un empleado anticipa de las recompensas que tendrá su carrera en la organización. Se refiere, fundamentalmente a la obtención de recompensas extrínsecas proporcionadas por la organización que favorece el deseo del empleado para continuar” (p.93) dentro de la organización. Adicionalmente, este dominio incluye la probabilidad de permanecer en la organización, promociones, bonos, reconocimientos, entre otros refuerzos.

Las explicaciones de los diversos dominios del proceso de socialización organizacional, además de brindar conocimiento sobre este elemento teórico, motivó la incógnita sobre los resultados obtenidos tras la aplicación del contenido. Y



para dar respuesta, al cuestionamiento manifestado en el siguiente epígrafe se exponen los indicadores seleccionados para demostrar el efecto del proceso.

Resultados del proceso de socialización organizacional

El conocimiento de los logros del proceso de socialización organizacional, es requerido para identificar la efectividad del proceso. Para Bravo (2001): Las consecuencias del proceso de socialización organizacional, en términos afectivos, actitudinales y conductuales, pueden ser consideradas indicadores del nivel de éxito logrado en la integración del contexto laboral. Además, como ha sido puesto de manifiesto, unos resultados socializadores exitosos deben conducir a un cambio positivo de la identidad personal, al desarrollo del rol y de la carrera laboral de acuerdo con aspiraciones realistas y a la aceptación de los nuevos miembros por parte de los distintos agentes de socialización (p.96).

El éxito en la socialización está supeditado a dos niveles, relativos a la organización y la persona. De acuerdo a, Bravo (ob.cit.) “la primera dimensión afecta fundamentalmente al desempeño laboral y ha sido objeto de interés organizacional sobre todo desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos. La segunda, en cambio, repercute en mayor medida en el bienestar personal”. (p.96).

Satisfacción Laboral: Para el presente estudio, se consideraron un indicador por cada nivel o aspecto. Para el nivel personal o individual, se seleccionó la satisfacción. Con base a, la aportación de Bravo (2001) “la satisfacción laboral, puede ser entendida como discrepancia, congruencia o ajuste”. (p.101) que consigue el individuo con la labor asignada. Y es medida a través, de indicadores como lo son: desempeño, referido al cumplimiento del cometido planteado, seguido del reconocimiento entendido este como la afirmación o reafirmación de los resultados positivos de la labor efectuada y relaciones laborales como el conjunto de lazos adecuados entre compañeros de trabajo.

Compromiso Organizacional: El aspecto organizacional, estuvo medido por el compromiso organizacional, que está supeditado a la identificación en primera instancia, al respecto Bravo (ob.cit.), contempla que “implica estar identificado con la organización siendo cuestionable diferenciar la organización y sus integrantes”. (p.106). Seguidamente por, la implicación estipulada por la misma autora que “resulta también del atractivo y de la satisfacción que experimenta la persona con la pertenencia a la organización”. (p. 106) y, por último la lealtad “manifiesta el deseo personal de permanecer y seguir formando parte de la empresa”. (p. 106).

Los tres aspectos anteriores, fueron los indicadores utilizados para medir el compromiso desde diversas apreciaciones. En suma, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sirven para medir objetivamente el proceso de socialización organizacional y a su vez como elemento de observación para el planteamiento de las propuestas.

Análisis

El análisis efectuado a los sujetos de estudios en función de los cuestionamientos formulados, facilitó el conocimiento sobre la situación actual del proceso de socialización organizacional en la gerencia de recursos humanos,



equiparando las debilidades o elementos que están afectando el proceso bajo estudio.

De forma inductiva, se identificó criterios negativos referidos a la asignación de tareas desafiantes durante el inicio de la relación laboral perteneciente a la dimensión métodos. Seguidamente, en la dimensión etapas se identifica disminución en el seguimiento del conocimiento aportado por la organización y que el empleado utiliza para la ejecución de la labor desempeñada, por lo cual es frecuente que durante el inicio de la relación laboral se experimentan situaciones inesperadas relacionados con la actividades y por consiguiente la etapa de metamorfosis se ve afectada directamente por la anterior situación, al igual que en el aspecto referido a la intervención efectuada por el personal directivo para solucionar conflictos ante el rol desempeñado.

La situación prevista en el diagnóstico, se produce debido a que en los dominios del proceso de socialización organizacional existen problemas de de continuidad en los contenidos referidos al desarrollo de habilidades y destrezas y, comprensión de la organización durante la etapa de encuentro y metamorfosis del proceso.

Sin embargo, los resultados del proceso de socialización en la gerencia están ubicados en el rango positivo, pero existe un elemento al cual se debe prestar atención, el reconocimiento ya que está ubicado dentro del margen que va desde la posición positiva hasta la neutral. Las vicisitudes descritas, pueden graficarse en la curva de trayectoria del proceso que se presenta a continuación, desde la óptica de seguimiento a la continuidad:

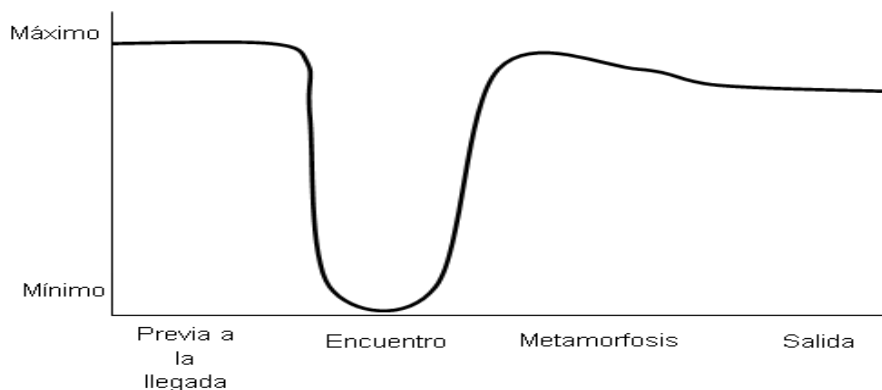


Gráfico 1. Curva de trayectoria de seguimiento de la continuidad en el proceso de socialización organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en la Empresa Lácteos Santa Bárbara. **Elaboración propia (2018), con base a las aportaciones de Taormina (1997).**

El estudio permitió identificar que la gerencia de recursos humanos de la empresa en relación al proceso de socialización organizacional presenta debilidad en relación al seguimiento de la continuidad. Esta aseveración, está basada en la observación efectuada a la situación actual y que se caracteriza porque en la etapa previa a la llegada se aplican diversos métodos, así como los dominios necesarios para acoger al individuo, pero una vez que este se enfrenta a la etapa de encuentro el seguimiento a la continuidad tanto de los métodos como de los dominios comienza a



disminuir hasta llegar al mínimo, por tanto el individuo experimenta sentimientos de sorpresa, conflictos y acude al personal directivo para solucionarlos, identificados los síntomas comienza a incrementarse el seguimiento a la continuidad de los métodos y dominios hasta que el individuo se adapta a la organización.

En ese momento, el seguimiento disminuye y se mantiene constante la continuidad de métodos, etapas y dominios hasta que finiquita la relación laboral. La descripción efectuada, permite inferir que a pesar de las debilidades descritas en el proceso (métodos, etapas y dominios) los resultados alcanzados son los deseados en relación a satisfacción y compromiso.

El diagnóstico efectuado expuso las fortalezas y también las debilidades, éstas últimas concentran la atención del presente capítulo y después de identificarlas y contextualizarlas respectivamente como se hizo en los párrafos anteriores, se convierten en la razón de ser del siguiente elemento estructural de la investigación.

Consideraciones finales

La investigación estuvo centrada en el estudio del proceso que produjo la problemática bajo estudio en la gerencia de recursos humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A. La adaptación adecuada de los empleados a nivel organizacional, como estado ideal del ingreso del individuo a la organización fue el motivo que encaminó los esfuerzos dirigidos al análisis del proceso de socialización organizacional.

La estructura de la investigación reunió los elementos de formulación del problema, fundamentación teórica y el consecutivo marco de acción metodológico para el cumplimiento de los objetivos de la investigación inicialmente trazados, en este sentido las conclusiones finales del proceso investigativo son:

En la gerencia de recursos humanos, se aplican todos los métodos del proceso de socialización organizacional, aunque en mayor proporción unos en función de otro. De forma particular, se enaltece por encima del resto de los métodos el proceso de selección, ya que es el medio utilizado para el ingreso en la gerencia y organización en el cual se informa el ambiente de trabajo que existe en la organización y, a partir de allí el grupo de trabajo contribuye para facilitar la adaptación del empleado y satisfacer sus necesidades sociales. A la par, el aprendizaje a través de la inducción se utiliza para impartir los valores organizacionales a los nuevos empleados, además se asigna un supervisor o tutor para que ofrezca información acerca del rol a desempeñar, quien además supervisa y asesora las funciones efectuadas por el nuevo empleado.

No obstante, el método contenido del cargo en la gerencia presenta debilidades. Ya que, al inicio no se asignan actividades desafiantes, tal circunstancia propicia en el nuevo empleado escasa preparación para enfrentar situaciones alusivas a las funciones asignadas al puesto ocupado.

A nivel teórico, las etapas del proceso son tres y en la gerencia se aplican la etapa previa a la llegada, del encuentro y metamorfosis en secuencia, por lo cual se puede inducir que si existe un sistema de socialización. Y desde la perspectiva sistémica, la interconexión se ve afectada por el funcionamiento de cada elemento por individual y, este no es la excepción. La debilidades descritas en el método tarea afecta la etapa de encuentro, ya que se presentan situaciones inesperadas con



respecto a la labor asignada. Y por lo cual, la etapa de metamorfosis se ve perjudicada por la intervención del personal directivo para resolver conflictos de rol.

Ésta aseveración surge de la comparación teórico - práctica, los fundamentos estudiados estipulan que la adaptación a la organización se produce cuando los conflictos son resueltos por el empleado, conoce, además se siente cómodo realizando las actividades y los valores individuales se ajustan a la organización. Mientras que, en la realidad se diagnosticó discrepancia en las dos últimas etapas.

La gerencia desea que el empleado sea un personal de iniciativa, la aseveración surge a partir de la determinación de los dominios del proceso de socialización. En la actualidad, se encarga de transmitir en igual medida aspectos organizacionales como laborales, el desarrollo de habilidades y destrezas, comprensión de la organización, apoyo social de los compañeros y perspectivas de futuro son ofrecidos desde la etapa previa a la llegada del empleado hasta el retiro de la organización. Aún cuando, se identificaron debilidades en cuanto a la continuidad de los contenidos relativos al desarrollo de habilidades y destrezas, comprensión de la organización durante la permanencia del individuo.

Después de ofrecer el estado de los métodos, etapas y dominios del proceso de socialización organizacional, es oportuno esclarecer que los resultados de la gestión en el sistema socializador demostraron ser eficaces, ya que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son positivos en términos generales hay complacencia, relaciones sociales satisfactorias, el compromiso se demuestra por la identificación, implicación y fidelidad demostrada por los empleados. Aunque, el indicador reconocimiento denota mayor dispersión en comparación con el resto de los indicadores de esta dimensión. Por tal razón, representa un punto de mejora en la gestión de recursos humanos.

En suma, las conclusiones expuestas demuestran que el proceso de socialización organizacional en la gerencia de recursos humanos de la empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A facilita el ajuste y adaptación del individuo a la organización, cumple con el propósito ostentado. Sin embargo, existen debilidades o aspectos que pueden mejorarse y es allí donde los conocimientos obtenidos se aplicaron en la propuesta de estrategias para la gestión del proceso de socialización en la unidad bajo estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (1994). Psicología de la Adolescencia. España: Editorial Boixareu Universitaria
- Bravo S., M. (2001). Socialización Policial: Un Estudio Secuencial de Interacción. Tesis doctoral publicada. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1627264x.pdf>. Consulta 21/02/12
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, D.C, Colombia: Editorial MC Graw Hill Interamericana. 7ta Edición.
- Chiquita, Á y Villafañe L (2010). El proceso de Socialización en el marco de la Cultura Organizacional y los Valores de los trabajadores de una empresa del



- Sector Plástico ubicada en Maracay Estado Aragua. Trabajo de grado para la Ingeniería de Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales.
- Comte, A: (1982) Curso de filosofía Positiva. Barcelona, España: Editorial Laia.
- De la Cuesta, G. (1998). Efectividad Empresarial. La Habana, Cuba: Editorial Pablo de la Torriente, Madrid (España)
- Davis y Newstrom (2006). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial McGraw Hill.
- De Cenzo y Robbins. (2003). Administración de Recursos Humanos. (1era Ed.). Balderas, México: Editorial Limusa, S.A.
- Drucker, P. (2002). Escritos Fundamentales Tomo 3 La Sociedad. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Fernández, V. (1997). Instrumentos de la Gestión Ambiental en la empresa. Madrid, España: Ediciones Mundi-Prensa.
- Gilbert, J. (1997). Introducción a la Sociología. 1ra edición. Santiago de Chile, Chile: Lom Ediciones.
- Kliksberg, B. (1996). El Pensamiento Organizativo: De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Buenos Aires: Editorial Tesis S.A.
- Lisbona, A., Morales, J y Palací, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. International Journal of Psychology and Psychological Therapy. Vol. 9, núm. 1, marzo, 2009, pp. 89-100. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56012876007>. Consulta 18/01/12
- Lorenzo, R. (2008). Talento, Éxito y Liderazgo. La Habana, Cuba: Editorial Científico – Técnica.
- Paz, J.; Paz, J.; El Kadi, O. (2017). Comunicación Estratégica En Su Visión Gerencial, Una Herramienta Para Lograr La Autonomía Caudal. REDHECS, Eición 23, Año 12. Venezuela.
- Perea, J. (2006). Gestión de Recursos Humanos. Enfoque Sistémico en una Perspectiva Global. Revista IIPSI, Vol. 9 –N° 1 2006, pp. 109 – 122. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/pdf/rip/v10n1/a09v10n1.pdf>. Consulta 21/02/12
- Romero, J. (2008). Una lectura sociológica de la Gerencia. Espacio Abierto, año/ volumen 17, número 001. Asociación Venezolana de Sociología. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/Art>. Consulta 13/07/12.
- Schein, E. (1972). Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas. España: Editorial Prentice Hall
- Socorro, F. (2009). Diálogos Gerenciales y otras pláticas reflexivas. Caracas, Venezuela: Editorial Pomaire Venezuela S.A.
- Taormina, RJ (1997). Socialización Organizacional: Un modelo multidominio, proceso continuo. Revista Internacional de Selección y Evaluación, 5 (1), 29-47.
- Veintimilla, M: (2006). El ABC de la Gestión. Teoría y Pensamiento Administrativo. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/teoria-y-conceptosde-la-gestion-administrativa-abc.htm>. Consulta 13/07/12.