

**XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**  
**Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

**Entendiendo a la Organización: Socialización y Cultura Organizacional en**  
**México**

Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Temática

Autor: José Luis Calderón Mafud

Correo Electrónico: [joseluis.calderonmafud@gmail.com](mailto:joseluis.calderonmafud@gmail.com)

Universidad de Colima

Av. Universidad #333. Col Las Víboras. C.P. 28987. Colima, Colima.

Teléfono (52 312 3161091)

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

# Entendiendo a la Organización: Socialización y Cultura Organizacional en México

## Resumen

En este artículo se propone que se use el concepto y modelo de socialización organizacional (SO) para analizar a la organización y posibilitar su gestión desde el punto de vista del ajuste a la organización, la implicación en la estructura de la misma, así como su influencia en el compromiso organizacional, en la satisfacción laboral y en el ajuste a la organización. Se utiliza un modelo de cuatro dominios (Entrenamiento, Comprensión, Perspectivas de Futuro y Apoyo de los Compañeros), que se presentan de forma dinámica y simultánea buscando la reducción de incertidumbre como el objetivo al socializar a los individuos, facilitando el aprendizaje de su puesto de trabajo, de las normas de la organización y del ambiente en general para crear las condiciones que generen la satisfacción laboral y efectividad en los equipos de trabajo. Además, se analiza la estructura organizacional para identificar el marco de interacción social que perciben los trabajadores y la implicación en la organización, así como su cultura.

**Palabras clave** Socialización Organizacional, Estructura, Management, Efectividad, Equipos.

## Abstract

This article proposes the concept and model of organizational socialization (OS) is used to analyze the organization and enable management from the point of view of adjustment to the organization, involvement in the structure itself and its influence on organizational commitment, job satisfaction and adjustment to the organization. A model of four domains (Training, Understanding, Support and Future Prospects of the Companions), presented dynamically and simultaneously seeking to reduce uncertainty as the goal to socialize individuals, facilitating learning of his position, the rules of the organization and the environment in general to create conditions conducive to job satisfaction and effectiveness in work teams. In addition, the organizational structure is analyzed to identify the context of social interaction received by workers and involvement in the organization and its culture.

**Key Words** Socialization Organizational Structure, Management, Effectiveness, Teams.

## **Introducción**

Este artículo explora de manera teórica a las organizaciones, su cultura y el proceso de socialización organizacional que sirve para difundir la cultura y facilitar que las personas se adapten al entorno laboral con facilidad.

En ese sentido se concibe a las organizaciones como construcciones sociales y culturales que son partes fundamentales de las sociedades humanas de la actualidad y es por eso que deben ser estudiadas, para saber que tienen de relevantes en la vida y en el comportamiento de los individuos, de las sociedades, de las naciones, de las familias. Hall (1996).

Puede decirse que la vida de las personas en las organizaciones ocupa grandes cantidades de su tiempo; desde el hecho de usar el transporte público para ir a la escuela o el trabajo, asistir a los centros de trabajo, guarderías, escuelas, empresas de cualquier tipo.

En muchos sentidos, las organizaciones conducen la vida de las personas y a su vez, son estructuradas por los individuos que se sirven de ellos y sirven para sus fines, como mencionan Topa, Lisbona, Palací y Emo, (2004), para quienes las organizaciones constituyen parte del entramado de la sociedad y desde un punto de vista socio-cognitivo, las organizaciones son construcciones sociales, constituidas y reproducidas a través de la interacción social.

De ellas, los individuos obtienen beneficios y demandas que proveen satisfactores y también de fuentes de estrés.

Particularmente, en las organizaciones laborales, las personas obtienen satisfactores económicos, profesionales y personales que le brindan un cierto nivel de bienestar, junto con otros factores.

El salario, es por supuesto uno de los satisfactores que las personas buscan al ingresar a una organización a realizar un trabajo y este tiene alguna relación con la calidad de vida del trabajador y su familia.

Tener carencias en el empleo puede originar que las personas tengan altos niveles de estrés laboral y que pierdan el empleo por no poder aprender lo necesario para conservarlo, o decidan abandonarlo por no satisfacerles.

Muchos de los trabajadores en algún momento abandonan su empleo por diferentes causas (Griffeth&Hom, 2001).

Esa cantidad de personas que habiendo tenido un empleo, deciden abandonarlo debido a diferentes vivencias que hubieran experimentado en la organización y que incluyen no haber podido responder a las exigencias del empleo, son la manifestación de cómo las características de la organización influyen en el comportamiento laboral, y aunque esta investigación no se trata de identificar los motivos de abandonar el empleo, estos son considerados relevantes debido a que se trata de las condiciones que estudia la socialización organizacional y que desde este punto de vista permiten concluir que los trabajadores no pasaron por un proceso de aprendizaje que facilitara su adaptación a la organización, y aún más, que muchos trabajadores calificados decidieron abandonar el empleo debido a esta carencia, con las consabidas consecuencias personales, familiares y sociales.

Los trabajadores en las organizaciones deben aprender nuevos comportamientos y creencias, incluso formas nuevas de sentirse (emociones) respecto a su trabajo, su puesto, los compañeros y la organización para adaptarse a todo lo anterior (Castrillón, M. A. G., & Fischer, A. L., 2010).

Además, todos los individuos en las organizaciones pasan por estados y procesos psicológicos críticos, que son fundamentales para ellos mismos, como la autorrealización, el aprendizaje social que llevan a cabo en la organización en la que se desempeñan, la motivación por el trabajo que realizan, así como otras aquellas relativas al bienestar, al desarrollo personal y a su identidad personal y laboral.

Y que están en un contexto de tensión debido a sus condiciones salariales, de acceso a la salud, además de los cambios constantes en cuanto a cambio en los procesos de trabajo, incorporación de tecnologías nuevas y de personas nuevas a su ambiente laboral.

No obstante los esfuerzos de la organización, gran parte de las influencias externas que son causantes de incertidumbre en la organización, e igualmente, algunas de las causas internas, no pueden ser eliminadas o sustituidas por otros estímulos.

Las metas de trabajo, la presión hacia la uniformidad, la cantidad de trabajo a realizar y las jornadas de trabajo como algunas de las internas; y la presión externa de los candidatos, presión económica, endeudamiento de las propias organizaciones y amenaza de nuevos competidores, entre muchas otras externas.

En este contexto, se aclara que no se trata de asumir que toda la experiencia de los individuos en las organizaciones es altamente estresante y que estos se ven sujetos a presiones que los enferman, sino de identificar que los trabajadores enfrentan situaciones de incertidumbre y ansiedad en su ingreso y permanencia en las organizaciones y que tales situaciones se desarrollan a la par y en ocasiones como parte del proceso de socialización organizacional.

De tal forma que si este proceso no favorece la adaptación y el aprendizaje, la cantidad de incertidumbre y de ansiedad que viven los trabajadores en muchos casos les impide aprender un rol de trabajo y la cultura organizacional.

Cultura organizacional es un fenómeno sobre el que se han desarrollado diferentes definiciones y métodos para estudiarla. Schein (1988), por ejemplo explica que la cultura está formada por tres niveles y establece un modelo para explicarlas.

En él menciona que estas se acumulan unas sobre otras para explicar cómo los valores fundamentales de una cultura organizacional, de tal modo que hay capas más visibles que otras.

El primer nivel, son los elementos visibles, llamados también artefactos debido a que pueden verse y son un reflejo de las creencias, la segunda y tercera capa, son las creencias de los miembros de la organización y los supuestos subyacentes que son el núcleo de la cultura organizacional.

Estos, se forman con el tiempo a través de ensayo y error, ya que el grupo pone estrategias y filosofías en práctica y va fortaleciéndolas con el tiempo. (Murillo Galvis, Calderón Hernández, & Torres Narváez, 2003)



Figura 1. Cultura organizacional

Fuente: Tomado de <http://innovapucp.pucp.edu.pe/publicaciones/cultura-organizacional>

El liderazgo, los valores y creencias son lo más importante para Schein (1992) en conjunto, y todo lo que concierne a estos aspectos sirve para que sean considerados las piezas fundamentales para la formación de la cultura en una organización.

No visualiza a los miembros como un igual, sino que existen líderes, y aquellos individuos encargados de la dirección propia de la empresa los cuales intervienen e influyen para que se de la cultura organizacional.

Ouchi (1982) hace una variación a esta definición ya que propone que la tradición y las condiciones que prevalecen en una compañía es lo que hace la cultura, y cuando se habla de estos aspectos quiere decir que están implicados los valores que dan pie a un patrón de actividades, opiniones y acciones, es decir que los valores tienen una aplicación práctica en el sentido de mantener la cultura como una forma de tradición de comportamiento que se expresa en patrones sistemáticos.

Sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

Hofstede (1999) define la cultura organizacional como la programación mental colectiva que hace a los miembros de una organización sean distintos uno del otro. En este modelo se le da una fuerte aplicación al resultado en el bienestar laboral.

Propone que la cultura organizacional no se enfoca solo en los valores y principios, sino también a las percepciones que se comparten unos y otros de las prácticas cotidianas, por lo cual es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores que ya están arraigados en las personas. Para Hofstede (1999, citado en Murillo Galvis, Calderón Hernández, & Torres Narváez, 2003) ) una cultura que está orientada al capital humano en las organizaciones tiene

efectos importantes sobre la satisfacción en el trabajo, el compromiso y la estabilidad laboral así como las características que encierran a la cultura organizacional.

La sensación de bienestar que tienen las personas depende del tipo de trabajo y de la cantidad de dominancia que tenga una cultura organizacional. Se presneto para explicarlo, un modelo de 5 dimensiones que ayudan a identificar los patrones culturales de cada grupo: la distancia del poder, el individualismo contra el colectivismo, la masculinidad contra feminidad, evasión a la incertidumbre y orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo.

Estas dimensiones pueden estar muy presentes en algunas culturas y ausentes en otras, especialmente en el lugar de trabajo.

Frew (1996, citado en Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) explica que la cultura organizacional puede ser considerada como un activo o como una obligación según sean las circunstancias de cada organización, ya que cuando es considerado un activo es porque la cultura genera altos niveles de cooperación entre los que la conforman.

Se considera obligación cuando los altos mandos demandan obediencia y subordinación, esto impide que las creencias y valores organizacionales no estén alineados con los personales.

Como antes se explica, los modelos revisados hacen énfasis en que la cultura organizacional trata sobre como los individuos desarrollan un conjunto de creencias basadas en situaciones específicas y que son utilizadas como patrones para dirigir el comportamiento de toda la organización en su conjunto, funcionando

como valores que se aplican a situaciones y formas de trabajo, tradiciones y costumbres que buscan refrendar los suque la organización tiene un modo de vida particular que trasciende a los procesos y que guía el comportamiento de sus miembros.

Por cultura organizacional se entiende, uno de los resultados intangibles de la organización (Hall, 1996), lo cual constituye un hecho estudiado, con evidencias empíricas y como tal, un hecho científico. (Schein, 1984; Van Maanen y Schein, 1979; Ouchi, Wilkins, Hofstede, 1980).

Hay diferentes definiciones para cultura organizacional, y estas dependen principalmente del ámbito en el que se haya conceptualizado. Aunque para los sociólogos y etnógrafos tiene variantes, desde el ámbito de la psicología social de las organizaciones se menciona la definición de Cultura Organizacional de Edgar Schein:

*Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1992. P 56).*

La cultura organizacional es un elemento dinámico que es difundido a través de la socialización organizacional y es el resultado del aprendizaje psicosocial que se produce en un ambiente social determinado, en donde ha sido transmitido por varias generaciones.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero crea distinciones entre una organización y las demás.

Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

*La cultura por definición es difícil de describir, intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el trabajo...Una vez que los nuevos trabajadores han aprendido las reglas, son aceptados como miembros integrantes de la organización.*

*Las transgresiones a las reglas, ya sea por parte de los ejecutivos de alto nivel o de los empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación general y fuertes sensaciones. El cumplir las reglas se vuelve la base principal de las recompensas y ascensos. (Deal y Kennedy, 1983)*

En los estudios de Van Maanen y Schein (1979), Feldman (1981) y el de Van Maanen y Barley (1985) se sostiene que la socialización organizacional cumple la función de difundir la cultura de la organización y permitir que los individuos que ingresan y se mantienen en esta la aprendan y la retroalimenten.

Para Sánchez, et al (2006) es claro que la forma de explicar cómo es que se aprende y se enseña la cultura organizacional es mediante el aprendizaje psicosocial para que esta pueda ser transmitida.

Un punto de vista similar proponen Delgado, et al., (2004) que afirman que elementos físicos y psicológicos son aprendidos por los miembros de una organización y que estos elementos son compartidos por los miembros de un grupo y transmitidos de generación en generación por medio de la imitación o del entrenamiento.

Ese proceso de aprendizaje social en el que se involucran los miembros de la organización, la cultura y la interacción social es la socialización organizacional.

### **La Socialización en las Organizaciones.**

Para que los individuos adopten la cultura de la organización, es necesario que se haga por medio de la interacción social de las personas que forman parte de la organización. Como todo aprendizaje social, la socialización organizacional no se da sin problemas o de una manera automática y rápida.

Los individuos nuevos llegan a la organización desconociendo las formas de interactuar, de pensar y de sentirse con respecto a la organización, llegan sin una identificación con la organización y al menos con el potencial para generar cambios en su entorno, lo que no significa que eso se traduzca en una incorporación exitosa.

La forma en que este proceso se instrumenta es a través de los miembros más antiguos, quienes sirven de modelo, interactúan y en general encuentran formas de asegurar que los individuos se ajusten a la organización (Lisbona, Morales, & Palací, 2009).

Numerosos estudios han abordado el proceso por el que la persona pasa de ser ajena a la empresa a convertirse en un trabajador integrado en la misma,

todos ellos han utilizado el término socialización (Van Maanen, et al, 1979; Sarchielli, 1987, Wanous, 1992; Thomas y Anderson, 2005; Lisbona, et al. 2009).

Este proceso sirve para que las personas sepan cómo se organiza el trabajo y el status que prevalece en la organización, así como las costumbres y tradiciones de los miembros de la misma.

El aprendizaje social es el componente principal, porque se aprenden comportamientos complejos, a través del modelamiento, los cuales son reforzados por el estímulo de parecerse a los líderes de la organización, y sirven a las personas para ser más eficaces laboralmente y a la organización para mantenerse como medio sociocultural estable.

### **Dimensiones estructurales de la Socialización Organizacional.**

La organización es una entidad social eminentemente jerárquica, y por lo tanto par quien tenga un status más alto, será más fácil conocer y aprender la cultura de la organización (Andrews, Bassler y Coller, 2002), a diferencia de quienes se encuentran en las escalas más bajas de la estructura, menos implicados y con menos posibilidades de ser socializados.

Se sabe que el contacto social dentro de la organización no se da persona a persona, entre iguales, esto porque que la organización asigna a cada individuo un status distinto en la jerarquía con fines de conferirles autoridad sobre los procesos y puestos a que los asigna, y estos, por su parte generan grupos formales e informales a los cuales pertenecen y quienes en mayor o menor medida facilitan el acceso a la cultura central de la organización. De acuerdo a lo anterior, es claro que la socialización llevada a cabo por individuos no es

homogénea para todos los miembros de la organización, (Sánchez, et al 2006; Toca, et al. 2009).

La estructura social es posiblemente uno de los factores que generan mayor variabilidad en la transmisión de aprendizajes y en general en el contacto social, no todos los individuos tendrán acceso a todos los niveles de la organización, ni a todos los individuos y grupos sino, solo a aquellos que les permita su jerarquía y sus habilidades sociales, así como sus propias condiciones grupales.

La relación entre la estructura social y la cultura en una organización crea las condiciones en las que se desarrollan los comportamientos de los miembros (Andrews, 2002; Murillo, Calderón y Torres, 2003). Es decir, de acuerdo a la cantidad de acceso o implicación que un individuo tenga será la cantidad de acceso que los individuos tengan a la información, el aprendizaje y en general a la cultura de la organización.

La estructura como parte de la cultura y el poder que se percibe de ella es una fuente importante desde el punto de vista de Bar Haim (2009) en la formación no solo de la socialización, sino de otros estados psicológicos individuales y que tienen relación con la identidad como es el compromiso organizacional.

Según Murillo (2003), no sólo tiene que ver con la vivencia y los estados individuales, sino con resultados personales, como es conseguir un ascenso o promoción, lo cual es más sencillo para personas que están mejor identificadas con la cultura de la organización (Podolny y Baron, 1997). Se afirma entonces que hay una relación de dos vías entre el individuo y la organización, una relación de

construcción - ajuste y evaluación, en la que paulatina y constantemente los trabajadores se adaptan y verifican su ajuste a la organización.

La cultura organizacional, tiene un impacto en la conducta de todos los miembros de la organización como tal, debido a que esta se transmite mediante el vehículo del contacto social o socialización organizacional, aunque como la organización se encuentra dividida en grupos o equipos de trabajo, cada uno desarrolla aparentemente su propia subcultura, más o menos alineada a la organización en general y que según Sánchez, et al (2007), es capaz de culturizar a sus miembros en mayor medida que la organización y su formalización cultural, generando en los individuos diferentes resultados.

La socialización no procede de la organización formal como una sola fuente, ni se recibe igual por todos los individuos debido a las diferencias individuales y medioambientales, es un fenómeno social y psicológico que no es homogéneo para todos los individuos o grupos que conforman la organización.

Cada grupo de trabajo genera su propio proceso de culturización y una configuración particular que incide naturalmente en el individuo desde que ingresa hasta su salida (Sánchez, et al. 2007). O sea que no solamente es el status de los individuos, sino su grupo de referencia los que crean una cultura organizacional distinta.

Esta heterogeneidad ya fue explorada por Van Maanen y Barley (1985) y para fines de estudiar la socialización organizacional se afirma que existen diferentes niveles de análisis: El individuo, el equipo y la organización. Puede decirse que

para fines de análisis en cuanto al aprendizaje del grupo de las normas culturales el nivel más adecuado es el grupo de trabajo.

La socialización organizacional existe también como un medio para reducir la incertidumbre en las situaciones de colectividad en una organización facilitando la rápida adopción de normas, valores, y formas de establecer relaciones sociales, reduciendo con esto la tensión, desadaptación y otros estados negativos en el individuo y por supuesto en los grupos y la organización en su conjunto.

En muchos casos, el individuo es quien, con conductas proactivas y de búsqueda de información empieza a eliminar la incertidumbre basada principalmente en su desconocimiento de la organización y su cultura.

### **La Socialización Organizacional, Entusiasmo y Proactividad.**

Una de las formas en que los trabajadores enfrentan la incertidumbre, es siendo proactivos, debido a que permite reducir la incertidumbre, que se entiende como la incapacidad percibida por una persona para anticiparse a los actos o eventos del entorno en el que se desenvuelve (Pinazo-Calatayud, 2006).

En contextos complejos como las organizaciones y dominados por la incertidumbre cultural, la literatura sugiere que el proceso de socialización laboral es el responsable de clarificar la información cultural y dar sentido al contexto organizacional. (Pinazo-Calatayud, 2006; Ashford y Black, 1996; Bauer y Green, 1998; Crant, 2000; Feldman y Brett, 1983; Louis, 1980; Miller y Jablin, 1991, Morrison, 1993<sup>a,b</sup>, 1995, 2002).

El trabajador que ha conseguido adquirir un sentido claro y preciso de su medio laboral, puede utilizar la información adquirida para comportarse de acuerdo

a lo esperado. El comportamiento proactivo, no es uniforme, los trabajadores calculan usarlo de acuerdo a la situación laboral que enfrenten y al nivel de incertidumbre que perciban. Según Pinazo-Calatayud (2006), los trabajadores buscan y se implican en conductas proactivas en contextos de baja incertidumbre, tanto situacional como cultural.

La búsqueda proactiva de información general es más frecuente en contextos con baja incertidumbre cultural, mientras que la búsqueda proactiva de retroalimentación y la negociación de cambios en el puesto, son más frecuentes con alta incertidumbre situacional.

Desde este punto de vista la socialización organizacional tiene como uno de sus efectos reducir la incertidumbre para que aparezca la proactividad como estrategia de largo plazo para los individuos. La socialización permite a los individuos establecerse en un ambiente de menor incertidumbre al enseñar formas adecuadas de comportarse a los individuos.

Se sabe que la socialización organizacional también tiene relaciones con conductas relacionadas con el desempeño de los individuos dentro de la organización. Entre otros se ha explorado el entusiasmo en el trabajo que se puede entender como similar al involucramiento con el trabajo o engagement, y opuesto a la apatía o la negligencia que están presentes en muchos casos de accidentes y riesgos de trabajo que pueden ser de gravedad para los trabajadores y representan costos para toda la organización (Taormina, et al, 2008; Hansen, 1989).

Se sugiere que las organizaciones pueden generar niveles altos de entusiasmo laboral brindando un buen entrenamiento a sus empleados, desarrollando la comprensión de la organización y como opera, además de ofrecer ambientes de trabajo de apoyo, y permitiendo oportunidades para las que los empleados obtengan recompensas y avancen dentro de la organización. (Taormina & Gao, 2008).

## **Conclusiones**

Como antes se mencionó, las organizaciones como entidades sociales crean culturas particulares, las cuales pueden observarse en los comportamientos de sus miembros que resultan adecuados para garantizar el desempeño de la organización.

Dicha cultura organizacional actúa y permea en la conducta individual, para orientar el desempeño y para que pueda ser compartida por mediante el aprendizaje social dentro de los grupos de trabajo y con la finalidad de que esta sea retransmitida de manera constante a otras generaciones. Tal proceso de aprendizaje es conocido como socialización organizacional.

Aunque existen muchas formas de explicar la socialización organizacional, lo más común es que mediante el apoyo de los compañeros, el entrenamiento formal o informal, el modelado de comportamientos y la comunicación de información normativa, los nuevos miembros son enseñados a ver el mundo como lo hacen quienes tienen más tiempo en la organización.

Lo que se logra con este proceso es que que las personas sepan cómo está organizado el trabajo, cual es el rol que realizan y las jerarquías de la

organización, así como cuáles son las costumbres y tradiciones de los trabajadores que ya se encuentran en la organización.

Sin embargo, siendo la organización una estructura social marcadamente jerárquica, la información cultural no es difundida de forma homogénea, sino que se tiene mayor acceso mientras mayor status se tenga. Además, cada grupo de trabajo consigue generar valores y tradiciones propias de su grupo por lo que esto acentúa la heterogeneidad de la cultura y la dificultad de la socialización organizacional.

La socialización no es homogénea para todos los individuos en la organización, es la estructura social y la cultura en una organización la que crea la cantidad de acceso o implicación que un individuo tendrá en la información, el aprendizaje y en general a la cultura de la organización. La posición de una persona en la estructura permitirá o limitará sus posibilidades de aprendizaje y de adaptación.

La estructura no sólo sirve para explicar los límites funcionales de la socialización organizacional, al analizar el poder como parte importante de este proceso, también se advierte su influencia en varios e importantes estados psicológicos individuales y que tienen relación con la identidad y el ajuste a la organización como son el compromiso moral y afectivo que un individuo construya, la cantidad de satisfacción laboral que obtenga, el entusiasmo en el trabajo, así como sus sentimientos de eficacia.

Mientras mayor poder percibido posea un individuo, las posibilidades de implicarse en la organización y el conocimiento de su cultura son más altos, por lo

que podría comprender mejor a la organización y tener mejores perspectivas de futuro por lo mismo, además de tener un nivel de productividad más alto.

Igualmente, analizar a la organización entendiendo que la difusión de la cultura debe planificarse para que sea lo más homogénea posible permitirá a los individuos reducir la cantidad de incertidumbre ante los cambios ambientales y desarrollar conductas eficaces como la proactividad.

Demostrar que la socialización organizacional que está enfocada en generar una alta comprensión de la organización, estrechar los vínculos de apoyo dentro de los equipos de trabajo, con programas de capacitación y formación constantes, junto con programas de carrera eficientes, logra eliminar la incertidumbre, la ansiedad y se convierte en precursora de los estados de compromiso, bienestar y productividad deseados por la organización ha sido el propósito de este artículo.

Todo ello debe ser utilizado en los diferentes niveles de intervención en la organización. A nivel organizacional, para alinear la cultura de la organización, los procesos y la cultura de los equipos de trabajo.

## **Referencias**

Andrews, S. B., Basler, C. R., & Coller, X. (2002). Redes, Cultura E Identidad En Las Organizaciones. Reis (Revista Española De Investigaciones Sociológicas), 31-56.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.

- Bar- Haim, A. (2007). Rethinking Organizational Comittment In Relation To Perceived Organizational Power And Perceived Employment Alternatives. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 203-217.
- Bauer Tn, Morrison Ew Y CallisterRr (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214.
- Belser, P., &Sobeck, K. (2012). At what level should countries set their minimum wages?. *Social justice and growth: The role of the minimum wage*, 105.
- Castrillon, M. A. G., & Fischer, A. L. (2009).El aprendizaje organizacional, en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (26), 238-278.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses.*Journal of Applied Behavioral Science*.
- Feldman Dc Y Brett Jb (1983).Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers.*Academy Of Management Journal*, 26, 258-72.
- Griffeth, R. W., &Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos Y Resultados*. México: Prentice Hall.
- Lisbona, A. M. (2009). El Engagement Como Resultado De La Socialización Organizacional. *Journal of Psychology an Psychological Therapy*, 89-100.

- Hofstede, G. (1999). The Universal and the Specific in 21st-Century Global Management. *Organizational Dynamics*, 28(1), 34-44.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience In Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.
- Maanen, J. V. And S. R. Barley (1985). "Cultural Organization: Fragments of A Theory" In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage: 31-53.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Murillo Galvis, S. M., Calderón Hernández, G., & Torres Narváez, K. J. (2003). Cultura Organizacional Y Bienestar Laboral. *Cuadernos De Administración*, 109-137.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 457-483.
- Pinazo D, Gracia F Y Carrero V (2000). Estudio Longitudinal Cruzado Del Desajuste De Expectativas Y Las Respuestas Proactivas De Adaptación Laboral. *Anales De Psicología*, 16, 177-188.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 673-693.

- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Ana, L. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista De Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 374-397.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Ana, L. (2007). Cultura y Desfases Culturales De Los Equipos De Trabajo: Implicaciones Para El Compromiso Organizacional. *Psicothema*, 19 (2), 218-224.
- Sarchielli, G. (1987). La Incorporación Al Trabajo: Un Momento Crítico En El Proceso De Socialización Laboral De Los Jóvenes. En JmPeiró Y D Moret (Eds.), *La Socialización Laboral Y El Desempleo Juvenil: La Transición De La Escuela Al Trabajo* (Pp. 102-125). Valencia: NauLlibres
- Schein Eh (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California, Usa: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Taormina R.J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-45.
- Taormina R.J. (1997) Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29-47.

- Taormina R.J. (2004). Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 76-94
- Taormina, G. R., & Gao, J. (2005). Effects of Organizational Socialization on Work Enthusiasm in Two Chinese Cultures. In 65th Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, USA.
- Taormina, R. J. (2008). A comparison of work enthusiasm and its antecedents in two Chinese cultures (Refereed).
- Thomas Hd Y Anderson N (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 116-128.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos Teóricos Y Metodológicos De La Cultura Organizacional. *Civilizar*, 117-135.
- Topa Cantisano, G., Lisbona Bañuelos, A., PalaciDecals, F., & Alonso Emo, E. (2004). La Relación De La Cultura De Los Grupos Con La Satisfacción Y El Compromiso De Sus Miembros: Un Análisis Multi-Grupo. *Psicothema*, 16 (003), 363-368.
- Van Maanen J Y Schein Eh (1979). Towards A Theory of Organizational Socialization. En BmStaw (Ed.), *Research In Organizational Behavior* (Vol. 1, Pp. 209-264). Greenwich, Conn.: Jai Press.
- WanousJp (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization Newcomers*. Reading, Ma: Addison-Wesley

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective. *Academy of Management Review*, 670-683.