

La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico

General induction at companies - between
an administrative process and a sociological
phenomenon

A indução geral na empresa. Entre um processo
administrativo e um fenômeno sociológico

Héctor L. Bermúdez Restrepo*

Recibido: enero de 2011. Aceptado: julio de 2011

... *Explicar las cosas por el hombre y no el hombre por las cosas*

Louis-Claude de San Martin

Des erreurs de la vérité (1775)

Resumen

A partir del ejemplo del proceso de inducción general en la empresa, y utilizando ciertos recursos sociológicos, se muestra una paradoja en la que se hallan los especialistas en gestión humana: se pretende cuidar la motivación y el bienestar de los trabajadores para lograr su alto rendimiento, su fidelidad y su permanencia en la empresa; sin embargo, las mutaciones actuales de la arquitectura social, en general, y del trabajo, en particular –como *estructura de acción organizada*–, obligan a pensar que la lealtad organizacional

Para citar este artículo: Bermúdez Restrepo, Héctor L., "La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico", *Revista Universidad & Empresa*, 2011, 21, pp. 117-142.

* Universidad HEC-Montréal y UQÀM (Université du Québec à Montréal). Correo electrónico: bermudez.hector_leonel@courrier.uqam.ca

tiende a ser cada vez más improbable, y que, por el contrario, ciertos procesos de la actual administración del personal aparecen elaborados con nociones inadecuadas y parecen contribuir directamente a las adversidades de los seres humanos en los escenarios organizacionales.

Palabras clave: inducción general, socialización, socialización organizacional, gestión humana, organizaciones.

Abstract

From the example of the process of general induction into the organization and using certain sociological resources, shows paradox are specialists in human management: is to care for the motivation and the welfare of workers to achieve its high performance, their fidelity and his tenure at the company; However, current mutations of the social architecture in general and of work in particular –as *structure of organized action*– force thinking that organizational loyalty tends to be increasingly unlikely and that, conversely, the current personnel administration processes appear made inappropriate notions and appear to contribute directly to the adversities of human beings in organizational settings.

Key words: general induction, socialization, organizational socialization, human resources, organizations.

Resumo

A partir do exemplo do processo de indução geral na empresa, e utilizando alguns recursos sociológicos, se mostra um paradoxo no qual estão os especialistas em gestão humana: pretende-se cuidar a motivação e o bem-estar dos trabalhadores para conseguir seu alto rendimento, sua fidelidade e sua permanência na empresa; no entanto, as mutações atuais da arquitetura social em geral e do trabalho em particular, como estrutura de ação organizada, obrigam a pensar que a lealdade organizacional tende a ser cada vez mais improvável, e que, pelo contrário, alguns processos da atual administração do pessoal aparecem elaborados com noções inadequadas e parecem contribuir diretamente às adversidades dos seres humanos nos cenários organizacionais.

Palavras chave: indução geral, socialização, socialização organizacional, gestão humana, organizações.

1. INTRODUCCIÓN

Sigmund Freud, en *El malestar en la cultura* (1929), advierte que el trabajo es poco apreciado como vía hacia la felicidad por los seres humanos, y señala que “uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción”, que la gran mayoría de los seres humanos “sólo trabajan forzados a ello”, y que, justamente, “de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales” (Freud, 1998, p. 80). Sin duda, los tiempos han cambiado. Sin embargo, se puede admitir que en los albores del siglo XXI, esta premisa freudiana continúa vigente. Resulta legítima entonces una de las grandes preocupaciones de los responsables de la administración del personal en las organizaciones contemporáneas: aquella de procurar la satisfacción de las personas en su escenario laboral. No obstante, interesa investigar si tal preocupación está orientada a resolver las adversidades de los trabajadores, o si los expertos en la administración del personal se inquietan sólo porque la aversión al trabajo hace a los trabajadores improductivos. La primera premisa –la de intranquilizarse por las desventuras humanas– se justifica desde el punto de vista ético, en tanto que la segunda –la inquietud por la im-

productividad de los trabajadores– obedece a una lógica utilitarista.

Cuando se examinan los manuales de enseñanza universitaria especializada en gestión humana, se hace evidente que ciertos académicos de la administración del personal ignoran muchos de los hallazgos recientes de las ciencias sociales. Se los observa enfrascados en una paradoja perversa: se empeñan en proponer *modelos estratégicos* de gestión humana que afirman cuidar la motivación y el bienestar, pero su aplicación contribuye al sufrimiento de los trabajadores. Lo anterior puede constatarse en la cotidianidad laboral contemporánea: las exigencias del trabajo actual superan con creces los recursos psicológicos y los dispositivos sociales con los cuales la naturaleza y la cultura equipan a los individuos (Dejours, 2010, 2009, Gaulejac, 2009, 2005, Sennett, 2006, 2004, Ehrenberg, 1998, 1995, 1991).

La miopía de este tipo de expertos en gestión humana puede constatarse en el ejemplo de la inducción general en la empresa. Estos especialistas dan enorme importancia a la etapa de llegada de los nuevos trabajadores, y argumentan hacerlo para “alcanzar compromiso *duradero*”; se diseñan programas de inducción que se inspiran en los

procesos de socialización humana, con el fin de lograr “sentido de *pertenencia*”; velan por el bienestar y la motivación utilizando “métodos minuciosos y sistemáticos”, para obtener a cambio una “contribución inmediata y *permanente*”; pretenden “reducir el estrés y la ansiedad”, con el objetivo de “evitar la *rotación* de personal”. Obsérvense los conceptos destacados: duradero, pertenencia, permanente y rotación. Éstos demuestran que dichos expertos en administración del personal insisten en un humanismo ingenuo y descontextualizado. Es evidente que trabajan para *aferrar* a los trabajadores a la empresa, para lograr que *permanezcan* en ella; centran sus esfuerzos en diseñar estratégicamente sus modelos de gestión humana para que tal permanencia sea motivadora, para que haya bienestar. Sin embargo, en la lógica de la empresa actual, cada vez tiene menos sentido defender la permanencia.¹ En cuanto a sus dinámicas internas de cohesión colectiva, la empresa contemporánea se parece cada vez más a una agrupación temporal, a

una organización transitoria, a esas “masas efímeras” que examinaba Freud en su *Psicología de las masas y análisis del yo* (1921).²

Las grandes corporaciones productivas cambiaron su foco de la calidad total, hacia la tercerización y la externalización de costos laborales. Igualmente, la formación empresarial migró de la enseñanza de destrezas y la valoración del servicio, a potenciales mucho más sutiles como la versatilidad, la polivalencia y la movilidad; ya no existen los “dueños” de puestos y de oficios, sino los encargados de procesos y procedimientos.

Esto no obedece a una crisis de valores, como lo insinúan algunas críticas moralistas. Realmente, de lo que se trata es de la *metamorfosis de la cuestión social* (Castel, 1995), de la *cultura del nuevo capitalismo* (Sennett, 2006). El trabajo y la empresa son protagonistas de esta mutación estructural. ¿Por qué insistir entonces en una socialización organizacional descontextualizada?

¹ No obstante hay que matizar esta idea. Algunos sectores del mercado laboral conocen penurias que invitan a desplegar estrategias de fidelización de los trabajadores para con las organizaciones. Es el caso de ciertas profesiones y oficios especializados en algunos países. Véanse como ilustración los casos de las enfermeras en Francia (Mottay, 2010) y en Québec (Tremblay y colaboradores, 2009). Sin embargo, es arriesgado generalizar las ventajas de la lealtad organizacional, como lo hacen los textos de enseñanza de gestión humana.

² Véase Freud (1981).

Reflexionar sobre esta paradoja es una de las pretensiones de este escrito. Para hacerlo, se propone partir del ejemplo de un proceso administrativo, como lo es la inducción general en la empresa. Esto, en procura de enriquecerlo teórica y metodológicamente con los aportes de ciertas nociones sociológicas, y además, para contextualizar tal proceso, a partir de algunos enfoques contemporáneos, los cuales contribuyen a imaginar una manera diferente de organización del trabajo humano.

El artículo contiene, además de la presente introducción, otras cuatro partes. En primer lugar, aparece la importancia que se le brinda al programa de inducción general y se muestra la asociación que se hace de tal programa con un proceso de socialización en los textos de enseñanza universitaria de la gestión humana. En segundo lugar, se propone a los especialistas en este campo que acudan a ciertos hallazgos de las ciencias sociales contemporáneas, con el fin de que actualicen su noción de “lo humano” en la organización. En tercer lugar, se presentan dos posturas clásicas en cuanto a la definición de la socialización se refiere, con el fin de

contribuir, como ya se advirtió, con algunos elementos sociológicos, a la teorización de ciertas nociones que interesan a la administración del personal. Por último, aparecen unas consideraciones finales a manera de conclusión.

2. EL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL

Numerosas investigaciones permiten inferir que, en general, las empresas contemporáneas están de acuerdo en brindar importancia al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos trabajadores, al comenzar sus labores, inmediatamente después de haber firmado su contrato (Bermúdez, 2010, Bagues, 2008, 2006, Perrot, 2009, 2008, Boussaguet, 2007, 2005, Riordan y colaboradores, 2001). Allí pudo comprobarse que algunas organizaciones –incluso antes de la firma del contrato–, invitan a sus candidatos a visitar sus instalaciones, a hacer breves pasantías, a participar en “preinducciones”, etc.³ Así mismo, tanto los académicos de la gestión humana como los consultores especializados en estos temas, han argumentado, desde hace ya varias décadas, sobre la importancia de llevar a cabo el recibimiento

³ Para el examen de la “preinducción” como “socialización anticipada”, véase: Van Maanen (1976) y Riordan y colaboradores (2001).

de los nuevos trabajadores, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus empresas. Este proceso recibe los nombres de “inducción general” o “socialización organizacional”.

Cuando se interroga a los directivos y a los responsables de la gestión humana en las organizaciones, en general, no sólo aprecian la inducción como un proceso fundamental, sino que además –según lo que se pudo validar a partir de entrevistas–, se sienten muy orgullosos del programa que aplican en su empresa en particular. Igualmente, indican que hay que hacerlo para *adaptar* y *ajustar* al nuevo empleado a la organización, para minimizar sus temores y ansiedades, y para ir generando rápidamente sentido de gratitud y pertenencia, de esta forma se logragá su contribución inmediata y efectiva.

De la misma manera, los textos editados para la enseñanza universitaria de la gestión humana tratan el tema de la inducción, comprendiéndolo como un asunto fundamental para las organizaciones. En diferentes latitudes y desde varias perspectivas hacen alguna referencia. Por ejemplo, en Québec,

St-Onge y colaboradores (2004)⁴ consideran que es imprescindible que la organización diseñe, en la etapa de recibimiento, un “proceso de socialización por el cual, el individuo, se adhiera a las normas y valores de la organización” (p. 228), y explican claramente que es preciso hacerlo porque “la organización ha invertido tiempo y dinero en el diseño y la implantación de una dotación eficaz, y tiene interés en asegurar la integración armoniosa de los nuevos empleados” (p. 227). Así mismo, indican que el período de llegada es “relativamente estresante” y que por ello hay que orientar bien a los debutantes, quienes al “llegar al puesto de trabajo, deben habituarse a los comportamientos requeridos para cumplir nuevas tareas y asumir nuevos roles” (p. 227).

Igualmente, algunos textos ya tradicionales en América Latina, como el de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1999), también hacen mención al programa de inducción general como proceso de socialización de los nuevos individuos, considerando la importancia del mencionado proceso como aporte fundamental para hacer a la organización más eficiente: “Para retener y maximizar los recursos humanos que con

St-Onge es de HEC-Montréal, Audet, de la Universidad Laval, Petit, de la Universidad de Sherbrooke, y Haines de la Universidad de Montréal.

tanto cuidado se han seleccionado, las empresas deben prestar especial atención a su socialización”, advierten los autores, y señalan además la “necesidad de seguir un método minucioso y sistemático si queremos que se conviertan en trabajadores eficientes” (p. 161). También intentan adentrarse en lo que puede causar en el nuevo empleado el hecho de enfrentarse a un trabajo y una organización que no conocen. Así mismo, definen la inducción general como “el proceso mediante el cual, los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su *puesto* de trabajo”, y precisan que hay que “decirle a los empleados lo que se espera de ellos en su *puesto*, ayudándoles a superar las tensiones de la transición (p. 276).⁵

De la misma manera, autores como Dolan, Schuler y Valle (1999) invitan a pensar en la introducción de los nuevos individuos a las organizaciones, como un “proceso importante de ubicación y socialización”, para “facilitarles el funcionamiento efectivo” y lograr que sean personas más productivas: “los principales fines de la orientación y la

socialización de empleados son reducir costes de puesta en marcha, reducir el estrés y la ansiedad, *reducir la rotación de personal*, y ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo” (p. 116).⁶ En esta dirección, los mismos autores advierten acerca de la oportunidad de generar en los nuevos trabajadores, sentido de compromiso por la empresa: “La meta del departamento de recursos humanos” es, según ellos, “crear un sistema de orientación que complemente sus actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan motivados y comprometidos con la organización” (p. 117).

Por su parte, en uno de los textos de mayor divulgación en América Latina en materia de gestión, *La administración una perspectiva global*, de Koontz y Weihrich,⁷ se encuentra una definición de inducción semejante a las anteriores. Allí también es nombrada como “socialización” y se indica que hay que hacerla para “la adquisición de aptitudes y capacidades laborales, la adopción de roles apropiados y

⁵ Cursivas agregadas.

⁶ Cursivas agregadas.

⁷ El libro de 2004 es la decimosegunda edición. En la publicidad del portal de la editorial se muestra que el texto ha sido traducido a dieciséis idiomas (puede verse: <http://highered.mcgraw-hill.com/>). Para este artículo se ha utilizado la edición en español de 1994.

la adaptación a las normas y valores del grupo de trabajo” (1994, p. 385).

Por otra parte, Cane (1997), desde su experiencia en la consultoría de empresas, y en su propuesta de “creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad” –presentada en su libro *Cómo triunfar a través de las personas*–,⁸ advierte que una vez seleccionado el nuevo empleado, las organizaciones saben que deben introducirlo al puesto de trabajo y entienden como requerimiento fundamental que aquél comience desde el principio a ser una persona productiva; así, entonces, se considera importante brindarle la orientación básica para que vaya generando su sentido de compromiso con la empresa:

La inducción es el primer paso para lograr un *compromiso duradero* [...] el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un medio de dar

información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, tanto como sea posible (Cane, 1997, p. 68).⁹

Esta autora insiste en que las organizaciones necesitan personal que además de compartir las metas de la empresa, se comprometa a apoyarlas, y que para ello el proceso de inducción general es el instrumento perfecto:

La inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general, los nuevos empleados, son entusiastas, receptivos, y se hallan llenos de buena voluntad hacia sus nuevos patronos. Esto constituye una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos con el fin de lograr beneficios en toda la organización [...] la primera impresión es fundamental no sólo para el futuro del individuo, sino también para el futuro de la organización (p. 68).

Además de estos textos especializados en gestión humana, las in-

⁸ Se invita a examinar la intención utilitarista expresada taxativamente desde el propio título de la obra: aquello de “triunfar a través del otro”. El original es: *Kaizen strategies for winning through people: how to create a human resources program for competitiveness & profitability*, cuya traducción deja entrever que es gracias a las *otras* personas que *uno* puede triunfar. Véase: Cane (1996).

⁹ Cursivas agregadas.

investigaciones que soportan este artículo determinaron que muchos consultores, que no documentan sus trabajos con fines editoriales, comparten también las premisas de partida de estos autores. Se pudo evidenciar en cada una de las definiciones que hacen, tanto los consultores como los autores, una enorme preocupación por el asunto de la motivación y el compromiso, un afán por la reducción del estrés y la ansiedad; se parte de la premisa de que el empleado que llega está en constante peligro de desmotivarse, de estresarse, o de no encontrar razones para trabajar comprometido. No obstante, ninguna de las definiciones de los textos analizados lleva a cabo una descripción argumentada del programa de inducción, antes bien, definen “el deber ser” del proceso de orientación del nuevo empleado, desde el punto de vista exclusivamente instrumental de la disciplina administrativa.¹⁰

Sin embargo, no cabe duda, tanto los académicos de la gestión hu-

mana como los consultores especializados y los responsables de la administración del personal en las organizaciones, comparten esta doble premisa: a) la inducción es un proceso de *suma importancia* para la recepción de los trabajadores en el comienzo de sus labores, y b) tal proceso puede comprenderse como una *socialización* del nuevo personal.

No obstante, a pesar de la importancia que se le da a este proceso de inducción, y las pretensiones de darle un tratamiento científico, estos expertos en gestión humana han favorecido ciertas perspectivas sociológicas simplistas y han terminado privilegiando una noción reduccionista de la socialización.¹¹ Este tipo de nociones, no sólo no alcanza a explicar las causas de los desajustes anímicos en el trabajo, sino que, por el contrario, su aplicación parece contribuir a las desgracias psicológicas y sociales de los trabajadores. Es preciso, entonces, buscar alternativas. Más adelante, en este

¹⁰ En ningún texto de enseñanza universitaria de gestión humana logró encontrarse una definición acertada. Sólo en artículos de revistas especializadas en divulgación de trabajos científicos aparecen ciertas caracterizaciones. En este sentido, llaman la atención las investigaciones de Perrot (2009, 2008, Perrot y Campoy, 2009), sobre la *definición*, el *contenido*, los *procesos* y las *escalas de medida*, y las de Notais (2009, 2010), sobre la *definición* de la socialización organizacional y sus *consecuencias identitarias*.

¹¹ En este contexto, el enfoque de Schein de la socialización organizacional como adoctrinamiento, es sin duda el pionero. Véase Schein (1988, 1971) y Van Maanen y Schein (1979).

mismo ensayo, se presentarán dos enfoques diferentes sobre la socialización, con el fin de ofrecer algunas pistas que pueden resultar útiles a los especialistas en la administración del personal en las organizaciones, pero antes se les exhorta para que acudan a los hallazgos recientes de las ciencias sociales, en procura de un correlato imprescindible para hacer sólidas sus nociones sobre *lo humano* de la empresa.

3. EL APOYO DE LAS CIENCIAS SOCIALES

El objetivo de las ciencias sociales es comprender al ser humano en relación con las estructuras culturales, económicas y sociales de cada momento histórico. Su rol no implica, en absoluto, desarrollar teoría (o ideología) tendiente a garantizar la reproducción de tales estructuras. Sin embargo, cuando se revisa la literatura especializada en gestión humana, se observa que, en general, se parte de unas nociones de *ser humano*, de *trabajo* y de *empresa*, que a pesar de declarar insistentemente su afán por las dinámicas de vanguardia, realmente son retardatarias, puesto que aparecen determinadas por la ilusión de mantener y reproducir el sistema de ideas establecido por el actual modelo *económico-managerial*.

Aquí se insiste: los académicos de la gestión humana tendrán que ser más audaces si su interés es comprender el malestar que causa el trabajo en las organizaciones contemporáneas. Tanto la concepción de ser humano que se ha tenido desde Hawthorne, como los estudios que emanan de tal concepción, vienen siendo reevaluados a partir de otros enfoques epistemológicos y filosóficos diferentes de los que comúnmente se han utilizado. Estos nuevos aportes se encuentran en algunos hallazgos de la antropología económica y del trabajo, y más concretamente, por ejemplo, en la “Antropología de la experiencia” (Corin, 2009), o en algunos enfoques de la sociología organizacional, y en los desarrollos teóricos de la psicopatología y la “Psicodinámica del trabajo” (Dejours, 2010, 2009), especialmente desde el enfoque psicoanalítico que ciertas escuelas francófonas vienen proponiendo desde hace ya varias décadas (Chanlat, 2000).

Así mismo, el enfoque de la llamada “sociología clínica” (Enriquez 2009, 2007, 1999, 1993, Gaulejac 2009, 2005, 1999, Sévigny, 2009, Rhéaume, 2009a) puede favorecer un diálogo muy fecundo con los especialistas de la administración del personal en las empresas. Es preciso tener en cuenta sus meto-

dologías y sus desarrollos teóricos para enriquecer la fundamentación epistemológica de la gestión humana. Igualmente, ciertos enfoques de la “sociología del individuo” (Rhéaume, 2009b, Martuccelli 2009, 2005, 2002, Martuccelli y De Singly 2009, Caradec y Martuccelli, 2004) tienen mucho que aportar para la comprensión del ser humano en el ejercicio del trabajo organizado contemporáneo.

Sin embargo, apoyarse en estas nuevas propuestas exige cambiar de mentalidad. En lugar de pensar que hay que disponer de unas técnicas para evitar el estrés y la desmotivación, estos enfoques demuestran que es preciso pensar cuáles son las causas de tal estrés y de tal desmotivación; es decir, que en lugar de atender el síntoma, hay que ocuparse de su etiología; más que insistir torpemente en magnificar ciertas competencias como aquella de la “capacidad de trabajar bajo presión”, se requiere más investigación para indagar por qué el trabajo contemporáneo causa tanta presión. Quizás admitiendo que ciertas figuras actuales del trabajo –como estructura de acción organizada– son fuente común de sufrimiento, podrían obtenerse resultados diferentes en cuanto a la comprensión de las dinámicas complejas de los seres humanos en

el ejercicio de sus actividades productivas.

Los ejemplos que se acaban de exponer, relacionados con el recibimiento de los nuevos trabajadores en las organizaciones, ilustran que, en general, el proceso de inducción sí se considera importante en los textos que tratan el tema de la gestión humana en las organizaciones. Sin embargo, se infiere que la importancia del proceso para estos autores, radica en lo *útil* que es para la dirección de las organizaciones aquello de tener trabajadores adaptados y motivados para lograr el máximo de su contribución, a fin de conseguir los objetivos de la empresa. De allí resulta preocupante la incompreensión –o la negligencia– de todos los autores de los manuales aquí citados, en cuanto a lo que sucede en el ser humano como sujeto que al ingresar a un nuevo escenario, está siendo sometido a un complejo proceso de transformación biográfica.

También es inquietante constatar que los programas de las especializaciones y maestrías en Gestión Humana y Psicología Organizacional están diseñados desde la ideología gerencial (Aktouf, 2000, 2008), y acuden muy comúnmente, para apoyar su fundamentación epistemológica, a ciertas escuelas y posturas ya

ampliamente superadas por nuevas perspectivas teóricas y metodológicas de las ciencias sociales.

En el presente estudio se descubrió que, a pesar de tener “modelos estratégicos” de gestión humana –y que éstos parezcan de vanguardia porque se utilizan las teorías más actuales de la administración–, hoy en día en muchas empresas, si la concepción que se tiene de ser humano y la que se tiene de la manera como se dan las vinculaciones entre las personas sigue siendo la misma, estos modelos no solamente son anticuados, sino que son injustos; son *anticuados* porque están utilizando concepciones de lo humano que son realmente “cambios dentro del no-cambio” (Muñoz, 2002). Se está desconociendo una definición del “agente social singular” que se presenta en la sociedad actual, y se está partiendo de modelos sociales que ya no son más validables empíricamente en la contemporaneidad.

Pero, además, estos modelos de gestión humana son *injustos* porque, al partir de premisas ingenuas (o en desuso) de la noción seres humanos que conviven en colectivos organizacionales, terminan exigiendo una enorme contribución al trabajador para con su empresa, contribución que –como ya se indi-

có– le implica un desgaste mayor de recursos anímicos y existenciales de los que él dispone, lo que le causa no solamente desmotivación hacia el trabajo, sino también graves enfermedades mentales, entre las cuales la depresión es la más recurrente. Ehrenberg (1998), por ejemplo, en su estudio sobre las exigencias de la vida cotidiana (*La fatigue d'être soi*), habla de “mutaciones de la individualidad a fines del siglo xx”, y recuerda que la histeria que estudió Freud a finales del siglo xix era una enfermedad *a la moda*, y la compara con la depresión contemporánea:

Así como la neurosis acechaba al individuo fragmentado por sus conflictos, desgarrado por la división entre lo permitido y lo prohibido, la depresión amenaza a un individuo aparentemente emancipado de sus prohibiciones, pero ciertamente dividido entre lo posible y lo imposible. Si la neurosis era un drama de la culpabilidad, la depresión es una tragedia de la insuficiencia (1998, p. 17).

Este es únicamente un ejemplo, aunque muchas enfermedades mentales vienen siendo examinadas con suficientes estudios empíricos e indicadores cuantitativos que permiten inferir que en la sociedad contemporánea es preciso movili-

zar demasiada energía psíquica en procura de resolver los aspectos cotidianos (Dejours, 2010, 2009, Gaulejac, 2005, Aubert, 2003).

4. LA SOCIOLOGÍA Y LA NOCIÓN DE SOCIALIZACIÓN

Como se anunció desde el principio del artículo, a continuación se presentan dos enfoques diferentes sobre la socialización, para ofrecer algunas pistas a los expertos de la administración del personal, con el fin de contrastar aquella visión reduccionista que ya se constató en el examen de los manuales especializados.

Aquí se considera que antes de asociar a la etapa de llegada y al programa de inducción general con un proceso de socialización, es preciso acudir a la sociología para comprender de qué manera esta disciplina científica define la socialización humana. Sin embargo, hay que hacer un par de advertencias metodológicas. La primera es que para el estudio de una categoría compleja como ésta, resulta pertinente pensar al margen de las polaridades explicativas. El presente artículo no propone elegir entre una

perspectiva y la otra. Aquí se considera necesario continuar la construcción de un marco de referencia más ecléctico, más incluyente. La segunda advertencia es que aquí se mostrarán dos enfoques apoyados en autores considerados fundadores de los estudios sociológicos, y se invita al experto en gestión humana a estudiar, igualmente, los continuadores y los contemporáneos.¹²

4.1. La socialización: ¿adaptación al mundo en la comunidad de origen?

Uno se “hace” sujeto social durante toda la existencia, pero nadie puede lograrlo solo porque la especie humana es colectiva por diseño natural y cultural; es decir, el ser humano, como especie, ha conseguido sobrevivir justamente en la vida en grupos. Durkheim, por ejemplo, en *La educación moral* (1902-1903), considera que un individuo “no es verdaderamente él mismo y no realiza plenamente su naturaleza sino a condición de sujetarse a la sociedad” (Durkheim, 1992, p. 58). Y justamente esa “sujeción a la sociedad” es lo que suele denominarse *socialización*.

¹² Véase por ejemplo: Dubar (2007, 2006) y Martuccelli (2009, 2005, 2002).

Esta premisa básica de la sociología de Durkheim está presente desde 1894. En *Las reglas del método sociológico*, al hacer sus definiciones de los hechos sociales, proponiendo “observarlos tal como ellos son y siempre han sido”, este autor hace una definición del proceso de socialización desde la perspectiva de la educación. Según él, “toda educación consiste en un esfuerzo continuo por imponer al niño unas maneras de ver, de sentir y de actuar, a las cuales él no llegaría espontáneamente” (Durkheim, 1968, p. 7). Al respecto, precisa lo siguiente:

Desde los primeros días de su vida, le obligamos a comer, a beber, a dormir, en horas regulares, le obligamos a la limpieza y a la calma, a la obediencia; más tarde, le exigimos que aprenda a tener en cuenta al otro, a respetar los usos, las conveniencias, le obligamos al trabajo, etc., etc. Si, con el tiempo, esa obligación deja de ser sentida, es porque ella, poco a poco da nacimiento a unos hábitos, a unas tendencias internas que la hacen inútil, pero que la reemplazan sólo porque derivaron en ellas [...]. Esa presión de todos los instantes que el niño sufre, es la presión del medio social que tiende a modelarlo a su imagen y del cual los padres y maestros no son sino los representantes y los intermediarios (pp. 7-8).

Obsérvese que “la sociedad” es un escenario que está dado, y los padres y los maestros –y los adultos en general– son los responsables de inculcar al niño la ética del colectivo, para que la conducta de éste termine en comportamientos habituales, vale decir, “naturalizados” por la cultura. Para decirlo en términos hegelianos, es al interior de este escenario que la persona (concreta y particular) desarrolla su personalidad, reflexionando sobre sí misma como un yo abstracto, de cara a esa universalidad objetiva dada, para devenir un sujeto cuya libertad de acción es evaluada por la moral de un colectivo que ha sido estructurado, justamente, por unas instituciones que siguen sirviendo de mediadoras entre su voluntad libre y lo que ya estaba establecido.

Para esta persona, tanto el mundo físico como el mundo social, a pesar de ser escenarios inmediatos, le fueron ajenos al nacer y, gracias a que le fueron dados como realidades objetivas, pudo irlos apropiando paulatinamente en los procesos de adaptación que se fueron presentando durante su socialización.

Autores más contemporáneos insisten sobre esta misma manera de comprender estos asuntos. Giddens (1991), por ejemplo, indica que los individuos son “sujetos sociales”,

porque ellos se han incorporado a la cultura del colectivo en el cual han nacido. Este autor sostiene que lo consiguen, precisamente, a través del proceso de socialización, es decir, pasando poco a poco de niños a adultos:

El niño indefenso se va convirtiendo gradualmente en una persona autoconsciente y capaz de conocer, diestra en las formas de la cultura en la que ella o él han nacido. No es un tipo de “programación cultural” por la cual absorbe, de un modo pasivo, las influencias con las que él o ella entran en contacto [...] aunque el proceso de aprendizaje cultural es mucho más intenso durante la infancia temprana de lo que lo es después, el aprendizaje y el amoldamiento continúan durante todo el ciclo vital (Giddens, 1991, p. 93).

Aquí se quiere llamar la atención sobre una premisa que surge en este enfoque de la definición de la noción de socialización. Se trata de *aquellos que se espera del comportamiento de los adultos como garantías del orden social*, y cómo para lograr dicho orden social los colectivos humanos, en general, han partido de la premisa según la cual a los niños hay que inculcarles las maneras como los adultos viven. Este tipo de sociología ha resultado muy acertado para las definiciones de la empresa –y de la organización

en general– que han hecho los especialistas en el dominio de la gestión humana. Lo anterior, porque dio las nociones epistemológicas de base. Nótese que, según este enfoque, hay que lograr que el niño (o el empleado) *interiorice* una realidad que le es necesariamente *exterior* y completamente dada. El proceso consiste en tomar unas pautas de actuación y unos escenarios sociales que ya están establecidos y aceptados por la mayoría –que no son problematizados en lo fundamental– e inculcarlos en los individuos que van naciendo (o en los empleados que van ingresando).

Desde esta perspectiva, “la cultura en la que ella o él ha nacido”, le precede, los adultos le esperan, el colectivo le recibe, pero el individuo deberá integrarse; es preciso que se apropie de la realidad exterior dada y que la interiorice. Esta inculcación de la realidad exterior es el primer paso de integración al mundo en *general*, pero el escenario es *particular*. El adulto considera que la cultura en la que él nace es la ideal porque la ha interiorizado desde la temprana infancia, él se ha *identificado* a ella en el colectivo de origen y no ha imaginado nunca que hubiera otras maneras de ser y de actuar diferentes a aquellas en las que nació. Justamente por ello, procura generacionalmente asegurar

su reproducción. Obsérvese que es desde este tipo de ideas que puede comprenderse a la empresa como a una “agencia de socialización” (Giddens, 1991)¹³ o un “sistema social establecido” (Schein, 1988). Sin embargo, al privilegiar este enfoque, se ha favorecido la instrumentalización del ser humano en la organización. Se propone, en seguida, complementarlo.

4.2. La socialización: ¿integración a un mundo representado y en construcción?

En la perspectiva que acaba de mencionarse, se parte de la premisa de que el ser humano *recibe* de la sociedad instituida; es decir, *recoge* la realidad de aquel colectivo que lo estaba esperando. Sin embargo, la socialización puede estudiarse desde otros enfoques; por ejemplo, llevando a cabo un ejercicio de contrastación y complementación con ciertas ideas de Max Weber (1904) en cuanto a la sociedad y la socialización. Para este último autor, la sociedad depende del *sentido* y la significación que los seres humanos, entendidos como *agentes sociales singulares*, dan a sus actos

en relación con las actividades que llevan a cabo los demás.

Weber se propone practicar una *ciencia de la realidad*, es decir, una ciencia para comprender lo que él llama la vida real:

Nosotros buscamos comprender la originalidad de la realidad, de la vida que nos circunda y en el seno de la cual estamos ubicados, con el fin de despejar, de una parte la estructura actual de las relaciones y de la significación cultural de sus diversas manifestaciones y, de otra parte, las razones que han hecho que históricamente ellas se hayan desarrollado de esa forma y no de otra (1965, pp. 152-53).

Es claro que para Weber el problema son las manifestaciones y la forma de la “realidad que nos circunda”. Para comprender tal realidad, pone el énfasis en el *sentido* que tienen para los individuos los *actos* y *actividades* que llevan a cabo en la vida social y cultural. Nótese que para él, la “actividad” es una acción comprensible que implica cierto grado de conciencia y de sentido:

¹³ Se advierte que Giddens no se refiere a la empresa, sino, en general, “al lugar del trabajo”. Las otras agencias de socialización, según él, son la familia, la escuela y los medios masivos de comunicación (1991, p. 112).

Designaremos siempre por “actividad” (y esto comprende tanto la omisión voluntaria y la aceptación) a un comportamiento comprensible, es decir un comportamiento relativo a los “objetos” que es especificado de manera más o menos consciente por cualquier sentido (subjetivo) “elegido” o “pretendido” (p. 330).

Sin embargo, para elaborar una noción de socialización acorde con la perspectiva de la sociología comprensiva que propone Weber, hay que tener en cuenta que la actividad que lleva a cabo el agente singular cumple simultáneamente con tres condiciones: “Es relativa al *comportamiento del otro*, se encuentra *co-condicionada* por esa relación significativa y, es *explicable* de manera comprensible a partir de ese sentido pretendido (subjetivamente)” (p. 330).

La socialización no se trata, como en el caso de Durkheim, de inculcar por la vía de la educación moral unas pautas de conducta; para Weber el problema radica en comprender tales pautas de conducta, en entender la orientación significativa de la actividad de un individuo en relación con las expectativas de las actividades de los demás.

En resumen, se podría decir que mientras Durkheim parte de la pre-

misa de que es preciso inculcar la moral para garantizar la sujeción de los individuos al colectivo, y lograr un mínimo de orden social, las inquietudes de Weber redundan más en comprender cómo se lleva a cabo tal sujeción de parte del individuo, gracias al sentido que tiene para cada uno su acción y la de los otros. En su descripción de la “comunidad lingüística” o “doméstica”, indica, por ejemplo, que es el “sentido significativamente análogo” lo que la cohesiona, puesto que en este tipo de comunidades, lo que se presenta es “una multiplicidad de actos singulares de la actividad comunitaria que se orientan según la esperanza de alcanzar en el otro la ‘comprensión’ de un sentido esperado” (Weber, 1965).

Obsérvese que esta perspectiva es muy diferente de la anterior; sin embargo, en lo esencial, la una no niega ni destruye a la otra, sino que pueden complementarse entre sí. En el enfoque anterior, el *ethos* del colectivo determina lo singular. Sin embargo, en la segunda perspectiva prima el material autónomo de la imaginación y de lo anímico, los aportes de lo intrínseco de cada uno en la construcción de lo que hay *afuera*, “el tránsito prodigioso de lo íntimo a lo exterior”, del que habla Hegel; aquella verdad “que se oculta en la subjetividad de la

afección y de la representación”; es decir:

El pasaje de la imaginación y de la razón a la realidad, en la que ha laborado toda la historia universal con un trabajo merced al cual la humanidad civilizada ha conquistado la realidad y la conciencia de la existencia racional, de las organizaciones del Estado y de las leyes (Hegel, 1968, p. 223).

Los seres humanos no sólo *recolectan* lo dado, sino que, simultáneamente, también lo están *produciendo*. En este sentido, Habermas, por ejemplo, muestra que el actor social es a la vez iniciador y producto: “*Iniciador* de acciones de las cuales es responsable, y *producto* de tradiciones en las cuales él se inscribe, de grupos solidarios de los que hace parte, y de procesos de socialización y de aprendizaje a los cuales él se ha sometido” (1987, p. 434). En este mismo sentido, Kervégan recuerda que para Hegel “el espíritu es uno en la diversidad necesaria de sus trayectorias y de sus

recodos no porque él fuera desde siempre igual a él mismo y seguro de sí, sino porque él no es otra cosa que el principio de *producción* y *recolección* de sus diferencias” (2003, p. 40).¹⁴

En este mismo sentido, aunque con bases epistemológicas muy diferentes de la sociología de Weber (y de la dialéctica hegeliana), la teoría psicoanalítica, también contribuye a pensar este tipo de nociones. Esta perspectiva considera que el niño, al nacer, no diferencia entre su propio cuerpo y la realidad externa; su psiquis no puede distinguir entre ella misma y el mundo exterior; no es capaz de establecer la diferencia entre la “percepción” y la “representación”, está en un estado de “autoerotismo”.¹⁵ Justamente, es en la relación con “el Otro” que el estado narcisista se rompe. Paradójicamente, la génesis de la socialización se encuentra en el desarrollo precoz de la psiquis individual, en la separación entre “yo” y “el Otro”.

¹⁴ Cursivas agregadas.

¹⁵ La noción es de Freud. En los *Tres ensayos sobre la teoría sexual* (1905), Freud distingue dos tipos de autoerotismo (primario y secundario) al examinar otro de sus conceptos: el de “narcisismo primario”. En este sentido, Schmid-Kitsikis (2005, p. 397) advierte que el autoerotismo primario “integra la sensualidad que representa de alguna manera su fuente, su carne, su temporalidad, su soporte fantasmático, preparando la instauración del autoerotismo secundario gracias a una retención, a una transformación y a una compaginación de la excitación”.

Sin duda, hay un escenario anterior al recién nacido; sin embargo, precisamente con su llegada al mundo, o inclusive desde antes de nacer, él lo impugna, lo afecta. La comunidad inmediata está atenta a su aparición, allí se desarrolla todo un sentido particular que hay que tener en cuenta. Desde antes de nacer, el futuro integrante del colectivo ha comenzado a transformarlo; estamos pues, como ya se dijo, ante un ejercicio bilateral: el individuo comenzará la recolección de su afuera inmediato, pero simultáneamente estará llevando a cabo una transformación dinámica de su entorno; con su actuar, no sólo está adaptándose, sino también construyendo activamente su realidad social (Berger y Luckmann, 1998). El agente singular comienza a habitar un mundo en la medida que este mundo habita en él: se trata, para insistir en la terminología hegeliana, de una *síntesis dialéctica*.¹⁶

Obsérvese que este tipo de ideas puede resultar muy fecundo si es tenido en cuenta por los especialistas de la gestión humana. Proba-

blemente, no se trate de *adaptar* al nuevo trabajador a la empresa, por la vía del adoctrinamiento y la catequesis, sino de favorecer también su *proyección*, y procurar una relación de recursividad entre él y los que ya estaban al momento de su llegada. Quizás la adaptación consista justamente en la significación y el sentido que el nuevo trabajador otorga a sus propias actividades, en relación con los actos de los demás, y a la esperanza que tiene de alcanzar del otro la comprensión pretendida.

El caso de la inducción general, es tan sólo un ejemplo. Ciertamente, un proceso como éste puede compararse con una socialización; sin embargo, esto tendría que hacerlo el experto en gestión humana, aprovechando los recursos y los hallazgos de la exploración sociológica. Igualmente, muchos otros procesos inherentes a este dominio de la administración del personal (la selección, la formación, el entrenamiento) podrían ser enriquecidos con la interpretación de la sociología, a la luz de la nueva arquitectura social y de las prácticas laborales

¹⁶ En el contexto de la teoría organizacional, un autor como Muñoz, por ejemplo, insiste en una postura dialéctica. En su amable crítica al presente manuscrito, apoyado en Durkheim, advierte que la cultura “somete realmente al individuo, pero éste no es un ente pasivo ante ella. El individuo opone sus recursos intrínsecos y se genera una tensión, digamos, ‘creativa’. La alteridad es un fenómeno bipolar. No es el ‘otro’ totalmente quien determina al sujeto como quisieran los expertos en Recursos Humanos, ni el sujeto se auto determina (por algo lo de ‘sujeto’) como lo entiende el romanticismo” (véase: Muñoz, 2008).

contemporáneas. Es preciso continuar con la investigación empírica y procurar unos desarrollos teóricos tendientes a debatir la ya examinada perspectiva reduccionista que los manuales de gestión humana se empeñan en favorecer.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Desde que Elton Mayo señaló la importancia del *factor humano* en las organizaciones, en las primeras décadas del siglo pasado, y demostró la importancia de lo que en su momento se denominaron las *relaciones humanas*, los responsables y los expertos de la administración del personal no han cesado de estudiar e investigar acerca del tema. Salvo raras excepciones, en la historia de la teoría administrativa y organizacional el factor humano siempre ha sido determinante.¹⁷ Sin embargo, hay que aclarar varios asuntos. Algunos resultan muy evidentes, pero otros se ocultan soterradamente. En cuanto a los más fáciles de denunciar –de hecho, hace varias décadas se viene ha-

ciendo con mucha vehemencia por parte de algunos estudiosos de la administración–, es que tanto el estudio como la investigación se han hecho siempre desde la intencionalidad economicista de la disciplina administrativa.¹⁸

Pero existe un problema en el origen mismo de la importancia que se concede al factor humano que se acaba de mencionar, problema que no siempre resulta evidente y en el cual, históricamente, los expertos en gestión humana se han visto atrapados. Por muy benévolo que parezca este modo original de interesarse por las personas en la empresa, si se observa con detalle lo que ha pasado desde Hawthorne, es que se fundó una premisa inversa: las organizaciones *no cuentan con ningún factor humano que haya que cuidar y motivar*, porque ellas *son*, humanas, por definición. Realmente es todo lo contrario: es la empresa, como construcción social, la que es una consecuencia de la organización humana, y no a la inversa (Gaulejac, 2005). En otras palabras: la empresa no tendría

¹⁷ Para un examen de los diferentes enfoques sobre la noción de “factor humano”, véase Dejours (2010).

¹⁸ En este sentido de evidenciar la relación de dependencia de la administración con respecto de la economía liberal, los esfuerzos de Aktouf (2002, 2008) son destacables. Véase también: Gaulejac (2009, 2005) y Sennett (2006, 2004).

que determinar los aspectos humanos, sino que está determinada por ellos. Esto porque ella es una manera particular de organización del trabajo, así como la administración es un sistema peculiar de organización del poder.

Estos asuntos hay que examinarlos con mucho cuidado puesto que los ejecutivos de la gestión humana tienen un rol protagónico en la historia de la humanidad que quizás no han comprendido en su totalidad. Ellos dirigen a las personas en aquellos colectivos en donde se lleva a cabo la materialización de la mayoría de las transformaciones, no únicamente económicas, sino también sociales y culturales, a escala planetaria: las empresas.

Es preciso que el especialista en gestión humana utilice otros enfoques y reconstruya sus nociones: “separar” lo *humano* de la *empresa* no ha dado hasta ahora resultados efectivos para todos. Insistir en que la empresa es un colectivo *ajeno* al individuo, una realidad dada, y que al nuevo trabajador hay que recibirlo como lo hacen los anfitriones a un invitado, para que se motive a quedarse, es una analogía que no puede generalizarse y que no resiste ya la validación empírica en la sociedad contemporánea.

Permitir que el incremento de la productividad determine la investigación a los académicos y las funciones a los ejecutivos, tampoco ha servido para resolver los asuntos complejos del bienestar y la motivación. Al contrario, esto justamente les ha tenido distraídos y ocupados en extremo, lo cual les ha impedido examinar el problema de fondo: la sociedad está mutando y no se han dado cuenta. Este tipo de enfoques de la gestión humana, sus teorías y sus métodos están en desuso.

Mientras el modelo macroeconómico contemporáneo continúa transfigurando los modos de organización del trabajo —como estructura de acción organizada—, y las grandes corporaciones promueven la movilidad y la polivalencia, la tercerización y la externalización, los programas de gestión humana y sus manuales universitarios promueven la “contribución permanente”, el “compromiso duradero” y la “evitación de la rotación de personal”. Mientras el *management* financiero destruye las estructuras sociales y enaltece la ideología de la autonomía y la autorrealización, causando en el individuo fatiga e incertidumbre existenciales, los especialistas de lo humano insisten en nociones ahistóricas e ignoran

las fuentes actuales de la desmotivación y el malestar.

Las causas de la atomización social y del sufrimiento en el trabajo son pues estructurales. Son desventuras antropológicas e históricas y no se resuelven con la vulgarización reduccionista de categorías como la de una “socialización organizacional” que busca cándidamente la fidelidad, la motivación y el bienestar en las empresas.

Una salida puede hallarse si se le teme menos a una *revolución* en cuanto a la concepción del ser humano que trabaja en los escenarios organizacionales contemporáneos. Es urgente apoyarse en las ciencias sociales —en sus teorías y en sus métodos— en procura de construir nociones en gestión humana completamente diferentes a las actuales. No se trata de una revolución violenta, sino todo lo contrario: es preciso comprender la violencia implícita en el trabajo actual, para preguntarse si es posible frenarla. Sin embargo, si Sigmund Freud no se equivoca, quizá sea imposible detener tal violencia y eliminarla, puesto que es inherente a lo humano; probablemente haya que aprender a soportarla, o inclusive a sublimarla y a potenciarla. Eso ya sería un logro inconmensurable. Pero lo que hasta ahora resulta inadmisibile, es que

los especialistas en gestión humana estén tan enajenados con respecto de tal violencia y contribuyan con tanta ingenuidad y tanta efectividad, no sólo a reproducirla, sino también a enaltecerla y a incrementarla, en su afán de “socializar” a los trabajadores para aumentar la productividad.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2008), *Halte au gâchis. En finir avec l'économie-management à l'américaine*, Montréal: Liber.
- Aktouf, O. (2002), *La stratégie de l'autruche*, Montréal: Écosociété.
- Aktouf, O. (2000), *Administración y pedagogía*, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Aubert, N. (2003), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, París: Flammarion.
- Bargues, E. (2008), “Gérer la socialisation organisationnelle pour développer-maintenir la culture de l'organisation: vers un enrichissement des connaissances des pratiques”. En: *Actes XIX^e Congrès AGRH*: Dakar: AGRH.
- Bargues, E. (2006), *Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE*. En: *Actes XVII^e Congrès AGRH*: Reims: AGRH.

- Bermúdez, H. (2010), “¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal”. En: *Universidad y Empresa*, (18): 174-02.
- Berger, P., y Luckmann, T. (1998), *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Boussaguet, S. (2007), “Réussir son entrée dans l’entreprise: le processus de socialisation organisationnelle du repreneur”. En: *Économies et sociétés*, 41 (1): 145-63.
- Boussaguet, S. (2005), “L’entrée dans l’entreprise du repreneur: un processus de socialisation repreneuriale”. Tesis doctoral en Ciencias de Gestión. Montpellier: Université Montpellier I.
- Cane, S. (1996), *Kaizen strategies for winning through people: how to create a human resources program for competitiveness & profitability*, London: Pitman Pub.
- Cane, S. (1997), *Cómo triunfar a través de las personas*, Bogotá: McGraw-Hill.
- Caradec, V., y Martuccelli, D. (Eds.). (2004), *Matériaux pour une sociologie de l’individu. Perspectives et débats*, Lille: Séptentrion.
- Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, París: Fayard.
- Chanlat, J-F. (2000), *L’individu dans l’organisation. Les dimensions oubliées*, Montréal: Les Presses de l’Université Laval.
- Corin, E. (2009), “L’échappée de l’expérience dans la psychose”. En: *Sociologie et Sociétés*, 41, (1): 99-24.
- Dejours, C. (2010), *Le facteur humain*, París: Puf.
- Dejours, C. (2009), *Souffrance en France*, París: Seuil.
- Dolan, S., et ál. (1999), *La gestión de los recursos humanos*, Madrid: McGraw Hill.
- Dubar, C. (2007), *La crise des identités. L’interprétation d’une mutation*, París: Puf.
- Dubar, C. (2006), *La socialisation*, París: Armand Colin.
- Durkheim, É. (1992 [1902]), *L’éducation morale*, París: Puf.
- Durkheim, É. (1968 [1894]), *Les règles de la méthode sociologique*, París: Puf.
- Enriquez, E. (2009), “Le Pouvoir, l’État et le sujet dans le monde actuel”. En: *Sociologie et Sociétés*, 41 (1): 159-76.
- Enriquez, E. (2007), *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, París: Ramonville Saint-Agne.
- Enriquez, E. (1999), *Le goût de l’Altérité*, París: Desclée de Brouwer.

- Enriquez, E., et ál. (1993), *L'analyse clinique dans les sciences humaines*, Montréal: Albert Saint-Martin.
- Ehrenberg, A. (1998), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, París: Odile Jacob.
- Ehrenberg, A. (1995), *L'individu incertain*, París: Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, A. (1991), *Le culte de la performance*, París: Calmann-Lévy.
- Freud, S. (1998 [1929]), "El malestar en la cultura". En: *Obras completas* (tomo XXI). Buenos Aires: Amorrortu.
- Freud, S. (1981 [1921]), "Psychologie des foules et analyse du moi". En: Freud, S. *Essais de psychanalyse* (pp. 117-217). París: Payot.
- Freud, S. (1962 [1905]), *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, París: Gallimard.
- Gaulejac, V. de (2009), *Qui est "je"?*, París: Seuil.
- Gaulejac, V. de (2005), *La société malade de la gestión*, París: Seuil.
- Gaulejac, V. de (1999), *L'histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*, París: Desclée de Brouwer.
- Giddens, A. (1991), *Sociología*, Madrid: Alianza.
- Gómez-Mejía, et ál. (1999), *Gestión de recursos humanos*, Madrid: Prentice May.
- Habermas, J. (1987), *Logique des sciences sociales et autres essais*, París: Puf.
- Hegel, G. W. F. (1968 [1820]), *Filosofía del Derecho*. Traducción: A. Mendoza. Buenos Aires: Claridad.
- Kervégan, J-F. (2003), "L'institution de la liberté". En: Hegel, G. W. F. *Principes de la philosophie du droit* (pp. 1-86). París: Puf.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*, México: McGraw Hill.
- Martuccelli, D. (2009). "Qu'est-ce qu'une sociologie de l'individu moderne? Pour quoi, pour qui, comment? ". En: *Sociologie et Sociétés*, 41 (1): 15-33.
- Martuccelli, D. (2005), "Les trois voies de l'individu sociologique". En: *EspacesTempsnet*. Textuel. <http://espacestemp.net/document1414.html>
- Martuccelli, D. (2002), *Grammaires de l'individu*, París: Gallimard.
- Martuccelli, D., y De Singly, F. (2009), *Les sociologies de l'individu*, París: Armand Colin.
- Mottay, D. (2010), "Le recrutement et la fidélisation des IDE en midi Pyrénées". En: *Actes XX^e Congrès AGRH*. Rennes/Saint-Malo: AGRH
- Muñoz, R. (2008), "El futuro de los humanismos en administración: una propuesta de formación".

- En: *Revista Ad-minister*, (12): 11-30.
- Muñoz, R. (2002), “Paradigmas organizacionales y gestión humana”. En: *Revista Universidad EAFIT*, (127), 9-17.
- Notais, A. (2010), “Mobilité interne et socialisation organisationnelle: Apprentissage et identité en question”. En: *Actes XXI^e Congrès AGRH*. Rennes/Saint-Malo: AGRH.
- Notais, A. (2009), “Une approche subjective de la mobilité interne par la socialisation”. En: *Actes XX^e Congrès AGRH*. Toulouse: AGRH.
- Perrot, S. (2009), “Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle: état de l’art et perspectives”. En: *Management International*, 13 (4): 115-27.
- Perrot, S. (2008), “Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l’ancienneté : une analyse des premiers mois dans l’entreprise”. En: *Management International*, 11 (3): 231-58.
- Perrot, S., y Campoy, E. (2009), “Développement d’une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle: une approche croisée entre processus et contenus”. En: *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (71): 23-42.
- Rhéaume, J. (2009a), “La sociologie clinique comme pratique de recherche en institution. Le cas d’un centre de santé en services sociaux”. En: *Sociologie et Sociétés*, 41 (1): 195-16.
- Rhéaume, J. (2009b), Présentation. En: *Sociologie et Sociétés*, 41 (1): 5-14.
- Riordan, C.M., Weatherly E. W., Vandenberg R. J., y Self, R.M. (2001), “The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover”. En: *Journal of Managerial Issues*, 13 (2): 159-76.
- Sennett, R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Paris: Albin Michel.
- Sennett, R. (2004), *Le travail sans qualités*, Paris: 10/18 Éds.
- Servier, J. (1986), *Méthode de l’ethnologie*, Paris: Puf [para la cita de Louis-Claude de San Martin (p. ii).].
- Sévigny, R. (2009), “Sociologie clinique et schizophrénie en Chine post-maoïste: l’expérience de Lu Lu”. En: *Sociologie et Sociétés*, 41 (1):125-58.
- Schein, E. (1988), “Organizational socialization and the profession of management”. En: *Sloan Management Review*, Autumn, 53-65.
- Schein, E. (1971), “The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme”. En: *The Journal of Applied Behavioural Science*, 7 (4): 401-26.

- Schmid-Kitsikis, E. (2005), “Corps et psyché: théorisation”. En: *Adolescence*, (52): 381-01.
- St-Onge, et ál. (2004), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal: Gaëtan Morin.
- Tremblay, M., et ál. (2009), “La flexibilité des conditions de travail des agences de placement infirmier: de la grande séduction vers la loyauté organisationnelle”. En: *Actes XX^e Congrès AGRH*: Toulouse: AGRH.
- Van Maanen, J. (1976), “Socialization to work”. En: Dubin, R. (Ed.) *Handbook of work, organization and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand-McNally.
- Van Maanen, J., y Schein, E. (1979), “Toward a theory of organizational socialization”. En: *Research in Organizational Behaviour*, 1, 209-64.
- Weber, M. (1965 [1904]), *Essais sur la théorie de la science*, París: Plon.