



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL ENGAGEMENT (COMPROMISO LABORAL) Y SU
RELACIÓN CON LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN
TRABAJADORES MEXICANOS DE UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A N:

**AIDE TORRES FLORES
ROCÍO ENRÍQUEZ ALQUICIRA**

DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F; MARZO 2015.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Con cariño y amor quiero agradecer a todas las personas que forman parte de mi vida y sobre todo a todos aquellos que formaron parte de este proyecto tan importante para mí.

A mis padres quiero agradecerles su amor y su apoyo incondicional durante este camino que parecía tan largo. A mi madre Teresa Alquicira mil gracias por tu cariño, por dedicar tu vida para cuidarnos a mi hermanos y a mí, por estar en todo momento cerca y dejar tus logros por los nuestros, gracias por brindarme tu vida por sobre todas las cosas TE AMO MAMI. A mi padre Celso Enríquez gracias por ser tan estricto y al mismo tiempo tan paciente y cariñoso, por ser el ejemplo a seguir, por ser mi padre y mi maestro, gracias por las motivaciones y los regaños, TE AMO PAPI. A ambos le agradezco con todo el corazón porque este logro también es de ustedes.

Gracias también a ti Rosita, por la compañía y el apoyo incondicional, por no dejarme tirar la toalla, por ser mi alma gemela... simplemente mi hermana, eres un ejemplo de fortaleza y perseverancia, mujer valiente y audaz, gracias por hacerme tía-mami de mi niño hermoso Santi. A ti hermano Cesar mil gracias por ser cómplice y sobre todo por apoyarme en todas las decisiones que he tenido que tomar, por los consejos y los regaños, gracias por darme unos sobrinos hermosos a los que amo mi Sebas y mi Cesarin, gracias también a mi cuñada Ale, que además de todo es una gran amiga.

Carlos gracias a ti por ser el amor de mi vida, porque en el camino te encontré y te convertiste en mi otra mitad, gracias por tu apoyo incondicional, la paciencia y los consejos, gracias por permitirme compartir la vida y el resto del camino a tu lado, hace diez años comenzamos este caminar y ahora eres una pieza importante en este proyecto, mil gracias TE AMO.

A mi compañera y amiga Aide Torres, gracias por permitirme realizar este proyecto juntas, por la dedicación, la paciencia, la espera y por los aprendizajes que juntas adquirimos. Al inicio no teníamos idea de cómo comenzar este proyecto tan importante y al final obtuvimos un gran resultado mil gracias por el tiempo dedicado.

A Erika Villavicencio, gracias por el apoyo y las enseñanzas, por permitirnos desarrollar este proyecto bajo tu asesoría, pues aunque nunca fuiste mi maestra pude confirmar que eres toda una profesional y un ejemplo a seguir.

Finalmente agradezco a la Facultad de Psicología y a la UNAM, la máxima casa de estudios, a mi universidad pues los siete años que pase en ella no los cambiaría por nada, porque el conocimiento adquirido en sus instalaciones no solo es profesional, si tuviera que elegir de nuevo, la elegiría como mi segunda casa otra vez, pues es un orgullo que siempre llevare con respeto, porque soy universitaria.

Rocío Enríquez Alquicira, 2015

A la vida por lo que me ha brindado, una vida que he disfrutado y que pongo en manos de dios y mis ángeles (L,S) día a día.

Gracias a mis padres, Guadalupe Flores única e inigualable mujer cuya educación y amor me sirvo de llevar a la eternidad Te Amo mamá, a mi padre Juan Torres, mi apoyo incondicional en muchos aspectos, siempre presente Te Amo y agradezco a dios que estés aquí, a ambos les doy las gracias por darme la educación cuyo resultado reflejo en esta tesis, mi hermana Claudia Ivette maravillosa mujer inteligente y noble son cualidades que la caracterizan, siempre serás mi ejemplo a seguir, mi hermana mayor mi Ingeniera Te amo, mi hermana Anabel Torres mi defensora inigualable, mujer que demostró una valentía extrema digna de reconocer Te amo, y la persona que me dio la dicha de sentir algo maravilloso, el ser tía de mi hermosa Allisson Valery, mi gorda gracias por darme este título, siempre estaré para ti Te amo mi pequeño ser inteligente.

Ricardo, nombre de mi mejor amigo, amante y esposo, hermoso el día en el cual llegaste a resplandecer lo que realmente soy, con todo mi amor te agradezco tu apoyo, gracias por estar a mi lado a diario, Te amo mi vida.

Axel Manuel mi hermoso hijo, eres quien cambio el rumbo de mi vida, eres un ser sumamente encantador, llegaste en un momento de amor y pasión en mi vida, TE AMO HIJO, siempre estaré para ti y si algún día me extrañas solo recuerda que te amo...

Don Alejandro, Ana Lilia y Gustavo son mi familia, gracias por compartirme un pedacito de su tiempo y espacio, los aprecio demasiado.

Enriquez A. Rocío, mi amiga de preparatoria, mi compañera de facultad y de examen profesional, gracias por esperarme, gracias por la paciencia y enseñanza que me brindaste a lo largo del tiempo, gracias amiga te quiero.

Zambullirme en este trabajo es gracias a la ayuda de mi hada madrina Erika Villavicencio, portó algo que me hizo querer ser como ella, mi persona a seguir, una excelente mujer y amiga gracias por concederme mis deseos.

Como no te voy a querer.... UNAM y Facultad de Psicología, muchas gracias por aportarme el conocimiento y el orgullo de pertenecerte.

Oportunidades en todos lados, la más valiosa ser parte de esta máxima casa de estudios. Gracias..... México... Pumas.... Universidad...

GOYA! ¡GOYA!
¡CACHUN, CACHUN, RA, RA!
¡CACHUN, CACHUN, RA, RA!
¡GOYA!
¡¡UNIVERSIDAD!!

Aide, 2015

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. EL ENGAGEMENT (COMPROMISO LABORAL)	
1.1 Definición.....	10
1.2 El engagement como estado mental.....	13
1.3 Trabajadores “engaged“	14
1.4 Conceptos relacionados.....	17
1.5 Psicología de la salud ocupacional positiva (PSOP)	23
1.6 Modelos y enfoques del engagement	26
1.6.1 Modelo demandas-recursos laborales (DRL)	27
1.6.2 Modelo recursos, experiencias y demandas (RED).....	30
1.6.3 Los recursos personales: el papel de la autoeficacia en el engagement	31
1.7 Desarrollo del engagement en las organizaciones	33
1.7.1 El papel del individuo en el incremento del engagement.....	34
1.7.2 El papel de la organización en el incremento del engagement	50
1.8 Metodología WONT: trabajo y organización en red	70
CAPÍTULO II. LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	
2.1 Definición.....	78
2.2 El Proceso de socialización organizacional	81
2.3 Modelos y enfoques de la socialización organizacional	83
2.3.1 Modelo de Taormina	83
2.3.2 Enfoque de las tácticas organizacionales	85
2.3.3 El enfoque en los contenidos	88
2.4 El onboarding	91
2.4.1 Componentes básicos del onboarding: las cuatro C’s	92
2.4.2 Niveles del onboarding.....	93
2.4.3 El onboarding exitoso.....	94
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	97
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	106
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	112
LIMITACIONES	117
SUGERENCIAS	118
REFERENCIAS	119
ANEXOS	124

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación del Engagement (compromiso laboral) con la Socialización Organizacional en trabajadores mexicanos de una institución de educación superior.

La muestra estuvo constituida por 206 trabajadores. Los instrumentos utilizados en este estudio, es la denominada Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht (UWES-17) realizado por Schaufeli, Salanova, González– Romá y Bakker (2002) y adaptado a población mexicana por Villavicencio (2014), así como el Organizational Socialization Inventory (OSI) cuya versión estandarizada para población mexicana fue realizada por Villavicencio (2014).

Para examinar la relación que existe entre el engagement y la socialización organizacional se midieron los niveles de estas variables y se realizó un análisis de correlación en donde se obtuvo que la relación entre las variables es positiva, es decir, que a mayor socialización mayor engagement habrá.

Sin embargo sólo el 9% de las personas presentaron un alto nivel de engagement y el 72% un nivel bajo, además solo el 4% de las personas presenta un nivel alto de socialización y el 81% un nivel bajo lo cual indica que más de la mitad de la población percibe que no existen procesos de socialización, así como la población no posee engagement.

Palabras Claves: Engagement, Socialización Organizacional, Psicología Positiva.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el estudio del clima organizacional ha aumentado significativamente por la importancia que conlleva tanto para las organizaciones como las instituciones el conocer la manera en la cual los empleados perciben su ambiente de trabajo.

Es evidente que el factor humano es considerado el fundamento principal para el desarrollo de las organizaciones, de tal manera que por ningún motivo se deben dejar de lado sus aportaciones, sugerencias y sus resultados.

De acuerdo con Soberanes y De las Islas (2009) el clima organizacional influye definitivamente en el comportamiento de las personas, estas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que éstas son, sino a partir del concepto o imagen que de ellas se forman.

Conocer el clima laboral que existe dentro de la organización es primordial, un buen clima o un mal clima laboral traerá consigo consecuencias para la organización en niveles positivos o negativos con base a la percepción de cada trabajador, Soberanes y De las Islas (2009) mencionan que un clima organizacional adecuado, favorecerá el desarrollo correcto de la organización, y la mantendrá a la vanguardia conformando ventajas competitivas para la empresa.

Por ello es imprescindible que exista un proceso de cambio y transformación en las organizaciones, un punto importante para lograrlo es identificar y medir el nivel del clima organizacional, cuyo término ha sido definido por Litwin y Stringer como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo percibido directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en ese ambiente y que se supone influye en sus motivaciones y comportamiento (Soberanes y De las Islas, 2009).

Una de las dimensiones del clima laboral es el denominado compromiso laboral, que ha sido definido por Meyer & Allen (1991) como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta

consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización (Chiang, Núñez, José y Salazar, 2010).

Del mismo modo el proceso de socialización es un componente esencial dentro del clima organizacional. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito. El proceso de socialización tiene como objetivo fundamental incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmite y renueva la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Pueden existir múltiples climas en una organización pues, la percepción de gerentes y trabajadores se relaciona con los niveles de la organización, los diversos lugares de trabajo o las distintas unidades del centro de trabajo. La riqueza de toda organización está en su capital humano. La persona es su esencia y el clima en que se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización (Salazar et al, 2009).

Esta investigación se centra en el estudio del compromiso laboral al cual se hace referencia como “Engagement”, visto desde un nuevo enfoque que coincide con un cambio de perspectiva que lleva hacia una psicología más positiva, y su relación con la socialización organizacional, por lo cual se abordará el tema a lo largo de este escrito de la siguiente manera:

En el primer capítulo “El engagement” se abordará definiciones, conceptos relacionados, modelos y enfoques teóricos por medio de los cuales se estudia el engagement. También se describen los procedimientos mediante los cuales el individuo y la organización actúan para el desarrollo e incremento de éste, así

como una metodología que se está llevando a cabo en algunas organizaciones saludables.

En el segundo capítulo se define la socialización organizacional, como un proceso de aprendizaje, sus modelos y enfoques, así como el proceso actual de onboarding mediante el cual se incorpora y se ajustan a los nuevos empleados en la organización.

En el capítulo tres se describe la metodología realizada en donde se puntualiza el proceso mediante el cual se obtuvieron los datos para esta investigación, finalmente en los siguientes apartados se describen los resultados, discusión y conclusiones, así como limitaciones y sugerencias.

CAPÍTULO I.
EL ENGAGEMENT
(COMPROMISO
LABORAL)

CAPÍTULO I. EL ENGAGEMENT (COMPROMISO LABORAL)

En el actual mundo laboral se están generando cambios como la desaparición de puestos de trabajo tradicionales, la introducción de nuevas prácticas de gestión y producción, la aparición de nuevas condiciones de empleo y nuevas relaciones laborales, los cuales se llevan a cabo a un ritmo creciente y cada vez más rápido.

Estos cambios tienen lugar en tres niveles: 1) Contexto externo: cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos del entorno que influyen en la manera en la cual las organizaciones operan, 2) Contexto organizacional: cambios estructurales de las organizaciones como la reducción del tamaño y la implementación del trabajo temporal y flexible, y 3) Contexto laboral: a nivel de puesto, en donde el trabajo se vuelve más complejo y exige mayor demanda emocional y cognitiva.

Ante dichos cambios surge el estudio del Engagement como la necesidad de impulsar nuevos conceptos y constructos psicológicos que den solución y respuesta a la realidad tanto organizacional como social a la que se enfrentan las instituciones, pues al encontrarse en constante cambio demandan mayores competencias a sus empleados.

1.1 Definición

En el año de 1990 Kahn fue el primer autor que definió el engagement en el trabajo como el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles (Salanova y Schaufeli, 2009) y lo denomino “engagement personal”, centrándose en la forma en la cual los trabajadores satisfacen sus roles de trabajo y asumiendo que los trabajadores engaged se esfuerzan mucho en su trabajo pues se identifican con él. Además identificó tres condiciones psicológicas que se encuentran en los roles de trabajo de los trabajadores engaged: 1) Significación: el trabajo en sí

mismo es significativo y retador, 2) Seguridad: el lugar de trabajo es fiable y previsible, 3) Disponibilidad: existen recursos físicos y psicológicos necesarios para mejorar el rol laboral, que al conjuntarlos hacen más probable que se desarrolle el Engagement.

Al escuchar la palabra engagement la primera reacción es traducirla como compromiso, sin embargo este nuevo concepto va más allá, pues define un estado psicológico positivo que caracteriza a algunos empleados.

Es el sentimiento de un vínculo especial con la organización y su misión, al punto de hacer un esfuerzo discrecional en sus tareas (Jara, 2009).

El engagement es un estado positivo de la mente relacionado al trabajo, se caracteriza por altos niveles de energía, entusiasmo y concentración hacia las actividades laborales. Es un estado de realización que incluye un componente conductual-energético (vigor), un componente emocional (dedicación) y un componente cognitivo (absorción). El vigor se caracteriza por los altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, es la voluntad de esforzarse en el trabajo, y la persistencia en situaciones de dificultad. La dedicación se refiere a estar fuertemente implicado en el trabajo, y experimentar un sentimiento de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío. La absorción se refiere a un estado de completa concentración, en el cual la persona siente que el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultad al desapegarse de su trabajo, debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Maslach, Schaufeli, y Leiter, (2001) señalan que el engagement supone una relación negativa con el burnout pues mientras burnout es generalmente definido como un síndrome de agotamiento, cinismo, y reducida eficacia profesional. Los empleados engaged tienen una energética y efectiva conexión con sus actividades laborales, a diferencia de los trabajadores que padecen Burnout que perciben su trabajo estresante y demandante, ellos lo interpretan como retador. Aunque ambos

aspectos de bienestar son mutuamente exclusivos en un punto específico en el tiempo no se excluyen entre sí en un plazo más largo (en Shimazu, 2008).

Con el objetivo de diferenciar el engagement de los distintos tipos de bienestar laboral —por ejemplo, satisfacción laboral, adicción al trabajo y desgaste profesional (burnout) —, Bakker y Oerlemans (2011) emplearon el modelo circunplejo del afecto de Russell's (ver figura 1). Según este modelo, los estados afectivos surgen de dos sistemas neurofisiológicos fundamentales, uno relacionado con el continuo placer-displacer y el otro, con la activación, alerta o vigilia. El engagement está posicionado en el cuadrante superior derecho del modelo circunplejo, ya que conlleva altos niveles de placer (dedicación y absorción) y activación (vigor). El engagement se diferencia de la satisfacción laboral, en el sentido de que es una experiencia mucho más activa. Y también difiere de la adicción al trabajo, en términos del valor que se le da a la experiencia. Quienes son adictos al trabajo sienten un fuerte impulso interno que los lleva a trabajar excesivamente, pero por lo general este impulso está acompañado de bajos niveles de placer. Finalmente, la posición del burnout en el cuadrante izquierdo inferior del modelo circunplejo (bajos niveles de placer y activación) es consistente con algunos estudios que sugieren que este estado difiere conceptualmente del engagement (Bakker, Demerouti, y Xanthopoulou, 2011).

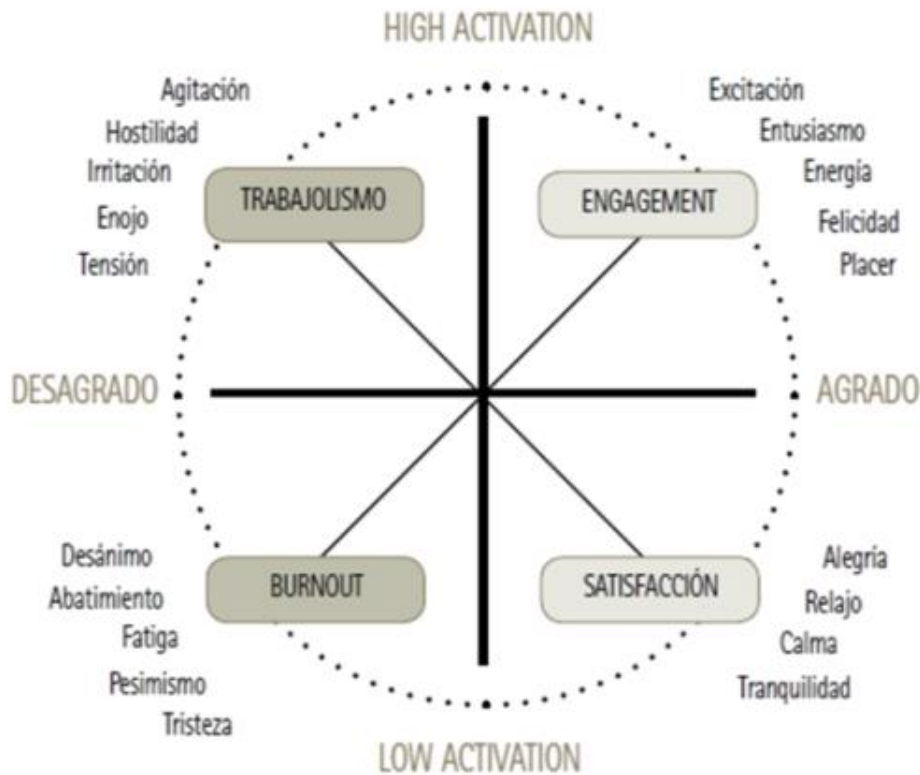


Figura 1. Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo. Fuente: Bakker A., Demerouti E., Xanthopoulou D. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* Ciencia y trabajo, (p. 136)

1.2 El engagement como estado mental

El engagement entendido como un rasgo del empleado (o la característica que puede distinguirse "entre sujetos") responde a aquellas preguntas como por qué hay personas que se sienten comprometidas en su trabajo, mientras otras, no. En cambio, el engagement entendido como un estado (que se da "en la persona") entrega respuesta a aquellos cuestionamientos de por qué las personas se sienten más comprometidas con su trabajo en ciertos días específicos y en otros no. Si uno se dedica a investigar toda la experiencia fenomenológica del engagement, debe centrarse en el engagement como estado, es decir, como una experiencia más bien momentánea y transitoria, que puede variar según la persona por cortos periodos de tiempo (Bakker et al., 2011).

El engagement en el trabajo es capaz de incrementar la rentabilidad por medio de la productividad, un mejor historial de seguridad, más beneficios y la retención de

los empleados, por lo tanto es importante mencionar la manera en la cual las consultorías han definido dicho concepto (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Definiciones de consultorías

Towers Perrin	El engagement del empleado se considera un estado afectivo que reflejan los trabajadores, la satisfacción personal y la sensación de inspiración y afirmación que consiguen de su trabajo y por ser parte de la organización.
Asociados Hewitts	Los trabajadores engaged llevan a cabo de forma consistente tres conductas generales, 1) Dicen: habitualmente hablan de forma positiva sobre la organización a sus compañeros de trabajo, empelados potenciales y clientes; 2) Permanecen: tienen un deseo intenso de ser miembro de la organización a pesar de las oportunidades que tienen para trabajar donde quieran; 3) Se esfuerzan: dedican tiempo extra organizacional.
El consejo de Liderazgo corporativo	El engagement del empleado es el grado en el que la persona está vinculada emocionalmente de forma positiva o negativa a su organización, a su trabajo y a sus compañeros, además los trabajadores que están totalmente engaged tienen una mayor tendencia a contribuir mejor que la media individual en productividad, innovación y aprendizaje aplicado, ya que permanecen en la empresa el tiempo que los trabajadores menos engaged.
Mercer	El engagement del empleado se refiere al estado psicológico en el que los trabajadores sienten un interés personal por el éxito de la organización y por desarrollar un estándar de trabajo intenso que puede exceder los requerimientos de su trabajo.
Desarrollo de Dimensiones Internacionales	El engagement tiene tres dimensiones, 1) cognitiva: creencia en y apoyo a las metas y valores de la organización, 2) afectiva: sentimientos de pertenencia, orgullo y vínculo con la organización y 3) conductual: voluntad para hacer un esfuerzo adicional e intención de permanecer en la organización.
Gallup	El término engagement del empleado se refiere a la implicación y satisfacción de la persona con el trabajo y a su entusiasmo por trabajar.

Nota. Fuente: adaptación de Salanova. M., Schaufeli. W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. (p. 98-99) España: alianza editorial.

1.3 Trabajadores “engaged“

Cada vez el capital humano es más importante para las organizaciones pues se requieren empleados que sean capaces y estén dispuestos a invertir psicológicamente en sus puestos de trabajo, además deben poseer valores que se ajusten a los de la organización.

Algunas características que presentan los trabajadores engaged son: proactividad, fidelidad y mayor rendimiento de lo que normalmente se les exige, deben contar con altos niveles de energía, estar entusiasmados con su trabajo, y a menudo estar totalmente inmersos en su trabajo de modo que el tiempo vuela (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008) además en lugar de ver su trabajo como demandante y estresante lo perciben como retador, por lo que les genera una sensación de realización. Son capaces de organizar su trabajo de tal manera que reciben retroalimentación positiva.

El engagement en los trabajadores y las competencias psicosociales no surgen espontáneamente, pues son promovidas por un contexto organizacional emprendedor. Además existen competencias psicosociales específicas en relación a los cuatro modos psicológicos (emocional, cognitivo, motivacional y conductual) que actualmente requieren los empleados para realizar su trabajo adecuadamente (tabla 2).

Cuadro 2. Competencias psicosociales

Emocionales	Motivacionales	Cognitivas	Conductuales
Inteligencia emocional	Curiosidad	Vigilancia	Habilidad para gestión del tiempo
Empatía	Voluntad de aprendizaje y desarrollo	Creatividad	Habilidad de negociación
Optimismo	Proactividad	Atención	Habilidades sociales
Esperanza	Flexibilidad	Innovación	Habilidades interpersonales
Confianza	Autoeficacia y Autocontrol		
Autoestima	Energía	Concentración	Habilidades de comunicación
	Iniciativa personal		

Nota. Fuente: adaptación de Salanova, M., Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: alianza editorial.

Una fuerza de trabajo engaged que se transforma continuamente se convierte en el activo más valioso de una organización por lo que promocionar mano de obra engaged requiere que las organizaciones inviertan sistemáticamente en su capital humano. Entonces el nivel de engagement en el empleado se refuerza por un ambiente específico de trabajo que proporciona una organización sana y al mismo tiempo los empleados engaged refuerzan a la organización.

Cabe señalar que en todo el mundo, solo un 29% de los trabajadores están implicados (engaged), un 54% no lo están y el 17% se sienten activamente distanciados (ver figura 2). Si están implicados, trabajan con pasión. Si no lo están invierten tiempo, pero no energía. Si están activamente distanciados, están descontentos y quieren marcharse (Damiano, 2011).

SI LA IMPLICACIÓN ES TAN IMPORTANTE

¿qué nos estamos perdiendo?



Figura 2. Si la implicación es tan importante ¿Qué nos estamos perdiendo? Fuente: Damiano S. (2011) *Implicame*. (p. 20) Organización Gallup: Gestión 2000

1.4 Conceptos relacionados

Es muy frecuente hallar el término engagement relacionado con vinculación, compromiso, implicación, pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía. La distinción entre engagement y estos conceptos psicológicos tradicionales se confunden al definirlo en términos de la relación que existe entre los trabajadores y la organización, por lo que es importante profundizar en los conceptos que tiene relación o son similares con el engagement.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es definido comúnmente como un estado psicológico que implica un grado de apego, identificación e involucramiento de un individuo con una organización, implica que los individuos internalicen los objetivos y valores de la organización, que estén dispuestos a esforzarse para beneficiarla y que se interesen en permanecer en ella. Es decir es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos 1) compromiso afectivo: se refiere a la carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores, 2) compromiso para continuar: es el valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla y 3) el compromiso normativo: es la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Satisfacción laboral

De acuerdo con Rodríguez (1999) la satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con el que hacemos referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (en Padilla, 2009). En este sentido podemos decir que es la sensación reflejada en una actitud positiva al lograr una meta u objetivo, dicha sensación es experimentada por el individuo al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el

objeto o los fines que las reducen. Esta actitud que tiene el trabajador frente a su trabajo está basada en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

La satisfacción en el trabajo es la reacción cognitiva y afectiva que resulta de una evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero.

Es resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto le provee aquellos satisfactores esperados y se compone de tres características: 1) la respuesta emocional ante una situación laboral, 2) el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo y 3) es la representación global de varias actitudes relacionadas.

El hecho de que la satisfacción en el trabajo sea tan popular se debe a las importantes consecuencias que tiene para la organización por ejemplo, el desempeño, el ausentismo, la rotación, la evitación del trabajo y el bienestar.

Conducta extra-rol

La conducta extra-rol hace referencia a todas aquellas actividades que surgen de manera espontánea y que van más allá de las expectativas de rol existentes, es decir, que trascienden la conducta de rol esperada. Este tipo de conducta que beneficia a la organización es voluntaria, intencional, positiva y desinteresada. Se caracteriza por estar orientada hacia la cooperación con los compañeros de trabajo, la protección del sistema organizacional, el realizar sugerencias y críticas constructivas con el fin de hacer mejoras e innovaciones en los métodos de trabajo, la adquisición de conocimientos y destrezas por iniciativa propia, la búsqueda de nuevas oportunidades y la realización de cambios en las tareas que modifican la ejecución del trabajo, así como las relaciones y la creación de un clima favorable.

Aunque los trabajadores que presentan conducta extra-rol o engagement pretenden ir más allá de sus actividades cotidianas son los trabajadores engaged

quienes aportan algo diferente y no solo van más allá sino que también hacen aquello que se espera de ellos.

Implicación laboral

La implicación laboral es definida como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo o como la importancia de su trabajo a su autoimagen. En donde se identifican tres dimensiones: la identificación psicológica hacia el trabajo, las contingencias desempeño-autoestima y los sentimientos de deber y obligación hacia el trabajo.

El empleado mostrara un alto nivel de implicación si toma en serio su trabajo y si sus sentimientos se ven afectados por las experiencias del mismo, por lo que un alto grado de participación en el trabajo podría traer consigo un alto nivel de motivación intrínseca hacia el mismo.

Flow

El término Flow o Fluir ha sido definido por Csikszentmihalyi como “un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa”. Otra definición que ofrece Csikszentmihalyi es la de “experiencia óptima extremadamente disfrutada en la que se experimenta total concentración y disfrute con un alto interés por la actividad” (Camacho, Arias, Castiblanco y Riveros, 2011).

Es un estado que se caracteriza por atención focalizada, mente clara, por la unión del cuerpo y la mente, facilidad de concentración, control total sobre la situación y sobre sí mismo, pérdida de autoconciencia, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco. Éste ocurre cuando una persona está motivada y capacitada para realizar una actividad, se siente desafiado por la tarea y emplea todas sus potencialidades. Durante este periodo la persona se esfuerza al máximo sin darse cuenta y este esfuerzo está dirigido a la consecución de sus metas. Además

durante el proceso de la actividad se presenta gran satisfacción, lo cual le permite que la sensación sea más prolongada. Sin embargo a diferencia del engagement el flow es una peak experience, es decir, una experiencia a corto plazo.

Adicción al trabajo

En 1968 Oates utilizó el término workaholism para referirse a su propia relación con el trabajo y lo comparó con otra adicción: el alcoholismo. Éste surge de la unión del término trabajo (work) y alcoholismo (alcoholism) y es definida como una necesidad excesiva e incontrolable de trabajar incesantemente, que afecta a la salud, a la felicidad y a las relaciones de la persona (en Castañeda, 2010).

La adicción al trabajo o workaholism es un estado psicológico en el cual el individuo se siente culpable de no trabajar hasta en sus horas de descanso; se caracteriza principalmente por un componente de compulsividad, periodos de ansiedad e inseguridad ante sus responsabilidades, Schaufeli, Taris & Van Rhenen (2005) sugieren que los individuos trabajan duro debido a un impulso o a una necesidad interna y no debido a factores externos como recompensas económicas, perspectivas profesionales o cultura organizacional (en Castañeda, 2010). Entre sus características positivas es que sobrepasan las expectativas que se tienen de ellos y esto los hace más competitivos.

Los adictos al trabajo pasan mucho tiempo en actividades laborales cuando se les da la facultad de elegir hacerlo o no, son trabajadores excesivamente duros. Machlowitz (1980) lo determina como el individuo que siempre se dedica a su trabajo más tiempo de lo que le es exigido por el mismo. Deutsch (1979) menciona que son las personas que hacen del trabajo el punto central de sus vidas, hasta el extremo de no dedicar atención alguna a otras actividades (en Castañeda, 2010).

La adicción al trabajo produce pérdida de estabilidad emocional para la persona que la padece, convirtiéndola en una adicta al control y al poder, en el intento

compulsivo de lograr la aprobación y el éxito, además se caracteriza por una deficiente salud mental y aislamiento social.

Scott, Moore & Miceli (1997) lo caracteriza por la dedicación que tiene el empleado a las actividades laborales, con consecuencias negativas a nivel familiar, social y/o de ocio; por pensar en forma frecuente y persistente en el trabajo cuando no se está laborando y por emplearse más allá de lo que es razonablemente esperado para cumplir con los requerimientos de su ocupación (en Castañeda, 2010).

A pesar de la relación que existe con el engagement por su componente de absorción, el trabajador engaged realiza su trabajo por placer y no por la compulsión generada por la ansiedad. Los empleados engaged, están involucrados y se siente felices absortos en su trabajo. En este sentido, parecen similares a los adictos al trabajo. Sin embargo, a diferencia de los adictos al trabajo, los trabajadores con engagement consideran que el trabajo es divertido. Los empleados están comprometidos a trabajar duro porque les gusta y no porque se dejan llevar por un fuerte impulso interior que no pueden resistir. Para los adictos al trabajo, su necesidad de trabajar es tan exagerada que ponen en peligro su salud, reduce su felicidad, y deteriora sus relaciones interpersonales y funcionamiento social (Bakker, et al, 2008).

Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout)

De acuerdo con Uribe (2008) Maslach y Pines definen el Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) como un síndrome de agotamiento físico y emocional que implica el desarrollo de actitudes negativas hacia el trabajo, pobre autoconcepto y pérdida del interés por los clientes que aparece en los profesionales de las organizaciones de servicio, se describe como un síndrome de respuestas crecientes y una tendencia a evaluarse así mismo de manera negativa y relacionado a sentimientos de insatisfacción con el puesto de trabajo.

El Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) es una respuesta al estrés emocional crónico con tres componentes:

- 1) *Agotamiento emocional o físico*: producto del desequilibrio entre las demandas organizacionales y los recursos personales, que se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el cansancio, el desgaste y la fatiga. Es una situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel afectivo debido al contacto cotidiano con las personas a las que tiene que atender en su trabajo.
- 2) *Despersonalización*: se trata de una situación creada que se manifiesta por irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia las personas. En donde se desarrollan sentimientos negativos y actitudes de cinismo hacia las personas con las que tiene contacto; estas personas son vistas de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, provocando que les culpen de sus problemas.
- 3) *Falta de realización personal*: surge como resultado de la confrontación entre las estrategias de afrontamiento elegidas y el compromiso personal exigible en el trabajo. Es conocida también como insatisfacción de logro y se caracteriza por respuestas negativas hacia sí mismo y el trabajo. Es una tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente lo que afecta a la habilidad de realizarse en el trabajo y a la relación con otras personas.

Se considera que el engagement en el trabajo es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del burnout. Pues en el engagement existe una sensación de realización en contraste con el vacío de vida que deja en la gente el sentimiento de pérdida característico del síndrome de burnout (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Relación entre la adicción al trabajo (workaholism), Síndrome de desgaste profesional (burnout) y la Vinculación psicológica con el trabajo (engagement).

Efecto	Workaholism	Burnout	Engagement
Exceso en el trabajo	++	N/A	+
Funcionamiento social	-	-	+
Demandas laborales	++	++	+
Recursos laborales	-	-	+
Salud mental	-	-	+
Satisfacción laboral	-	-	+
Compromiso organizacional	+	-	+

Nota. Fuente: Castañeda E., (2010) *Adicción al trabajo (workaholism). Patología psicosocial del siglo XXI.* (p. 60) Salud de los Trabajadores.

1.5 Psicología de la salud ocupacional positiva (PSOP)

El término “psicología positiva” ha sido desarrollado por Martin Seligman, quien menciona que la psicología positiva surge como un intento de superar la resistente barrera del 65% de éxito que todas las psicoterapias han sido incapaces de sobrepasar hasta hoy. Las técnicas que surgen de la investigación en psicología positiva apoyan y complementan las ya existentes. [...]En este sentido, la relación de variables como el optimismo, el humor o las emociones positivas en los estados físicos de salud se alza como uno de los puntos clave de la investigación en psicología positiva (Vera, 2006).

La psicología positiva no es una corriente filosófica ni espiritual, no intenta promover el crecimiento espiritual ni humano a través de métodos dudosamente establecidos, tampoco es un ejercicio de autoayuda ni un método mágico para alcanzar la felicidad. La psicología positiva es una rama de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a

las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología (Vera, 2006).

El objeto de interés es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar, sin apartarse de la más rigurosa metodología científica propia de toda ciencia de la salud. La psicología positiva representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental que viene a complementar y apoyar al ya existente (Vera, 2006).

Algunos de sus temas de investigación son: el bienestar subjetivo, la felicidad, los estados de ánimo y las emociones positivas, los placeres sensoriales, intelectuales y estéticos, las fortalezas y las virtudes, prácticas saludables como el optimismo, la gratitud, la meditación, el ejercicio físico o la expresión artística, los intereses, las habilidades y los logros, las relaciones personales positivas, las instituciones (educativas, laborales, políticas) positivas, y la transcendencia y el sentido de la vida.

De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2009) la psicología ocupacional positiva ha sido definida como el estudio científico que permite describir, explicar y predecir el funcionamiento humano óptimo en las organizaciones, cuyo objetivo es impulsar el cambio de enfoque de la Psicología no sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, sino construir cualidades positivas, así como maximizar el potencial humano y la productividad por medio de la salud física, comportamental y organizacional. Para ello la POP se debe enfocar en los diferentes niveles del funcionamiento óptimo que son: el nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social.

Desde esta nueva orientación es importante conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el engagement, qué papel juegan las creencias positivas sobre las competencias de los individuos, la forma de mediar los ámbitos del

trabajo y la familia, el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, y la manera en la que las organizaciones pueden contribuir en el crecimiento y bienestar psicológico de los individuos y grupos que las integran.

En este sentido estudios realizados en distintas organizaciones han demostrado que contagiarse de emociones positivas lleva a una mejor colaboración, a un descenso de los conflictos y a una mejor percepción del rendimiento de las tareas y ocurre todo lo contrario cuando se experimenta el contagio de emociones negativas (ver figura 3).

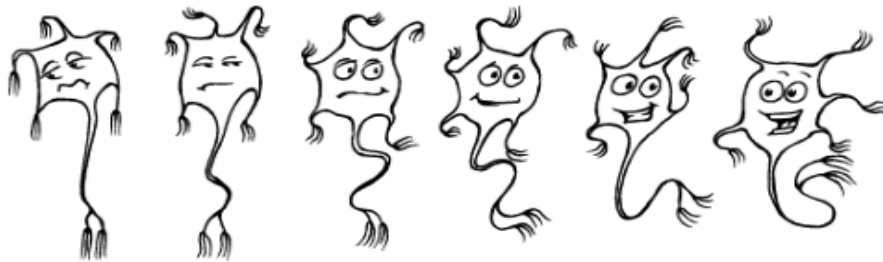


Figura 3. Las emociones son contagiosas.

Fuente: Damiano S. (2011) *Implícame*. (p. 20) Organización Gallup: Gestión 2000.)

La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva surge de la integración de la Psicología Organizacional Positiva y la noción integral de la salud, debido a que la Psicología de la Salud Ocupacional tradicional ha centrado su estudio en los aspectos negativos de la conducta humana y el mal funcionamiento de las personas, por lo que se han dedicado más esfuerzos para ayudar a las personas con problemas y se ha dejado de lado la perspectiva complementaria: ayudar a mejorar la vida de las personas.

La Psicología de la Salud Ocupacional Positiva es definida como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y el desarrollo de organizaciones saludables” (Salanova y Schaufeli, 2009). Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en el contexto

organizacional, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

La inclusión del término salud permite que tenga un enfoque centrado en la mejora y la promoción del bienestar en las personas, los puestos y la organización, además permite incluir no solo el bienestar afectivo de los empleados sino también aspectos cognitivos, motivacionales y conductuales.

El punto de partida de la PSOP radica en descubrir las características de la buena vida organizacional o la vida organizacional positiva, así que considera la existencia de empleados positivos los cuales deben trabajar en puestos positivos, esto constituye la base de las organizaciones modernas, cuyo interés se focaliza en la salud integral de sus empleados y en la producción de outputs positivos y de excelencia que se convertirán en una ventaja competitiva para prosperar en el mercado laboral actual. Es aquí donde la PSOP tiene un nuevo reto, convertir las organizaciones tradicionales en organizaciones positivas. De otro modo, pueden generarse organizaciones enfermas que se caracterizan por su falta de efectividad y adaptación al entorno.

1.6 Modelos y enfoques del engagement

En el estudio del engagement es importante conocer el concepto y saber cómo medirlo, así como sus causas o derivaciones, por lo que es importante explicarlo desde el punto de vista psicosocial, para lo cual necesitamos la ayuda de teorías psicosociales que nos permitan enmarcar el fenómeno, conocer sus mecanismos explicativos, los factores que lo impulsan o lo debilitan, y la forma de desarrollar intervenciones en las organizaciones. Sin embargo ninguna de estas perspectivas es correcta o incorrecta, sino que son complementarias y dan una idea básica sobre el significado psicosocial del engagement en el trabajo.

Dentro de las teorías psicosociales encontramos dos que permiten explicar el engagement y aunque cada una pone énfasis en un aspecto diferente ambas

pueden complementarse, los modelos teóricos son: El Modelo Demandas-Recursos Laborales y El modelo Recursos, Experiencias y Demandas. Estos modelos presentan como premisa el efecto del desajuste que existe entre las demandas laborales y los recursos tanto laborales como personales sobre la salud psicosocial, basándose en el modelo demandas control de Karasek.

1.6.1 Modelo demandas-recursos laborales (DRL)

De acuerdo con Bakker (2008) estudios recientes realizados en países occidentales se han mostrado de forma consistente que los recursos de trabajo, incluyendo el apoyo social de compañeros y supervisores, retroalimentación sobre el desempeño, la variedad de habilidades, autonomía, y oportunidades de aprendizaje están asociados positivamente con el engagement (en 8th conference of European Academy of Occupational Health Psychology).

Las características del ambiente de trabajo pueden tener consecuencias sobre la salud psicosocial y se dividen en dos clases denominadas demandas y recursos. Las demandas por su parte son de carácter negativo y son aquellos aspectos que requieren que el trabajador realice un esfuerzo físico y/o psicológico. Son características de la organización del trabajo y se dividen en seis tipos: cuantitativas, mentales, socioemocionales, físicas, organizacionales, y trabajo-familia.

Estas también pueden tomar el papel de estresores ya que al tener que afrontarlas se requiere un alto esfuerzo del cual el empleado no se puede recuperar de forma adecuada. Debido al desajuste que existe entre el esfuerzo y la recuperación se promueven respuestas psicológicas negativas.

Los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales del trabajo que son útiles en el logro de metas, reduciendo las demandas laborales y estimulando el crecimiento y desarrollo profesional.

Existen cinco tipos de recursos laborales: físicos, de tarea, sociales, de la organización, trabajo-familia.

Estos recursos tienen un potencial motivacional y por ello la capacidad de incrementar el engagement en el trabajo debido a que son funcionales en el logro de objetivos, en la reducción de demandas laborales y sus costes fisiológicos y psicológicos, estimulando el crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo.

Este modelo es flexible en relación con el contenido de las demandas y recursos específicos del tipo de organización o de ocupación y permite evaluar las demandas y los recursos en tres niveles de análisis: nivel de tareas, nivel social y nivel organizacional

Ante la interacción de las demandas y recursos laborales se generan dos tipos de procesos psicológicos: 1) el proceso de deterioro de la salud y 2) el proceso de motivación.

Proceso de Deterioro de la Salud

Este proceso vincula las demandas laborales con problemas de salud y se basa en el enfoque de la regulación, el cual ofrece un marco para la comprensión del rendimiento humano bajo condiciones de estrés.

Cuando se presentan demandas laborales crónicas se reducen los recursos de energía de los empleados generando fatiga o estrés crónico, cuyo efecto es la aparición de malestar psicosocial, absentismo y falta de compromiso organizacional.

Como respuesta adaptativa, a corto plazo y de forma ocasional el empleado incrementa sus esfuerzos al máximo con el fin de enfrentar las altas demandas laborales. Si dicha respuesta se prolonga puede agotar por completo la energía del empleado.

Si estos esfuerzos adicionales no tienen éxito surgirá una estrategia alternativa que podrá reducir los niveles de eficacia en la ejecución de las tareas, como resultado la cantidad y calidad del desempeño se van deteriorando. Este ajuste es una estrategia de autoprotección que evita mayor inversión de tipo físico y psicológico.

Proceso de Motivación

Este proceso inicia cuando se presentan los recursos laborales y se estimula la motivación de los empleados en forma de engagement, es decir, vigor o energía, dedicación y absorción del trabajo, lo que puede fomentar el compromiso organizacional, incrementar el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y desarrollo ya que pueden funcionar como motivadores intrínsecos o extrínsecos pues por una parte cumplen con las necesidades humanas básicas y por otro lado son instrumentos que permiten el logro de objetivos de trabajo.

Además de dichos procesos el modelo DRL admite que existen dos efectos: 1) efecto amortiguador del estrés de los recursos laborales y 2) efecto exaltador de las demandas laborales. En el primero los recursos laborales reducen el potencial efecto negativo de las altas demandas laborales sobre el burnout y en el segundo el impacto de los recursos es importante cuando las demandas son elevadas pues tienen un impacto positivo sobre el engagement (ver figura 4).

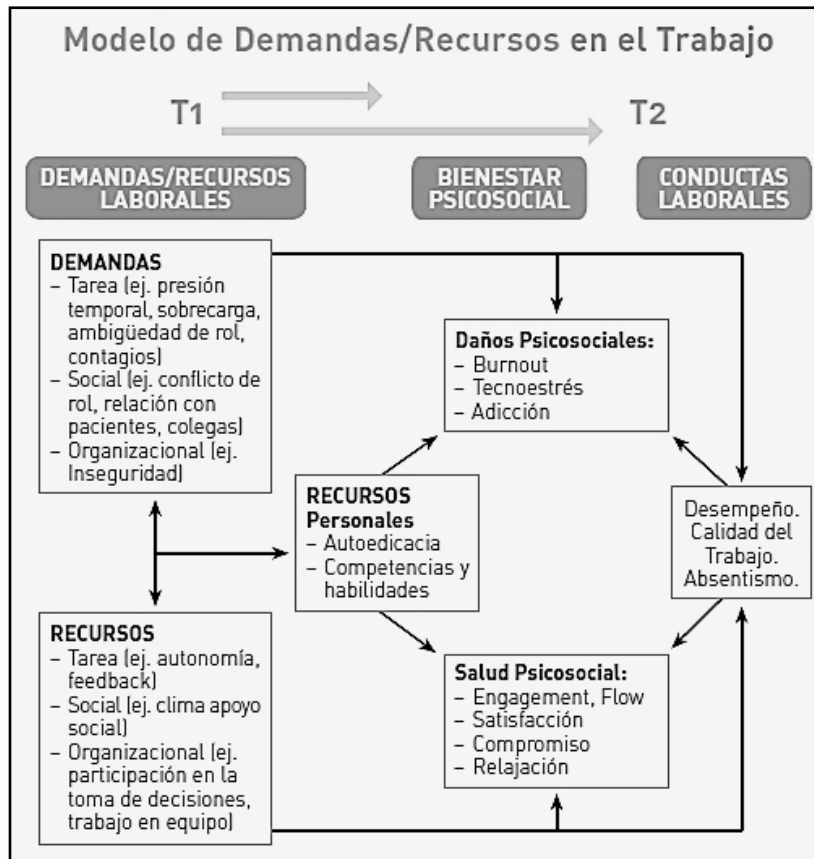


Figura 4. Modelo de Demandas/Recursos en el trabajo

Fuente: Salanova M., (2005) Metodología WONT para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales. (p. 25). Gestión práctica de riesgos laborales

1.6.2 Modelo recursos, experiencias y demandas (RED)

Este modelo explica la relación que existe entre los recursos personales y ambientales en el trabajador, la interacción entre ellos y el consecuente origen de los espirales de bienestar o malestar psicológico que tienen efectos evidentes en los individuos y las organizaciones.

Postula que los recursos personales modulan la percepción que tiene el individuo tanto de los recursos de la organización como de las demandas que le exige la misma. Dichas demandas pueden ser percibidas como amenazas o como retos, las amenazas son definidas como negativas pues cuentan con un potencial de daño

hacia el beneficio o logro personal dando como resultado emociones negativas y un estilo de afrontamiento pasivo, por otro lado los retos tienen un valor positivo pues cuentan con un potencial para promover beneficios o logros personales, así como oportunidades para el desarrollo y realización personal, lo cual trae consigo emociones positivas y un estilo de afrontamiento activo. En función de lo anterior se produce un malestar o bienestar psicológico en el empleado que tendrá consecuencias organizacionales.

1.6.3 Los Recursos Personales: el papel de la autoeficacia en el engagement

Un elemento importante que motiva la conducta es la creencia sobre las propias capacidades y competencias para realizar algo con determinado nivel de éxito, pues incrementa el deseo de realizar las cosas y persistir en ellas aun cuando existan obstáculos y dificultades.

Los recursos personales son aquellas características positivas, entre las que destacan las competencias mentales y emocionales, la autoeficacia, la autoestima y el optimismo, que tienen la capacidad de reducir o amortiguar el impacto negativo de las demandas sobre la salud, que a su vez pueden ser origen de procesos positivos como el crecimiento personal y profesional, además son capaces de movilizar los recursos laborales y generar más engagement y un mejor desempeño.

Autoeficacia

La primera formulación de la teoría de la autoeficacia aparece en el libro Social Learning Theory de Albert Bandura en 1997. El concepto de autoeficacia surge al darse cuenta de que la aparente contradicción que existe entre los tratamientos centrados en la experiencia directa y los centrados en generar en el sujeto la sensación de dominio y de fe en sí mismo, funcionan mediante un mecanismo cognitivo común que expresa de esta manera: «desde el punto de vista del aprendizaje social, los cambios psicológicos, independientemente del método utilizado para lograrlos, derivan de un mecanismo común». Ese mecanismo común

lo denominará autoeficacia (Salanova, Grau, Martínez, Cifre, Llorens y García-Renedo, 2004).

La autoeficacia percibida se refiere a las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos, para producir unos determinados resultados o logros (Bandura, 1997). [...] Por su parte, Schwarzer (1999) define la autoeficacia generalizada como la confianza en la propia destreza de afrontamiento, que se manifiesta en un rango amplio de situaciones retadoras y que tiene un carácter amplio y estable (en Salanova et al, 2004).

La autoeficacia no se construye de la nada sino basándose en los juicios sobre las propias capacidades. Según la teoría social cognitiva, las principales fuentes de autoeficacia son cuatro, 1) experiencias de éxito (mastery experiences), 2) experiencia vicaria, 3) persuasión verbal y 4) estados emocionales y somáticos (Salanova et al, 2004).

No se trata de las capacidades en sí, sino de la percepción que la persona tiene sobre como manipular y poner en marcha procesos que le permitan lograr determinados resultados. De acuerdo con Martínez (2004) es uno de los factores determinantes del modo de pensar, sentir, motivarse y actuar de las personas, por lo que contribuye, de forma significativa a sus logros (en Salanova et al., 2004). El nivel de autoeficacia puede cambiar de acuerdo a las distintas actividades o situaciones que desarrolla el individuo y se asocia con la persistencia, dedicación, satisfacción y motivación.

Una persona con altos niveles de autoeficacia interpreta las demandas y problemas del entorno como retos y no como amenazas o sucesos incontrolables, en la medida en que el individuo posea control sobre los estresores no tendrá efectos adversos y se verá más capacitado para cambiar las circunstancias, en este sentido la autoeficacia puede ejercer el papel de amortiguador y menores serán las consecuencias negativas del impacto de los estresores sobre el bienestar psicológico.

La autoeficacia se considera un predictor del estrés laboral en concreto pues niveles altos de autoeficacia suponen bajos niveles de ansiedad, burnout y quejas psicósomáticas. Jex y Bliese (1999) señalan que la autoeficacia modula la relación entre determinados estresores como las horas de trabajo, la sobrecarga y el significado de la tarea y algunas de sus consecuencias, como la satisfacción, síntomas físicos, tendencia al abandono y compromiso organizacional (en Salanova et al., 2004). Además está relacionada con el bienestar psicológico de forma positiva y esta relación está fundamentada en el grado de control que la autoeficacia proporciona sobre las demandas del ambiente.

Finalmente los recursos laborales y personales así como la recuperación del esfuerzo y el contagio emocional actúan como características vigorizantes o posibles causas del engagement, por lo tanto la autoeficacia es causa y consecuencia del engagement pues el hecho de creer en las propias competencias para realizar de manera adecuada el trabajo influye positivamente en su desarrollo.

1.7 Desarrollo del engagement en las organizaciones

Para desarrollar el engagement en los empleados dentro de las organizaciones es necesario implementar actividades que sean eficaces para lograr el funcionamiento óptimo de los individuos y por lo tanto de las organizaciones. Esta tarea no es fácil, ya que no existe un proceso sistemático que permita llevarlo a cabo.

Sin embargo, existen actividades que las organizaciones y los individuos pueden realizar para promover, aumentar y mejorar la salud, así como el bienestar psicológico de los empleados.

En primera instancia revisaremos la perspectiva individual, en la que se especifica lo que cada empleado puede hacer para progresar en su trabajo. En segunda instancia la perspectiva organizacional, en donde se especifican las acciones que realizan las organizaciones con el fin de impulsar una mejora en sus trabajadores.

1.7.1 El papel del individuo en el incremento del engagement

Como se mencionó anteriormente, las intervenciones desde la Psicología de la Salud Ocupacional se fundamentan en el Modelo médico salud-enfermedad, específicamente curar era la base primordial del desarrollo de la medicina ocupacional a finales del siglo XIX, sin embargo rápidamente apareció la prevención cuya función era reducir el riesgo de padecer enfermedades en el ámbito laboral. Actualmente nos estamos enfocando en algo nuevo, una tercera etapa de desarrollo, capaz de promover, aumentar y mejorar la salud y el bienestar de los empleados basada en el principio de mejora denominada Amplificación.

La amplificación trata de dar un salto más allá, ya que es capaz de incluir la plantilla en su totalidad, basada en la creencia de que la mejora de la salud y del bienestar de los trabajadores incluyendo el engagement, es una misión que requiere de un esfuerzo continuo y sostenido.

Es claro que los empleados enfermos deben ser curados, y que los riesgos existentes necesitan ser prevenidos, de tal forma que en lugar de sustituir unos por los otros, las tres perspectivas se complementan ampliando su alcance, como tal la amplificación es una parte integral de la gestión organizacional. A pesar de ello, las medidas para reducir la enfermedad del trabajador y aumentar la salud y bienestar son consideradas como buenas inversiones que se traducen en mejores resultados organizacionales.

A la fecha son pocas las intervenciones positivas para mejorar la salud y el bienestar de los empleados, prácticamente todas ellas no han sido desarrolladas específicamente para ser usadas en el contexto laboral y por lo tanto no se centran en incrementar específicamente el engagement. Esto conlleva a ampliar e incluir otros estados psicológicos positivos que pueden ser utilizados de forma más general como lo son los términos felicidad o bienestar subjetivo.

Bienestar subjetivo

El bienestar subjetivo es definido por Diener, Suh, Lucas y Smith en 1999 como el área general de interés científico y no como una estructura específica que incluye las respuestas emocionales de las personas, satisfacciones de dominio y los juicios globales de satisfacción de la vida. El bienestar subjetivo se refiere a lo que las personas piensan y sienten acerca de sus vidas y a las conclusiones cognoscitivas y afectivas que ellos alcanzan cuando evalúan su existencia. Comúnmente se denomina “felicidad” al bienestar subjetivo experimentado cuando se sienten más emociones agradables y pocas desagradables, cuando están comprometidos en actividades interesantes y cuando están satisfechos con sus vidas. Lo central es entonces, la propia evaluación que la persona hace de su vida (Cuadra, 2003).

Por lo tanto la calidad de vida, el bienestar subjetivo, la satisfacción vital y el bienestar social, forman parte de una terminología que se relaciona con la felicidad, y que pretenden adquirir un status ontológico a través de la clarificación del concepto y de su capacidad para ser medido.

La felicidad

Desde sus comienzos, la psicología positiva se empeñó en la comprensión y cultivo de la felicidad a través de una propuesta enmarcada en el uso del método científico. Estas y otras cuestiones interesaban a los investigadores, que parecían no hallar una respuesta satisfactoria. Se preguntaban como algunas personas podían sacar provecho de la adversidad, porque parecían ver el mundo con otros ojos o como encontraban tanta dicha y alegría en las pequeñas cosas; mientras había otras que parecían crónicamente infelices, quejándose continuamente y que acentuaban una y otra vez lo negativo como si todo en su mundo se pintase de un color grisáceo.

Surge entonces un estudio más sistematizado y extenso de lo que habitualmente hemos denominado la felicidad o el “ser feliz”. Con principios extraídos de la psicología humanística y, más atrás, de las concepciones de Platón, Epicuro, Sócrates o Aristóteles, el concepto de felicidad empieza a evolucionar y a llamar la atención de los científicos. Más aun, se desarrollan hipótesis, teorías y variables psicológicas asociadas que dotan al término de una complejidad nunca antes abordada (Barragán, 2013).

Investigadores como Sonja Lyubomirsky, Christopher Peterson, Ed Diener y Barbara Fredrickson han abordado el tema con profundidad obteniendo importantes hallazgos, sin embargo es Martin E. P. Seligman quien retoma el concepto de engagement, y por lo tanto nos centraremos en su modelo sobre la felicidad.

Un metanálisis que incluye cuarenta y dos estudios y casi 45.000 empleados mostró que los trabajadores felices:

- Consiguen mejores trabajos, con más autonomía significado y variedad.
- Son evaluados de forma más positiva por sus supervisores y compañeros.
- Tienen éxito en sus puestos directivos.
- Son menos tendentes a mostrar conductas contraproducentes en el trabajo, tales como el robo, la intimidación y el sabotaje.
- Exhiben conductas prosociales como altruismo, cortesía y ayuda a los demás.
- Tienen menos rotación y absentismo laboral.
- Son menos proclives a padecer burnout.
- Muestran más conductas extra-rol (conductas que van más allá de lo requerido contractualmente en su puesto de trabajo).
- Presentan un mejor desempeño y productividad.

Este perfil de empleados felices corresponde al perfil de los empleados engaged, por lo tanto se debe ampliar la discusión sobre las intervenciones positivas capaces de promover la felicidad (Salanova y Schaufeli 2009).

Ante la pregunta ¿puede la psicología hacer más felices a las personas? Seligman menciona tres tipos distintos de vidas felices: 1) la vida placentera (pleasant life) en donde se experimentan emociones positivas sobre el pasado, presente y futuro, 2) la vida comprometida (engaged life) aquí se ponen en práctica las fortalezas personales con el objetivo de desarrollar un mayor número de experiencias óptimas, y 3) la vida significativa (meaningful life) en donde se da el sentido de la vida y el desarrollo de objetivos que van más allá de uno mismo (Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=tc2tksNg5Ls&list=PL178C56A196E52A92>).

De tal forma que Seligman en colaboración con Peterson (2004) mencionan que la auténtica felicidad se origina a través de la puesta en práctica de las fortalezas, definidas como rasgos morales que implican voluntad, valoradas por derecho propio y cuyas consecuencias son positivas. Son veinticuatro fortalezas divididas en seis categorías (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Fortalezas personales

I. Sabiduría y Conocimiento	Curiosidad/Interés por el Mundo Amor por el Conocimiento Juicio/Pensamiento Crítico/Mentalidad abierta Ingenio originalidad inteligencia práctica perspicacia Inteligencia Social/Inteligencia Personal/ Inteligencia Emocional Perspectiva
II. Valor	Valor y Valentía Perseverancia/Laboriosidad/Diligencia Integridad/Autenticidad/Honestidad
III. Humanidad y Amor	Bondad y Generosidad Amar y Dejarse Amar
IV. Justicia	Civismo/Deber/Trabajo en equipo/Lealtad Imparcialidad y Equidad Liderazgo
V. Templanza	Autocontrol Prudencia/Discreción/Cautela Humildad y Modestia
VI. Trascendencia	Disfrute de la Belleza y la Excelencia Gratitud Esperanza/Optimismo/Previsión Espiritualidad propósito fe religiosidad Perdón y Clemencia Picardía y Sentido del Humor Brío/Pasión/Entusiasmo

Nota. Fuente: adaptado de Seligman. M. E. P. (2011). *La auténtica felicidad*. (pp. 203-240) España: Zeta.

Fortalezas

I. Sabiduría y Conocimiento

1.- Curiosidad/ Interés por el mundo

La curiosidad por el mundo conlleva apertura a distintas experiencias y flexibilidad ante temas que no encajan con nuestras propias ideas previas, las personas curiosas no se limitan a tolerar la ambigüedad sino que ésta les gusta y los intriga (Seligman, 2011).

2.- Amor por el conocimiento

A las personas les encanta aprender nuevas cosas y consideran que en cualquier lugar existen oportunidades de aprender (Seligman, 2011).

3.- Juicio /Pensamiento Crítico/ Mentalidad Abierta

Las personas analizan la información de manera objetiva y racional en pos del bien propio y de los demás, en este sentido, el juicio es sinónimo de pensamiento crítico, representa la orientación realista, piensan las cosas con detenimiento y las analizan desde todos los puntos de vista, no se precipitan a extraer conclusiones sino que son capaces de cambiar de opinión (Seligman, 2011).

4.- Ingenio /Originalidad/ Inteligencia práctica /Perspicacia

Esta categoría comprende lo que en general se denomina creatividad, es decir, cuando se presenta algo que desean las personas logran y encuentran con facilidad un comportamiento nuevo y adecuado para alcanzar su objetivo (Seligman, 2011).

5.- Inteligencia social /inteligencia personal/ inteligencia emocional

La inteligencia social y personal es el conocimiento de uno mismo y de los demás, uno es consciente de las motivaciones y sentimientos de los demás y sabe responder a ellos. La inteligencia social es la capacidad de observar diferencias en

los demás sobre todo con respecto a su estado de ánimo, temperamento, motivaciones e intenciones y actuar en consecuencia. La inteligencia personal permite acceder a los sentimientos propios y utilizar dicho conocimiento para comprender y orientar el comportamiento (Seligman, 2011).

6.- Perspectiva

Esta es una de las fortalezas más desarrollada de esta categoría y la más cercana a la sabiduría aquí las personas sabias son expertas en lo más importante y lo complejo que es la vida, poseen una visión del mundo que tiene sentido para otros y para él mismo (Seligman, 2011).

II. Valor

7.- Valor y Valentía

La persona valerosa es capaz de separar los elementos emocionales y conductuales del temor, resistirse a la respuesta conductista de huida y enfrentarse a la situación que produce temor a pesar de la molestia producida por reacciones subjetivas y físicas; la intrepidez, la audacia y la impetuosidad no significan valentía enfrentarse al peligro a pesar del temor sí (Seligman, 2011).

8.- Perseverancia/ Laboriosidad /Diligencia.

Esta persona asume proyectos difíciles y los termina, comienza lo que acaba, cumple con su cometido con buen humor y con las mínimas quejas hace lo que dice que hará incluso más, nunca menos. Al mismo tiempo la perseverancia no implica la búsqueda obsesiva de objetivos alcanzables, la persona realmente es flexible, realista y no perfeccionista (Seligman, 2011).

9.- Integridad/ Autenticidad /Honestidad

Una persona es honesta no solo porque dice la verdad sino porque vive su vida de forma genuina y auténtica, tiene los pies en el suelo y no es pretencioso, al contrario es una persona auténtica. Al mencionar la integridad y la autenticidad se

refiere a la forma de presentarse con respecto a intenciones y compromisos ante los demás y ante uno mismo de forma sincera ya sea mediante palabras o actos (Seligman, 2011).

III. Humanidad y amor

10.- Bondad y Generosidad

La persona es bondadosa y generosa con los demás y nunca está demasiado ocupada para hacer un favor, disfruta realizando buenas obras en beneficio de los demás incluso aunque no los conozca bien, la empatía y la compasión son elementos útiles de esta fortaleza (Seligman, 2011).

11.- Amar y Dejarse amar

Esta persona valora las relaciones íntimas, intensas y profundas con los demás (Seligman, 2011).

IV. Justicia

12.- Civismo /Deber /Trabajo en equipo/ Lealtad

Destaca como miembro de un grupo, es compañero leal y dedicado, siempre cumple con su parte y trabaja duro por el éxito del conjunto, este cúmulo de fortalezas refleja su capacidad de integración a situaciones grupales como colaborar y valorar los objetivos y propósitos del grupo; incluso cuando difieren de los suyos, respeta a quienes ocupan cargos directivos de forma legítima y fusiona su identidad con el grupo, esta fortaleza no implica obediencia ciega y automática (Seligman, 2011).

13.- Imparcialidad y Equidad

Esta persona no permite que sus sentimientos personales sesguen sus decisiones sobre otras personas y le dan una oportunidad a todo el mundo (Seligman, 2011).

14.- Liderazgo

Es una persona que sabe organizar actividades y asegurarse de que se lleven a cabo, el líder debe ser antes que nada un dirigente efectivo que se encarga de que el trabajo de grupo se realice al tiempo, que se mantengan las buenas relaciones entre sus miembros, y es humano en el trato de las relaciones intergrupales (Seligman, 2011).

V. Templanza

15.- Autocontrol

Se refiere a la forma de poder contener los deseos y necesidades de impulsos cuando la situación lo requiere y no basta con saber qué es lo correcto, también debe ser capaz de poner en práctica ese conocimiento (Seligman, 2011).

16.- Prudencia /Discreción /Cautela

Es una persona cuidadosa, no dice ni hace nada de lo que luego podría arrepentirse, la prudencia constituye la mejor estrategia mientras las cartas no estén echadas y se emprende una acción. Las personas prudentes tienen visión de futuro y son dialogantes, no les cuesta resistirse a los impulsos sobre objetivos a corto plazo en pos del éxito, mientras que a largo plazo sobre todo en un mundo peligroso la cautela es la típica recomendación “ten cuidado ante cualquier actividad” (Seligman, 2011).

17.- Humildad y Modestia

Esta persona no intenta ser el centro de atención, prefiere que sean sus logros los que hablen por él, no se considera especial y los demás reconocen y valoran su modestia, es una persona sencilla. La persona humilde considera que sus aspiraciones éxitos y derrotas personales carecen de excesiva importancia (Seligman, 2011).

VI. Trascendencia

18.- Disfrute de la belleza y la excelencia

La persona aprecia la belleza, la excelencia y la habilidad en todos los ámbitos: en la naturaleza, en el arte, matemáticas, ciencia y las cosas cotidianas. Cuando es intensa se acompaña de sobrecogimiento y asombro (Seligman, 2011).

19.- Gratitud

La gratitud es la capacidad de apreciar la excelencia de otra persona con respecto al carácter moral. Es una persona consciente de las cosas buenas que le suceden y nunca las da por supuestas, siempre se toma tiempo para expresa su agradecimiento (Seligman, 2011).

20.- Esperanza /Optimismo /Previsión

Esta persona espera lo mejor del futuro, planifica y trabaja para conseguirlo; la esperanza, el optimismo y la previsión son una familia de fortalezas que implican una actitud positiva hacia el futuro (Seligman, 2011).

21.- Espiritualidad/ Propósito/ Fe/ Religiosidad

La persona posee creencias fuertes y coherentes sobre la razón y significado trascendente del universo, sabe cuál es su lugar en el orden universal, sus creencias definen sus actividades y son una fuente de consuelo para él (Seligman, 2011).

22.- Perdón y Clemencia

Esta persona perdona a quienes le han causado un mal, siempre da una segunda oportunidad a los demás, el principio por el que se guía es la clemencia no la venganza, el perdón de las ofensas produce una serie de cambios beneficiosos en el interior de una persona. Cuando las personas perdonan, sus motivaciones básicas o insinuaciones actúan sobre el transgresor se tornan más positivas (Seligman, 2011).

23.- Picardía y Sentido del humor

Estas personas les gusta reír y hacer reír a otras personas ven el lado cómico de la vida fácilmente (Seligman, 2011).

24.- Brío /Pasión /Entusiasmo

Es una persona llena de vida se dedica en cuerpo y alma a las actividades en las que participa (Seligman, 2011).

Intervenciones personales

De acuerdo con Salanova (2009) existen otras intervenciones personales capaces de incrementar los niveles de felicidad en el trabajo, que revisaremos a continuación: 1) las que se centran en modificar la conducta, 2) las que se centran en cambiar las creencias o cogniciones y finalmente 3) las volitivas, que se basan en el cambio de las motivaciones (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Intervenciones personales

Centradas en modificar la conducta	Centradas en modificar las creencias o cogniciones	Centradas en modificar las actividades volitivas
Cuidado de la mente y cuerpo (Actividad física, descanso, meditación, simulación de felicidad)	Generar pensamientos positivos (Contar cosas positivas, cultivar el optimismo, saborear la vida)	Establecer metas personales Búsqueda del flow Desarrollar estrategias de afrontamiento
Práctica de las virtudes (Identificación y uso de fortalezas, ser amable, expresar gratitud, perdonar, practicar la espiritualidad)	Toma de decisiones(Satisfacción, evitar rumiaciones, evitar comparaciones sociales)	
Fortalecer las redes sociales (Intercambio de experiencias positivas, cuidado de las redes sociales)		

Nota. Fuente: adaptación de Salanova. M., Schaufeli. W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. (223) España: alianza editorial.

1) CENTRADAS EN MODIFICAR LA CONDUCTA

Cuidado de la mente y cuerpo

Actividad física

Tras el clásico mente sana en cuerpo sano, uno debe mantener su cuerpo en forma con la finalidad de sentirse bien, se ha comprobado en varios estudios que la actividad física regula y reduce la ansiedad y el estrés, mejorando el sueño, aumentando la longevidad y también la sensación de dominio y control en nuestro propio cuerpo, es capaz de distraer la mente y alejar las preocupaciones y las insistencias instructivas ofreciendo oportunidades para el contacto social (Salanova, 2009).

El descanso

La actividad física sólo es eficaz cuando esta equilibrada con un descanso suficiente para la recuperación, los investigadores del sueño han sostenido que nuestra sociedad sería mucho más sana y feliz si durmiera alrededor de una hora más por la noche lo cual aplica para los empleados ya que necesitan estar alerta atentos y concentrados para llevar a cabo su trabajo y sentirse bien (Salanova, 2009).

La meditación

Existen diferentes técnicas de meditación que tienen un fin común, el cultivar la atención fomentando un estado de profundo descanso fisiológico que se pone de manifiesto por la disminución de la respiración y la presión arterial así como un estado de conciencia total (Salanova, 2009).

Simulación de felicidad

Simular que uno es feliz ya sea sonriendo o expresando entusiasmo y energía no sólo genera reacciones positivas en los demás sino que también hace que uno se sienta bien consigo mismo, por lo tanto expresar felicidad en el trabajo hacia un

supervisor, colega o cliente aumenta los sentimientos de felicidad de uno mismo y también de los que lo rodean (Salanova, 2009).

Práctica de las virtudes

Identificación y uso de fortalezas

El primer paso para mejorar las fortalezas es identificarlas, sin embargo el utilizarlas determinara la felicidad (Salanova, 2009).

Ser amable

Realizar actos de bondad puede aumentar la felicidad pues fomenta una percepción positiva por parte de los demás y por tanto son susceptibles de retroalimentación positiva, estimular la reciprocidad y la interacción social positiva asimismo puede ayudar a las personas a percibirse como altruistas (Salanova, 2009).

Expresar gratitud

La gratitud expresada promueve saborear las experiencias positivas de la vida en lugar de darlas por hechas, refuerza la autoestima y construye vínculos sociales. La gratitud es incompatible con las emociones negativas ya que puede disuadir la ira, el cinismo y la amargura (Salanova, 2009).

Perdonar

El perdón implica supresión o mitigación de la motivación para tener futuras represalias debido a abusos como insultos, delitos o traiciones, cuando uno perdona las emociones negativas se sustituyen por otros sentimientos y comportamientos positivos (Salanova, 2009).

Practicar la espiritualidad

La espiritualidad o autotrascendencia se refiere a la búsqueda del sentido de la vida a través de algo más grande que el yo individual, es decir la persona trata de

experimentar un sentido de lo divino o lo sagrado en su día a día de existencia (Salanova, 2009).

Fortalecer las redes sociales

Intercambio de experiencias positivas

Intercambiar buenas noticias o contar una experiencia positiva aumenta la emoción positiva que se asocia con el evento, es decir, si las personas celebran sus éxitos en el trabajo junto con otros miembros del equipo no sólo aumentará la propia felicidad sino también reforzará el espíritu del equipo (Salanova, 2009).

Cuidado de las redes sociales

El hecho de alimentar las relaciones sociales aumenta la probabilidad de entrar en una espiral de ganancias, la felicidad conduce a más y mejores relaciones con los demás que a su vez fomenta más felicidad a lo largo del tiempo y así sucesivamente (Salanova, 2009).

La función más importante de las relaciones sociales es que los demás prestan apoyo en momentos de estrés, angustia y trauma, por lo tanto hablar de trabajo y temas personales como ser leales y mostrar apoyo a los demás, retroalimentan las relaciones sociales (Salanova, 2009).

2) CENTRADAS EN CAMBIAR LAS CREENCIAS O COGNICIONES

Generar pensamientos positivos

Contar cosas positivas

Contar las cosas positivas que le pasan a uno se considera una forma de expresar gratitud, ya sea mediante el escribir un diario de gratitud o eligiendo un periodo de tiempo determinado para contemplar cada una de las cosas que uno agradece y reflexionar sobre porque uno está agradecido y como se ha enriquecido su vida (Salanova, 2009).

Cultivar el optimismo

Se refiere a la expectativa de que el futuro será positivo y a la creencia de que los objetivos se podrán alcanzar, existen tres estrategias para cultivar el optimismo: 1) visualizar y escribir sobre lo mejor posible de uno mismo mediante el ejercicio mental en el que uno se centra en un mejor futuro, 2) registrar objetivos y subobjetivos siendo los objetivos aquellos que se espera conseguir a largo plazo y los subobjetivos a corto plazo, y 3) aprender a sustituir las explicaciones pesimistas por explicaciones más optimistas (Salanova, 2009).

Saborear la vida (savoring)

Se refiere a cualquier pensamiento o conducta capaz de generar, intensificar y prolongar el disfrute; es decir saborear, acentuar y mantener los momentos agradables en el que se desarrollan los acontecimientos, así como recordar las experiencias de forma que se reavive su disfrute. Por lo tanto las pausas de trabajo pueden por sí mismas ofrecer excelentes oportunidades por ejemplo con los colegas o también fuera del trabajo los buenos momentos pasados ocurridos en el trabajo (Salanova, 2009).

Toma de decisiones

Satisfacción

Satisfacer significa obtener un resultado que es suficientemente bueno mientras que maximizar u optimizar significa tener el mejor resultado posible (Salanova, 2009).

Evitar rumiaciones

Rumiar sobre uno mismo se refiere a pensar demasiado sin necesidad, sin fin y reflexionar excesivamente sobre su carácter, comportamiento o problema. Con ello se mantiene o empeora la felicidad, se reduce la capacidad para resolver

problemas así como la motivación e interfiere en la concentración y la iniciativa (Salanova, 2009).

Evitar comparaciones sociales

La comparación de uno mismo con los demás puede ser benéfica cuando vemos a alguien con mejor desempeño, sin embargo la comparación también puede ser perjudicial cuando los demás están en mejor situación que uno, sintiéndose inferior o deprimido, por lo tanto los efectos de la comparación social pueden ser útiles o inútiles y difieren de una persona a otra (Salanova, 2009).

3) CENTRADAS EN MODIFICAR LAS ACTIVIDADES VOLITIVAS

Establecer metas personales

Establecer y perseguir objetivos personales significativos es crucial ya que motiva a las personas a desarrollar sus fortalezas y talentos para convertirse en lo que realmente requiere, así como proporcionar un sentido de propósito y significado que se refuerza con la autoestima y las creencias de eficacia (Salanova, 2009).

Búsqueda del flow

Se refiere a un estado de intensa absorción y participación con el momento presente. Esta experiencia a corto plazo (peak experience) contribuye con la felicidad ya que es inherentemente placentero y satisfactorio, así como intrínsecamente gratificante por lo que existe la tendencia natural a repetir la actividad que lo causa y como consecuencia de ello las competencias de uno mismo se desarrollaran por lo que la próxima vez será necesario un reto mayor para que surja experiencia de flow (Salanova, 2009).

Estrategias de afrontamiento

Se refiere a gestionar las demandas estresantes mediante un afrontamiento centrado en el problema, el cual se resuelve activamente y centrado en la emoción,

es decir se disminuye las emociones negativas que se asocian con el suceso (Salanova, 2009).

Existen cuatro criterios que se deben cumplir para que las intervenciones positivas sean eficaces, debe existir 1) un ajuste adecuado entre la persona y la actividad pues solo cuando la persona y la actividad coincidan habrá éxito, 2) el esfuerzo, en donde el iniciar y continuar la actividad es fundamental, la voluntad y la autodisciplina para iniciar son requerimientos básicos, ayuda a que la persona y la actividad se ajusten, 3) contrarrestar la adaptación hedónica (adaptación fácilmente a los cambios), es decir, cuando se realiza una actividad en particular uno debería tenerlo presente, atendiendo a la variedad óptima en el tiempo y 4) buscar el apoyo de los demás, en el sentido de que otras personas, amigos, familiares, o colegas pueden ser integrados como parte de cualquier estrategia positiva (Salanova, 2009).

De tal forma que utilizando estas estrategias interpersonales en el ámbito laboral, el empleado será capaz de crear comportamientos que desencadenen respuestas positivas, capaces de reforzar dichos comportamientos, aumentando el nivel de felicidad y mejorando el clima laboral, así que la búsqueda de la felicidad de cada empleado incrementará el engagement.

1.7.2 El papel de la organización en el incremento del engagement.

Organizaciones saludables

El incremento del engagement influye en la mejora organizacional de forma positiva en cuanto a mejoras en los recursos laborales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo, desempeño organizacional y calidad de servicios, por lo que es importante analizar el papel del engagement en el desarrollo de organizaciones saludables. Al calificar a las organizaciones como saludables se da un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud tanto de los empleados, como de la misma

organización en su conjunto (Salanova, 2009). Por lo tanto la organización cuenta con un valioso capital psicológico que se define por el engagement.

Las organizaciones saludables son aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas organizacionales, relacionadas con la mejora de las tareas y el ambiente social que permitan garantizar la adaptación de los empleados, convirtiéndose en organizaciones altamente demandadas.

Wilson (2004) las define como aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo – vida privada (en Salanova, 2008).

El modelo heurístico de organización saludable la define como aquella que desarrolla 1) prácticas saludables que estructura y gestiona los procesos de trabajo que influirían en el desarrollo de 2) empleados ‘saludables’ y 3) ‘Outputs’ organizacionales saludables (ver figura 5). Estas dimensiones de la organización saludable están relacionadas entre sí, esto es la existencia de prácticas saludables, influye en el desarrollo de empleados y ‘Outputs’ organizacionales saludables, que a su vez influirían en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo (Salanova, 2008).

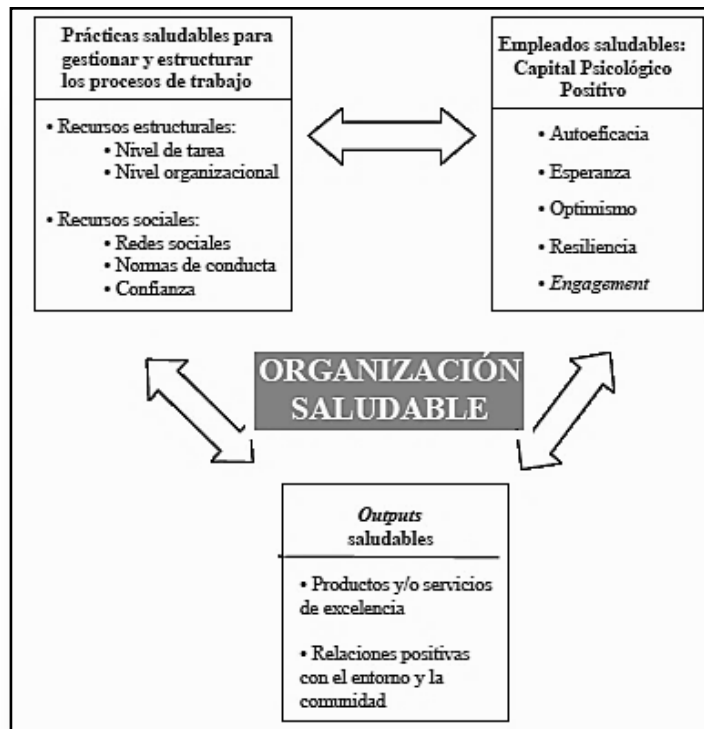


Figura 5. Modelo heurístico de organización saludable. Fuente: Salanova M., (2008) Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia. (p. 32) Madrid: Alianza Editorial

Estas organizaciones se caracterizan por tener buenas relaciones entre empleado-dirección, empleado-puesto y empleado-compañeros, y destacan por crear un ambiente de trabajo saludable y de alta calidad. Asimismo el apoyo social a los empleados a través de compañeros y supervisores es considerado fundamental, pues refuerza la importancia de los aspectos interpersonales en el trabajo y enfatiza su influencia en la naturaleza del trabajo y en las relaciones laborales.

Sin embargo sí estas acciones no son adoptadas podrían generarse una organización enferma que se caracteriza por la falta de efectividad y adaptación al entorno, así como por ambientes de trabajo poco saludables o nocivos para el

trabajador, en donde el efecto negativo de los factores psicosociales es nocivo y perjudicial para la salud y bienestar de los empleados.

Peter J. Frost (2002) habla de un medio de trabajo toxico refiriéndose tanto a las prácticas de una empresa como a las actitudes y acciones emocionalmente insensibles de sus directivos. El autor señala que en estos ambientes la comunicación es pobre o esta obstaculizada, las relaciones interpersonales son frías o conflictivas, y existe ambigüedad de rol por la ineficaz actuación de supervisores y gerentes que ejercen pobres funciones de liderazgo, los trabajadores no reciben feedback de su trabajo y no se identifican con la organización porque sus necesidades no son coincidentes (en Salanova 2009).

Como se mencionó anteriormente las organizaciones saludables son altamente demandantes pues cuentan con formas y prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hace que sus empleados se sientan bien, pues las personas requieren trabajar en lugares que les permitan satisfacer sus metas, objetivos y necesidades. Además, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional y la comunidad (Salanova, 2009).

Prácticas organizacionales

Actualmente las organizaciones difieren en los recursos que invierten en la salud de sus empleados, en la estructura y el control de los procesos de trabajo que implementan. Como ya hemos mencionado las organizaciones están sujetas a cambios rápidos y constantes, a crisis económicas y sociales que exigen optimizar las inversiones que realizan mediante prácticas organizacionales.

Las prácticas organizacionales son definidas como: un patrón planificado de actividades orientado a facilitar el cumplimiento de metas de la organización. Específicamente las prácticas organizacionales implementadas desde la Gestión de Recursos Humanos son señaladas como altamente significativas en las organizaciones debido a que los empleados y equipos de trabajo muestran

mayores niveles de confianza organizacional y engagement; como también resultados organizacionales saludables como por ejemplo compromiso organizacional, la competitividad, el desempeño organizacional y la reputación organizacional. (Acosta, Salanova y Llorens, en prensa).

El desarrollo del engagement conlleva grandes retos y dificultades a los que las organizaciones tienen que hacer frente por medio de estas prácticas, impulsando la gestión eficaz de empleados engaged y la creación de una organización saludable.

La nueva gestión de las organizaciones debe dirigirse a la mejora de la efectividad, el bienestar y el desarrollo de los empleados, y no solo a afrontar problemas innecesarios y evitables, por lo que es de suma importancia apostar por mejorar el bienestar psicológico o engagement para obtener beneficios adicionales que sean positivos para la propia organización, creando así espirales de ganancias tanto para la organización como para el empleado en sí.

Debido a lo anterior es de suma importancia conocer las prácticas que las organizaciones deben poner en práctica para optimizar la salud laboral de sus empleados. A continuación detallaremos cada una de ellas.

Reclutamiento, selección y socialización: Establecimiento de contrato psicológico.

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso que tiene como objetivo la consecución de recursos humanos para la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2008) “en el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección [...] funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo”. Así que este proceso permite ubicar, identificar y atraer candidatos capaces de desarrollar actividades específicas dentro de una organización, su objetivo específico es suministrar materia prima para el proceso de selección.

La selección de personal “funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, es decir, solo aquellas que cuentan con las características deseadas” pues permite escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización (Chiavenato, 2008).

Algunos autores señalan que el proceso de selección radica en identificar a los solicitantes que tienen mayores posibilidades de satisfacer o exceder las normas de rendimiento de la organización, por lo que pretende la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, intentando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

En la selección de personal se presentan entrevistas, exámenes de conocimientos, pruebas psicológicas, de personalidad y habilidades, lo cual se entiende como un ejercicio de pronósticos que permiten identificar a aquellos solicitantes que tendrán éxito en caso de ser contratados, esto es quienes cumplirán a partir de los criterios de la misma organización, dicho de otra forma permite identificar al sujeto adecuado para el puesto adecuado.

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye el primer contacto entre la empresa y el empleado, por lo que es de suma importancia establecer mecanismos de interacción que sean eficaces en el desarrollo de un buen inicio de la relación. Así mismo permite dar a conocer los valores corporativos respecto al bienestar y satisfacción psicosocial, lo que supone el inicio de un contrato psicológico entre el empleado y la organización, que puede funcionar como un elemento eficaz para implementar el engagement.

Por lo tanto este proceso debe tomar un rol muy importante desde la perspectiva de salud de los empleados, ya que se lleva a cabo la evaluación no solo de las capacidades sino también de las necesidades de formación y aprendizaje, inquietudes y preferencias de los futuros empleados, con el objetivo de conocer su futuro dentro de la organización.

La socialización organizacional por su parte es el proceso sistemático mediante el cual una organización incluye en su cultura a los nuevos empleados transmitiendo los conocimientos necesarios para desempeñarse con eficacia en su nuevo rol. Las organizaciones deben efectuar esfuerzos planeados o espontáneos, para integrar a los nuevos miembros. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la programación y la definición del papel de cada cual, así como la promoción de futuras expectativas para cada persona. Dentro de los aspectos informales se encuentra el apoyo de los compañeros (Taormina, 1994, en Arias 2001).

Durante este proceso la organización debe estar comprometida a transmitir a los nuevos empleados tanto productos, estrategias y desarrollo, como su cultura organizacional, valores, expectativas, políticas y su memoria histórica.

Los programas de integración tienen como objetivo disminuir conflictos y ambigüedades de rol que puedan generar estrés psicosocial, permitiendo a los participantes apropiarse e interiorizar los conocimientos que se les transmiten por medio de actividades estructuradas como pláticas, entrevistas, visitas guiadas o cursos de formación, de este modo se hace más fácil la transición del rol y disminuye la posibilidad de que el nuevo empleado sufra un shock al entrar en la organización, permitiendo una adaptación más cómoda y eficaz.

Es importante que durante el proceso de selección y socialización la organización ponga atención en las actitudes que empleado tiene hacia ésta con el fin de identificar el significado del trabajo, las expectativas y el desarrollo de carrera de los nuevos empleados, así como los estilos de relacionarse con los demás.

Identificar estos aspectos permite establecer el contrato psicológico que es el conjunto de expectativas que tienen los empleados respecto a la naturaleza de los intercambios que establezca con la organización, por lo que en el contrato se refleja una noción de reciprocidad subjetiva del empleado, basada en lo que éste espera ganar u obtener de forma proporcional a su inversión de tiempo, esfuerzo y energía.

En el contrato se especifican los objetivos que los empleados quieren obtener en relación a su formación, crecimiento, promoción, desarrollo y aprendizaje, así como los recursos que la organización pondrá a su disposición para conseguirlos (Salanova y Shaufeli , 2004).

En concreto el contrato psicológico pretende establecer un ajuste óptimo entre el empleado y la organización, funciona como una herramienta esencial para el surgimiento del engagement, pues de acuerdo con Salanova (2009) este se origina del balance de los recursos que invierte el empleado y su relación con la organización y aquellos beneficios que recibe a cambio, en cuanto mayor sea el ajuste mayor será el engagement.

La DRH, los supervisores y los compañeros juegan un papel muy importante en la ejecución de este contrato, así como en la gestión de políticas de empleo estable y seguridad económica. (Salanova y Shaufeli , 2004).

Talleres de trabajo: workshops

Un workshop es una reunión de grupo para solucionar un posible problema o para optimizar la calidad del trabajo común a un grupo determinado, así que puede ser útil tanto para prevenir como mejorar la salud psicosocial.

Global Managers asegura que “a través de la realización de un workshop dentro de su empresa se puede dar solución a una gran cantidad de problemas o generar de nuevas ideas y estrategias de negocio que permitirán un crecimiento e impacto real y lo más importante: todo será realizado por su mismo personal y no porque nadie se los diga, lo que permite no solo mejor y más ideas si no un verdadero compromiso de todos para llevar a cabo todo lo surgido en estos workshops, al haber surgido de una manera democrática y constructiva” (globalmanagers.mx, recuperado 07 de agosto de 2014).

El objetivo del workshop es lograr acuerdos por escrito y en grupo, los cuales se logran de forma democrática estableciendo los beneficios y tareas entre los roles

del grupo favorecido, aunque este proceso es parecido a la capacitación su objetivo es generar conocimiento.

“El trabajo desarrollado en el workshop ayuda primero a identificar necesidades de cambio en la organización y después a focalizar en los elementos clave de un método que permita tener alguna garantía de éxito en la realización del cambio. Ha contribuido a abstraer/intelectualizar conceptos y situaciones muy habituales en el ámbito profesional, colocándolas en un marco que posibilita la acción basada en un método contrastado” ([www.spaceminds](http://www.spaceminds.com), recuperado 07 de agosto de 2014).

La contribución del workshop es muy elevada sobre todo en el ámbito de organizar, planificar y comunicar al resto de la organización, para poder guiar de una manera efectiva y menos crítica los cambios a los que se somete la organización. Contribuye positivamente, pues orienta en la manera de actuar para conseguir mejoras significativas involucrando al personal de la organización, lo cual genera motivación personal y profesional.

El workshop se lleva a cabo por uno o varios facilitadores y suele suceder en espacios fuera de la organización, la duración varía entre uno o dos días, durante esta situación se discuten los principales problemas relacionados con el trabajo, las posibles soluciones que permitan mejorar la calidad del trabajo y se aclaran las causas y consecuencias de todo ello. Durante este proceso los empleados deben tomar conciencia del problema y se comprometen a dar solución y mejorar la situación.

En estas sesiones los facilitadores llevan a cabo técnicas grupales que sean creativas y que permitan aclarar tanto el problema como las soluciones, todo esto bajo un clima psicológico de no censura que permita a todos los participantes dialogar y hacer sugerencias sin ser criticados. Finalmente aunque los miembros del grupo no serán quienes efectúen los acuerdos finales, si pueden estar bajo su control, pero deben ser evaluados e implementados por los encargados de la dirección de recursos humanos.

Rediseño de trabajo.

El rediseño de puestos de trabajo permite organizar el trabajo en una serie de tareas que deben realizarse en un puesto específico. Existen tres elementos importantes que influyen en el diseño de un puesto de trabajo: 1) Análisis del flujo de trabajo que garantiza que cada puesto de la organización reciba el trabajo como una entrada que a través de su manipulación se añada valor para pasarlo al siguiente trabajador, 2) estrategia empresarial propia de la organización y 3) la estructura organizativa que mejor se adecua a dicha estrategia.

El rediseño de puestos puede tomar una gran variedad de formas y surgir por muchas razones aunque, por lo general, incluye un intento por aumentar la variedad, autonomía y/o integración inherente al trabajo de una o más personas, su principal objetivo es enriquecer el puesto de trabajo, lo cual se consigue desarrollando y potenciando las características analizadas.

Existen diversos principios que rigen el diseño y rediseño de puestos que permiten mejorar las actividades dentro de las organizaciones, los cuales implican crear puestos más variados y diversos, complejos y completos, con mayor autonomía para el empleado y mayor interacción social.

Esta estrategia incrementa los recursos laborales que permiten: 1) prevenir riesgos psicosociales y 2) mejorar o amplificar la calidad del trabajo.

Prevenir los riesgos psicosociales es una obligación que tienen las organizaciones, pues garantiza la seguridad y la salud de los empleados en cada uno de los aspectos relacionados con su trabajo por lo que en el rediseño del puesto se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- Eliminación de riesgos
- Evaluación de riesgos que no pueden ser eliminados
- Combatir las causas de los riesgos

- Adaptar el trabajo al empleado con el fin de reducir efectos dañinos: lugar, instrumentos y tareas.

Respecto a la mejora o amplificación del trabajo resulta positivo incrementar los recursos disponibles pues se ha demostrado que son de gran utilidad tanto para el empleado como para la organización misma, así que al implementar esta estrategia deben realizar cambios que estén de acuerdo con las capacidades, competencias y deseos de los empleados, pues algunas teorías sobre motivación del empleado señalan que hay que diseñar los puestos de trabajo de forma que se aumente la motivación y el rendimiento.

Cambios de trabajo: rotación, recolocación y cambios temporales.

Las estrategias de gestión centradas en los cambios de trabajo asumen un cambio directo en los recursos asociados al trabajo de los empleados, esto significa que el cambio ya no radica en el incremento de los recursos laborales disponibles. Estos cambios hacen referencia a la rotación de puestos, la recolocación y los cambios temporales.

La rotación de puestos consiste en cambiar al empleado de un puesto a otro para realizar un mayor número de tareas y eliminar el efecto rutinario, sin modificar las tareas y sin interrumpir el flujo de trabajo. Cuando es voluntario se habla de una política organizacional y tiene el objetivo de contribuir al desarrollo profesional y del engagement del empleado.

Entre sus beneficios podemos encontrar la prevención del aburrimiento al estar realizando siempre las mismas tareas, disminución de lesiones, aumentar la flexibilidad y la empleabilidad pues se incrementan las competencias de los empleados. Además tiene un potencial motivador si el cambio de puesto se realiza a uno relacionado pero que supone un mayor reto.

La recolocación es un proceso incidental el cambio se realiza a otro lugar de trabajo o con demandas laborales completamente diferentes, por lo general se

utiliza cuando el trabajo es poco retador y no se ajusta a las capacidades del empleado, o cuando las capacidades del empleado no se ajustan a las demandas de sus actividades.

Esta herramienta también es eficaz en la reorganización empresarial ya que beneficia la productividad y la motivación incrementando los conocimientos y la experiencia.

Los cambios temporales de trabajo hacen referencia a traslados o intercambios organizacionales, proyectos especiales o periodos sabáticos a los que pueden ser sometidos los empleados, estos también suponen una mejora del trabajo, pues permiten incrementar la satisfacción, la motivación, los conocimientos y la experiencia de los empleados.

La realización de proyectos además supone un aumento de competencias y destrezas aprendidas y la expansión de sus recursos sociales. Y los periodos sabáticos por su parte tienen un fin de reorientación personal y formación adicional, pues es llevado a cabo durante un periodo de dos meses o hasta un año en otra organización.

Promoción de liderazgo positivo.

De acuerdo con Damiano (2011) asegurarse de que los trabajadores disfruten lo que hacen la mayor parte del tiempo, crear vínculos emocionales y aprender a otorgar el poder a los demás, son probablemente los pasos más importantes para potenciar el engagement del equipo. Si los directivos se centraran en estos tres conceptos el impacto en la organización sería considerable (ver cuadro 6).

Cuadro 6.

Acciones de los directivos o supervisores para...

...que disfruten	... el desarrollo de vínculos emotivos	...dotarlos de poder
Descubrir los talentos ocultos en los empleados.	Crear diálogo y ser transparente. Hacer lo que se promete.	Confiar en los integrantes del equipo.
Reposicóinalos para que puedan aplicar sus cualidades de manera efectiva.	Mantener contacto regular (reuniones individualizadas con cada miembro del equipo).	Establecer instrucciones y límites claros.
Ofréceles oportunidades para el aprendizaje y el conocimiento.	Reconocer y agradecer.	Implicarlos en la solución de problemas. Evitar críticas e invitarlos a ser más abiertos.

Nota. Fuente: adaptado de Damiano S. (2011) *Implícame*. (p. 20) Organización Gallup: Gestión 2000

Aquellas tareas de la organización relacionadas con el control, distribución y supervisión de tareas tienen gran impacto sobre los trabajadores, por lo que los directivos y supervisores deben mantener y mejorar el clima emocional y psicosocial en su grupo de trabajo, pues es un mecanismo amplificador de la motivación y el engagement.

Las competencias del supervisor tienden a promover el engagement de los empleados por lo que las organizaciones deben buscar líderes que puedan actuar como modelos positivos de motivación y que potencien una cultura del aprendizaje.

Robbins (2004) señala que los líderes son “los que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses propios y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario en ellos”.

Así que el liderazgo es la capacidad de dirigir, influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Un objetivo del liderazgo es generar una cultura de aprendizaje a través de técnicas como el empowerment o el coaching con el fin de enseñar al empleado a hacerse responsable y a entender

que su líder solo es un instrumento de ayuda que no ofrecerá respuestas o consejos, que hará preguntas que lo guíen entender la realidad, sus objetivos personales, la misión y los objetivos organizacionales a los que se enfrenta.

La base de esta influencia puede ser formal, como la que se atribuye a un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes y no todos los jefes son líderes.

De acuerdo con Salanova (2013) la dirección y el liderazgo de los equipos es un recurso social dentro de las organizaciones que facilitan el afrontamiento de las demandas y por tanto potencian el bienestar de los trabajadores, además permite establecer un proceso de experimentación continua de nuevos aprendizajes.

Un buen líder debe orientar su actividad hacia la tarea y a desarrollar competencias socioemocionales que permitan evitar el malestar psicológico. Dichas competencias son:

- Atender, reconocer y recompensar el buen desempeño y no solo corregir a los empleados.
- Aplicar la justicia entre los empleados evitando favoritismos, mostrando claridad y autenticidad.
- Dar solución a problemas en grupo.
- Informar a los empleados de forma inmediata cambios o decisiones importantes de forma clara.
- Practicar funciones de coaching con los empleados, estableciendo metas y objetivos, asesorando y planificando el trabajo.

Existen diferentes tipos de liderazgo que permiten al líder dirigir ampliamente elevando los intereses del empleado. Sin embargo en el estudio del engagement se ha dado mayor énfasis al estilo de liderazgo transformacional pues de acuerdo con Salanova (2013) un líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización, pues Álvarez (2009) señala que es un proceso de influencia de cambios importantes en las actitudes e ideas de los miembros de la organización.

Burns (1978) describió el liderazgo transformacional como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores, y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia. El liderazgo transformacional es visto de dos formas: 1) como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos, y 2) a nivel macro como un proceso de movilización de poder para cambios de sistemas sociales y reforma de instituciones (en Álvarez, 2009).

El liderazgo transformacional fue definido por Bass (1985) como el estilo de dirigir en el que el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados, y además estos líderes generan conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo (Salanova, 2009). Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos (en Álvarez, 2009).

Los principales componentes del liderazgo transformacional son:

- **Influencia idealizada:** Los líderes se convierten en modelos de sus colaboradores. Se muestra respeto por el líder que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores. Se distinguen dos tipos de influencia idealizada la de conducta y la de atribución (Álvarez, 2009).

- Influencia en la conducta: Son aquellas conductas que el líder exhibe provocando la influencia en sus colaboradores.
- Influencia de atribución: Son aquellas conductas que se atribuyen al líder que generan orgullo, respeto y admiración.
- Motivación inspiracional: el líder motiva a sus seguidores dotándolos de una visión del futuro, objetivos y propósitos, lo que reta a los empleados a realizar su trabajo lo mejor que puedan, se crean expectativas que los seguidores desean alcanzar, se demuestra compromiso con los fines y visión compartida. El espíritu de equipo se potencia.
- Estimulación intelectual: estimula a los empleados a resolver sus dificultades de forma creativa e innovadora, cuestiona sus suposiciones, y las nuevas ideas no son criticadas o eliminadas por diferir de las del líder, al contrario, son alentadas.
- Consideración individualizada: presta atención especial a cada necesidad de sus colaboradores en cuanto a logro, crecimiento y desarrollo personal, presta apoyo al seguidor actuando como guía, entrenador o mentor, demostrándole empatía y confianza.

Estos líderes actúan como modelos a imitar, tienen una visión colectiva sobre el trabajo y la organización, inspiran confianza y seguridad, estimulan la innovación y creatividad, son entusiastas y optimistas, por lo que cumplen con su misión motivadora, son capaces de producir, incrementar y mejorar efectos positivos para el bienestar psicológico como:

- El desempeño individual, colectivo y organizacional.
- El compromiso organizacional, la dedicación y la implicación en el trabajo.
- La confianza organizacional y conductas de ciudadanía organizacional.

- Moral de grupo: motivación colectiva, satisfacción e interés por metas comunes del grupo.

Este tipo de liderazgo es un recurso que permite incrementar el capital psicológico de los empleados y obtener resultados organizacionales más saludables.

Fomento de relaciones interpersonales

Fomentar y gestionar el capital social requiere que las organizaciones y sus gerentes establezcan y mantengan las estructuras y procesos necesarios para mejorar las redes y normas sociales, así como la confianza entre las personas.

Esto se puede lograr mediante la creación de canales abiertos de comunicación y una gestión adecuada de la diversidad, que no sólo proporciona a las organizaciones un amplio rango de conocimientos, destrezas y habilidades, sino que permite que los trabajadores se apoyen y enriquezcan entre sí.

El incremento de canales abiertos de comunicación permite aumentar la confianza, a través de encuentros e interacciones repetidas entre los miembros de la organización y con el paso del tiempo.

De acuerdo con Luthans y Youssef (2007) existen al menos tres aspectos valiosos del capital social que ayudan a crear una ventaja competitiva sostenible. Estas características son: 1) las redes sociales de trabajo (esto es, contactos y los lazos que relacionan a las personas dentro de la organización entre ellos y con el mundo exterior), 2) las normas sociales (o normas de conducta, así como también los valores y creencias básicas, proveen a la organización con la infraestructura fundamental para desarrollar las estrategias organizacionales, estructuras y procesos) y 3) la confianza que es el agente vinculante básico para que las redes sociales y las personas actualicen y consigan alcanzar todo su potencial. La confianza puede eliminar barreras para conseguir buenas relaciones interpersonales a largo plazo, comunicación abierta, compartir conocimiento y

feedback continuado, que puede facilitar la innovación y la competitividad (Salanova, 2009).

La creación y desarrollo de grupos de trabajo es una estrategia que permite optimizar los recursos sociales en la organización, y destaca la creación de grupos de mejora llamados equipos de trabajo cross funcionales.

Los equipos cross funcionales permiten desarrollar grupos estables que trabajen juntos de forma regular, intercambiando información, compartiendo conocimientos, resolviendo problemas y proporcionando apoyo emocional de forma autónoma y autogestionada. Estos grupos proporcionan reconocimiento, confort, ayuda y compañerismo (Salanova, 2009).

Las estrategias de conciliación trabajo–vida privada evitan conflictos del tipo familia-trabajo y optimizan la calidad de vida laboral, estas se pueden desarrollar desde la dirección de recursos humanos y ayudan a gestionar la interacción entre la familia y el trabajo.

El conflicto trabajo-familia suele ser “una forma de conflicto de rol, en el que las presiones que resultan del trabajo y las presiones familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto [...]. Por tanto el trabajo puede influir en la vida familiar, [...], por ejemplo, que el hecho de estar irritado o tenso por asuntos laborales afecte el comportamiento en el ámbito familiar” (Sanz y Rodríguez, 2011). O viceversa el trabajo verse afectado por problemas familiares generando estrés y frustración al realizar sus actividades.

Por tanto las organizaciones establecen estrategias que ayudan a disminuir el conflicto o a equilibrar estos dos ámbitos, a través de una reducción de demandas laborales y un incremento de los recursos laborales.

Las estrategias de conciliación pueden ser agrupadas en tres:

1. Implantación de sistemas flexibles de horarios y lugares de trabajo.

2. Beneficios de cuidado de niños u otras personas a su cargo.
3. Adaptación del puesto de trabajo, establecimiento de políticas de asesoramiento y formación, beneficios sociales y extrajurídicos.

Desarrollo de carrera

Cuando los contextos laborales son más flexibles los trabajadores buscan la empleabilidad más que la estabilidad indefinida, por lo que se deben desarrollar su engagement en organizaciones que les ofrezcan tareas desafiantes y oportunidades continuas para desarrollar sus capacidades, habilidades, formación y carrera.

El desarrollo de carrera es una estrategia tradicional de la DRH, sin embargo se debe establecer cómo y con qué mecanismos psicológicos se puede mejorar el engagement a través de la promoción de la formación y el desarrollo de la carrera en la organización que permitan hacerla más saludable.

Desde el inicio de la formación los niveles de engagement pueden sufrir cambios que son positivos y están dirigidos a cumplir ciertas características para satisfacer las necesidades de los empleados. La implementación de la formación profesional continua mediante programas que se ajustan a los deseos y necesidades formativas de los empleados, suponen un proceso de aprendizaje continuo y activo a lo largo de todo el ciclo vital de la persona. Este aprendizaje debe estar relacionado con el trabajo que realiza el empleado, incluyendo programas de formación en materia ergonómica o para el uso de nuevas herramientas tecnológicas, y debe pretender a largo plazo un cambio en la conducta o experiencia del empleado.

La formación también puede estar dirigida al desarrollo de habilidades sociales y al crecimiento profesional y personal, por lo que de acuerdo con Schabracq (2003) las características básicas de la formación centrada en el desarrollo de competencias sociales se clasifican en cuatro temas básicos: 1) efectividad personal y

asertividad, 2) gestión del tiempo, 3) autocontrol y la empleabilidad y 4) gestión del estrés laboral (en Salanova, 2009).

Los objetivos de formación de la efectividad personal y asertividad se refieren a que los empleados aprendan las competencias relacionadas con un mejor trato a clientes, usuarios, compañeros o supervisores. En cuanto a la gestión del tiempo se deben formular metas claras y realistas, establecer prioridades de las tareas y planificarlas temporalmente para realizarlas. Además permite conocer las causas de pérdida de tiempo y practicar estrategias que minimicen dichas pérdidas de tiempo.

En cuanto el autocontrol y empleabilidad las acciones formativas pretenden desarrollar nuevas opciones para que sean más efectivos, estén más engaged, motivados y creativos en su carrera, su trabajo y su vida en general. El objetivo principal es originar confianza de que el cambio puede ser controlable y que se pueden reducir los niveles de estrés laboral, brindándoles herramientas de control sobre el ambiente evitando que se genere el desamparo aprendido y estados afectivos negativos.

Los programas de formación para el control del estrés laboral están dirigidos a realizar pausas y descansos para prevenir la fatiga, además permiten enseñar estilos de vidas saludables, técnicas de relajación muscular, técnicas de automotivación y autorregulación de la conducta, permitiendo establecer metas tanto laborales como personales.

La gestión o desarrollo de carrera de los empleados es un proceso que implica a todos los miembros de la organización, es un proceso de ajuste entre los planes de la dirección de recursos humanos, las necesidades estratégicas de las organizaciones y los planes de carrera de los empleados. Cuando este proceso se ajusta para todas las partes implicadas se amplía el desarrollo del engagement y se cumplirán los planes y objetivos de los empleados.

El desarrollo de carrera al igual que la formación continua tiene como objetivo amplificar las competencias y posibilidades futuras para los empleados y son un elemento motivacional importante que permite incrementar el vigor la dedicación y la absorción, lo que contribuye a la retención de los empleados por parte de las organizaciones ya que los hace más competitivos en el mercado de trabajo.

1.8 Metodología WONT: trabajo y organización en red

Aunque existen diferentes metodologías de evaluación de riesgos psicosociales focalizadas en la evaluación de daños psicosociales derivados del estrés, sólo algunas permiten llevar a cabo políticas de evaluación y optimización de la salud laboral y la calidad de vida laboral en las organizaciones bajo un planteamiento positivo y centrado en la mejora continua del bienestar en el trabajo. Una de estas metodologías es la desarrollada por el equipo de investigación WONT (Work & Organization NeTwork). De la Universitat Jaume I de Castellón (Llorens, Salanova, Martínez, 2007).

La metodología WONT se concreta, a nivel práctico en la gestión de puestos y empleados positivos a través del modelo RED. Este modelo considera tres bloques de factores psicosociales: (1) Recursos personales y recursos laborales 'positivos', (2) Emociones/experiencias laborales 'positivas' y (3) Demandas 'reto'. Para su evaluación, la metodología WONT propone la utilización de diferentes herramientas, como las entrevistas a expertos, obtención de datos administrativos, checklists o listas de comprobación y sobre todo el cuestionario de autoinforme RED que representa el 'corazón' de la evaluación (Llorens, et. al, 2007).

El objetivo del instrumento RED aplicado a contextos positivos es la identificación de personas, grupos y puestos 'positivos' para mejorar su bienestar y la calidad de vida laboral y, en definitiva, crear organizaciones 'saludables'. Es un instrumento que se caracteriza por ser práctico y normativo, sistemático y comprehensivo, modular, flexible y científico. Además, puede utilizarse en su versión tradicional de lápiz y papel o en su versión on line (ver figura 6). Esta última ofrece un feedback

inmediato de los resultados obtenidos por el empleado comparándolos con los obtenidos de una muestra normativa, utilizando un lenguaje claro y sencillo (Llorens, 2007).

DEMANDAS		
<p>Son los riesgos psicosociales o "peligros" en el trabajo. Por ejemplo, la sobrecarga de trabajo que tiene, la incertidumbre sobre cuestiones de su trabajo, el nivel de conflicto o demandas que recibe de los demás que son incompatibles entre si, y por último las demandas que tiene su trabajo de tipo mental y de tipo social o de trato con la gente. Si su puntuación oscila dentro de los "valores aceptables" tiene un nivel de demandas bueno en su trabajo. No obstante, cuando su puntuación esté por encima de estos valores, estas demandas se pueden convertir en un estresor más de su trabajo y podrían ser perjudiciales para su salud psicosocial.</p>		
DEMANDAS	Su puntuación	Valores aceptables
Sobrecarga de trabajo	4	1.3–3.7
Ambigüedad de rol	3	1.0–2.2
Conflicto de rol	1.3	1.2–2.9
Demandas mentales	3.5	3.5–4.8
Demandas sociales	4	1.5–4.2

Figura 6. Ejemplo de Feedback. Fuente: Salanova M., (2005) *Metodología WONT para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales.* (p. 28). Gestión practica de riesgos laborales

Su carácter práctico y normalizado se observa por su sencillez conceptual y por la consideración exclusiva de aquellos factores 'positivos' del puesto de trabajo y de los empleados que pueden optimizarse. Además, atiende las normas ISO 10075-3: 2002 en cuanto a "instrumento diagnóstico" de la salud ocupacional. Es sistemático y comprehensivo puesto que incluye un amplio rango de factores psicosociales y consecuencias 'positivos' (Llorens, 2007). El cuestionario general contiene 35 escalas agrupadas en cuatro bloques: Datos administrativos, recursos, emociones y demandas laborales(ver figura 7). Las respuestas al primer bloque son abiertas, los tres bloques restantes son respuestas tipo Likert de (0 a 6). En donde se evalúan dos variables: 1) estresores, riesgos, peligros psicosociales y 2) consecuencias psicosociales y organizacionales (Salanova 2005).

ESTRESORES, PELIGROS O RIESGOS PSICOSOCIALES		
DEMANDAS	RECURSOS LABORALES	RECURSOS PERSONALES
Sobrecarga cuantitativa Sobrecarga emocional Sobrecarga mental Conflicto de rol Ambigüedad de rol Rutina Mobbing	Autonomía Feedback Calidad organizacional Formación organizacional Apoyo social Estilo liderazgo Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	Autoeficacia Eficacia grupal percibida Competencias profesionales Competencias emocionales Competencias mentales
CONSECUENCIAS PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES		
DAÑOS PSICOSOCIALES	BIENESTAR PSICOSOCIAL	DAÑOS ORGANIZACIONALES
Síntomas psicossomáticos Aburrimiento Ansiedad Burnout (agotamiento, cinismo y despersonalización) Adicción al trabajo (dependencia psicológica) Tecnoestrés	Satisfacción y placer Relajación Emociones positivas Engagement (vinculación psicológica) Flow (experiencias laborales óptimas)	Absentismo Ineficacia profesional Falta de compromiso Intención de abandono de la organización

Figura 7. Escalas del RED. Fuente: Salanova M., (2005) *Metodología WONT para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales*. (p. 29). Gestión práctica de riesgos laborales.

Su esquema de trabajo es el siguiente: 1) se hace el contacto con la empresa o la organización vía telefónica, fax o correo electrónico, 2) se realizan las primeras entrevistas, con el fin de definir el diseño de evaluación, 3) comprobaciones preliminares, aquí se diseñan las checklist utilizando entrevistas con los expertos, 4) se presenta el cuestionario RED fijando fecha de aplicación, 5) se realiza la evaluación propiamente dicha y se analiza, y 6) se realiza el informe de resultados y su comunicación.

De este modo, mediante la aplicación del cuestionario RED se obtienen indicadores acerca de la dirección y ámbitos en los que se puede intervenir (ver figura 7). Con

esta información se propone una actuación post-evaluación o intervención que consiste en una guía en donde se detallan las acciones correctivas, preventivas y de mejora continua a realizar en la organización a corto, mediano y largo plazo (Salanova, 2005). Ver figura 8.

Foco Objetivo	Estrategias individuales	Estrategias organizacionales
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de salud psicosocial
Prevención primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tiempo • Formación: Inteligencia Emocional • Equilibrio trabajo-vida privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del contenido del puesto • Horarios de trabajo • Desarrollo directivo
Prevención secundaria	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de mejora • Tutoring and coaching • Planificación de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas acogida nuevos empleados • Gestión del conflicto • Desarrollo organizacional
Tratamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento • Psicoterapia 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Asistencia al Empleado (PAE)

Figura 8. Estrategias de intervención psicosocial. Fuente: Salanova M., (2005) *Metodología WONT para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales.* (p. 30). Gestión practica de riesgos laborales

Finalmente estas estrategias de intervención psicosocial se realizan desde la Dirección de Recursos Humanos de las organizaciones, por lo tanto existe un puente de conexión entre la salud psicosocial y la DRH, de manera que las políticas de salud ocupación y la DRH deberán estar sincronizadas.

Una investigación reciente basada en el Proyecto Europeo ERCOVA (2004) muestra la existencia de diez prácticas fundamentales desde la DRH que se basan en la Responsabilidad Social Empresarial (ver figura 9), estas son: recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, gestión del impacto ambiental, inserción de personas en riesgo de exclusión social, comunidades locales, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, comunicación e información organizacional, códigos de conducta, relaciones interpersonales y confianza organizacional (Acosta, Salanova, Llorens, 2011).

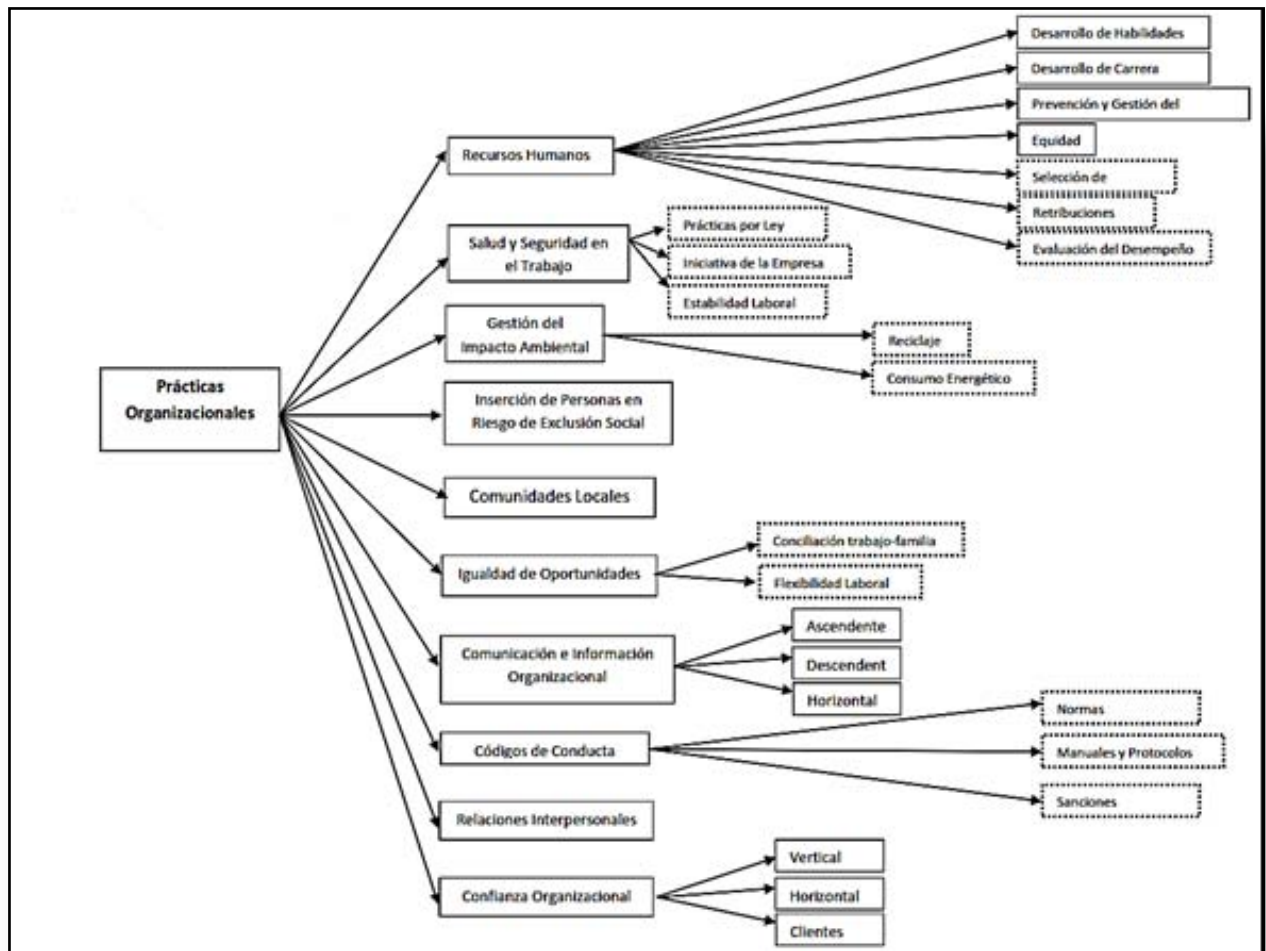


Figura 9. Árbol categorial Prácticas Organizacionales Saludables. Fuente: Acosta H., Salanova M., Llorens S., (2011) *¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo.* Fórum de recerca. pp.819

A través de los análisis de los resultados obtenidos de la administración de cuestionarios de autoinforme y la investigación previa se evidencia el impacto positivo que las prácticas organizacionales implementadas desde la DRH pueden tener en el bienestar de los trabajadores. Específicamente, en una muestra de 303 equipos de trabajo y 303 supervisores de estos equipos pertenecientes a 43 PyMEs, los resultados mostraron que, en general, los recursos y prácticas organizacionales saludables (recursos de tarea, recursos sociales, y prácticas organizacionales saludables) tienen un impacto positivo sobre la salud de los

empleados (i.e., eficacia colectiva, work engagement y resiliencia), que a su vez tienen un impacto positivo sobre los resultados saludables (Acosta, et al., 2011).

Organizaciones saludables y resilientes: HEROS

Bajo la necesidad de ofrecer resultados cercanos a la realidad laboral, en que se consideren las interacciones con las personas con las que se trabaja, ha llevado a plantear estudios colectivos que desde una visión macro, permiten integrar diferentes niveles de análisis (organizacional, grupal e individual) y estudiar fenómenos organizacionales imposibles de estudiar fuera de esta perspectiva. Es en este contexto donde se sitúa la propuesta de evaluación e intervención en HEROs que constituyen una apuesta clave, desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2014).

Una HERO es una organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo. Además, estas organizaciones son “resilientes” porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias retadoras, se fortalecen ante situaciones adversas, y bajo presión mantienen su funcionamiento y sus resultados. Estos esfuerzos suponen implementar recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo, especialmente en tiempos de turbulencia con el objetivo de mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova, et al, 2014).

El equipo WONT ha desarrollado el modelo y una metodología HERO de evaluación de riesgos desde una perspectiva holística, integral, positiva y colectiva. El modelo asume que una HERO está formada por tres grandes componentes interrelacionados (1) recursos y prácticas organizacionales saludables como estrategias para estructurar y organizar el trabajo, (2) empleados y grupos de trabajo saludables que gozan de alto bienestar psicosocial con la presencia de creencias de eficacia, emociones positivas, engagement en el trabajo, optimismo, y resiliencia, y (3) resultados organizacionales saludables tales como: alto

desempeño organizacional, excelencia organizacional, buenas relaciones con el entorno organizacional y la comunidad, y responsabilidad social empresarial (Salanova, et al, 2014). Ver figura 10.



Figura 10. Modelo HERO. Fuente: Acosta H., Torrente P., Llorens S., Salanova M. (2013) *Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo.* (p. 109) Revista peruana de Psicología y Trabajo Social.

Finalmente, WONT se ocupa no solo de la evaluación y desarrollo de HEROs, sino también del desarrollo de intervenciones positivas, que hacen referencia a estrategias implementadas en equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los equipos y de las organizaciones con el objetivo final de promover la salud, la calidad de vida laboral y la excelencia organizacional (Salanova, et al, 2014). A grandes rasgos si se busca realizar cambios positivos en las organizaciones se deberán llevar a cabo estas estrategias para el desarrollo de organizaciones y personas saludables, de manera que den paso al desarrollo e incremento del engagement.

CAPÍTULO II.
LA SOCIALIZACIÓN
ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO II. LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente la socialización es uno de los procesos con mayor importancia del sistema social y por ende organizacional, comprenderlo es fundamental pues es el procedimiento por el cual todo empleado deberá pasar para incorporarse a una nueva organización. Cabe señalar que la socialización se encuentra presente en cada uno de los diferentes contextos en los cuales el individuo se desarrolla, como lo son: los ámbitos laboral, cultural, familiar, de educación entre otros. Siendo así la misma sociedad un elemento clave para que las personas socialicen a lo largo del tiempo.

2.1 Definición

El término socialización proviene de la filosofía positivista de Augusto Comte, cuyo objetivo era el estudio del comportamiento social de los individuos. Comte dividía la sociología en estática social y en dinámica social. La primera se ocupaba de las constantes de cada origen social y la segunda de la evolución histórica, es decir de la sucesión de los fenómenos sociales y del progreso natural de la sociedad humana, pues ésta se encuentra en continua evolución. De acuerdo con Comte la evolución permite visualizar a la socialización como un proceso social a través del cual el comportamiento y las conductas de los individuos en sus relaciones sociales e interacción se ven reguladas por cierto orden social (Jiménez, 2008).

Sin embargo fue Emile Durkheim quien utilizó en sus escritos el término de socialización para hacer referencia a los factores sociales y metódicos que el sistema social a través de la educación inculca en el hombre, insistiendo en la premisa de que el hombre es básicamente un ser de naturaleza social. Es a partir de estas corrientes filosóficas y enfoques sociológicos que surge un fuerte interés por conocer y explicar el proceso de socialización, entendido como un proceso de aprendizaje de la cultura por parte de los individuos en un grupo social determinado.

El cómo las personas se adaptan cuando ingresan en un grupo, organización o sociedad ha sido la preocupación de los psicólogos y sociólogos desde hace muchos años. El término socialización fue acuñado para referirse a este proceso, pero no se ha definido de manera diferente dependiendo de la orientación psicológica o sociológica de la persona que marca la definición (Taormina, 1994).

De acuerdo con Pratt (1979) la socialización es un proceso socio-psicológico por el cual se transforma la personalidad del individuo bajo el influjo de las instituciones como la familia, escuela, grupos de juego, comunidad, iglesia, etc., y socializar es el proceso de enseñar al individuo a través de diversas relaciones, organizaciones educativas y regulaciones sociales, a acomodarse a la vida en su sociedad. Del mismo modo Fisher (1986) definió la socialización como un proceso de aprendizaje y de cambio. Por su parte Shaffer en 1989 señaló que la socialización es un proceso por el que un individuo, mediante la interacción social, aprende sus patrones específicos de conducta y experiencia socialmente esperados (Jiménez, 2008).

Jiménez (2008) señala que la socialización es un proceso bidireccional, ya que la persona no es un receptor pasivo de las influencias del medio, sino también él afecta al medio. Por lo tanto es un proceso de aprendizaje e interiorización de la estructura social en la que el individuo se encuentra inmerso con el fin de que participe en la misma.

Desde el punto sociológico la definición de socialización organizacional (SO) es similar a la de socialización, con la variante de que todo el enfoque sobre el acomodo o ajuste que tiene el individuo no se hace en la sociedad sino en la organización (Jiménez, 2008). La socialización organizacional se refiere a los contenidos de aprendizaje y el proceso por el cual un individuo se adapta a un papel específico en la organización.

La socialización también se refiere al aprendizaje de lo que significa ser un miembro de la organización o de los roles en la vida de la organización. Taormina

(1994, 1997, 2004) enfatiza la idea de que la socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, así como aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización. De tal manera que una evaluación de la socialización deberá evidenciar si los empleados aceptan las distintas características de la organización (Lisbona, Morales y Palaci, 2009).

De acuerdo con Jiménez (2008) la socialización organizacional es un proceso de aprendizaje, pues permite entender la adaptación de los individuos considerando que aprenderán lo que se espera de ellos (según su puesto), de manera dinámica, frenando su comportamiento a través de normas, políticas y reglamentos tomando en cuenta el refuerzo de conductas que las organizaciones propiciarán a través de sus programas y el cuidado del ambiente laboral.

La socialización organizacional es el proceso por el cual una organización incluye en su cultura a los nuevos empleados. Los nuevos miembros deben aprender a ver el mundo de la organización al igual que sus colegas más experimentados si las tradiciones de la organización han de sobrevivir. La forma en que se produce esta enseñanza o aprendizaje se conoce como el proceso de socialización organizacional (Van Maanen y Schein, 1979).

Van Maanen y Schein (1979) definen la socialización organizacional como el proceso por el cual las personas adquieren las actitudes, los comportamientos y el conocimiento indispensables para participar como miembros plenos y desempeñarse de forma efectiva en la vida de sus organizaciones. Este proceso ofrece los mecanismos a través de los cuales las personas aprenden los aspectos internos de una organización, como son: la misión, la visión, los valores, las reglas, los procedimientos y normas de grupo de trabajo. Así mismo permite fomentar las relaciones sociales y desarrollar las competencias necesarias para llevar a cabo el nuevo trabajo.

Los actos y las conductas son resultado del proceso socializador, sin embargo es la organización la que socializa directamente a sus miembros mediante sus propias consignas. La SO implica tanto a las personas que se incorporan al nuevo ambiente de trabajo como a las empresas, puesto que las acciones que llevan a cabo las organizaciones para facilitar la integración de sus nuevos miembros y las que ejecutan directamente estos novatos son interdependientes (Topa y Moriano, 2012). Además permite ampliar la convergencia existente entre los objetivos y valores de la compañía así como los objetivos y valores de sus integrantes, ayudando a crear condiciones en las cuales el individuo y la institución se integran para su mutuo beneficio.

El proceso enfatiza en el ajuste entre el nuevo empleado y la organización, aunque la socialización toma mayor importancia cuando el individuo se integra a un empleo dentro de una institución, es importante mencionar que el proceso ocurre a lo largo de la carrera profesional.

2.2 El Proceso de socialización organizacional

De acuerdo con Jiménez (2008) los investigadores sobre socialización se han preocupado por el proceso a través del cual el aprendizaje y los resultados se originan y propusieron "modelos de etapas" explicando la secuencia y el tiempo de los cambios a través de los cuales los nuevos empleados se convierten en miembros de la organización (Fisher, 1986). Sin embargo, es importante notar que estos modelos no son realidad "modelos de procesos" ya que se enfocan en la secuencia en qué ocurre durante la socialización y no de cómo ocurre (Bauer, 1998).

Algunos modelos o etapas de socialización que se escribieron fueron:

- Modelo de tres etapas de entrada (Feldman, 1978)
- Modelo de tres etapas de inicio de la carrera (Buchanan, 1974)
- Modelo de socialización de tres etapas (Schein, 1978)

Sin considerar las diferencias en los términos o tiempos propuestos para cada etapa, estos modelos sugieren tres etapas en el proceso de socialización que a su vez ocurren de manera continua y simultáneamente: 1) socialización anticipatoria, 2) de adaptación y 3) de administración de función, las cuales si se realizan pertinentemente aumentarán las oportunidades del individuo para desarrollarse apropiadamente en su nuevo rol de trabajo.

Socialización Anticipatoria

Son todas aquellas actividades que realiza el individuo antes de ingresar a la organización o en su caso cuando toma un puesto diferente, cuyo propósito es adquirir nueva información acerca de la organización o puesto.

En primera instancia quieren saber realmente lo que se trabaja en la organización como intento de evaluar la cultura, y segundo, quieren saber si son adecuados para el puesto de trabajo. En esta etapa también se forman impresiones acerca del puesto de manera informal, es decir; al escuchar las experiencias.

Por lo tanto es sumamente importante que se describa la información del puesto con claridad y precisión, y para ello existen dos condiciones: 1) el realismo en el cual el individuo y la organización deben tratarse, y 2) la congruencia que se presenta cuando las habilidades y capacidades del individuo se utilizan por completo en el puesto de trabajo (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 2006).

Adaptación

Esta etapa ocurre cuando el individuo ya forma parte de la organización, una vez posesionado el puesto de trabajo, el individuo observa a la organización y al puesto como realmente son, este periodo suele ser estresante para el trabajador, debido a la ansiedad que produce incertidumbre ante cualquier situación que es nueva o diferente, son cuatro actividades que se constituyen en esta etapa: 1) se establecen nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, 2) se aprenden las nuevas tareas que requiere el puesto de trabajo, 3) se clarifica el papel

que desempeñara en la organización y 4) evalúan el progreso que se hace para satisfacer las demandas y funciones del puesto (Donnely, et al. 2006).

Administración de Función

Esta etapa implica un conjunto de temas y problemas, aquí surge un conflicto entre la vida laboral y personal del individuo, en donde el trabajador debe dividir tiempo y energía en el trabajo y a su vez en su familia, posteriormente se crea un segundo conflicto, entre el trabajo del individuo y otros grupos de trabajo dentro de la organización, a medida de que asciende de puesto se requiere de una nueva interacción imponiendo así nuevas demandas para el individuo por lo tanto el grado de estas demandas puede producir estrés (Donnely, et al. 2006).

2.3 Modelos y enfoques de la socialización organizacional

2.3.1 Modelo de Taormina

El modelo de Taormina (1997) *Organizational Socialization Inventory* (OSI), distingue cuatro dominios de aprendizaje: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro.

Estos cuatro dominios no son totalmente independientes ni excluyentes sino que están intercalados unos con otros. De acuerdo con Taormina cada dominio puede entenderse como una esfera de influencia o de actividad, como un campo conceptual que incluye tanto elementos de estructura como de proceso. Además de interaccionar entre ellos, y la razón de presentarlos de manera separada es solamente para aclarar los conceptos (Lisbona, Morales y Palaci, 2009).

Este modelo propone que aunque los cuatro procesos ocurren de manera continua y simultánea, tienen una diferencia en los niveles y/o grado para los diferentes empleados y varían en el tiempo.

El entrenamiento se incluye como una faceta de la socialización en cualquier grupo u organización, por definición, y porque se requiere de algún tipo de habilidad o

conocimiento para cualquier trabajo, ya se trate de un trabajo manual, técnico o administrativo. En las organizaciones el entrenamiento por lo general se refiere a la transferencia de algún tipo de habilidad o conocimiento por parte de un conocedor a un recién llegado. Se define como el acto, proceso o método por el cual se adquiere algún tipo de habilidad o destreza funcional que es requerida para desempeñar un puesto específico.

El entrenamiento se ha convertido en una parte muy importante del proceso de socialización, pues se ha reconocido desde hace tiempo como un proceso influyente en el desarrollo de la organización y los empleados. Esta opinión es apoyada por estudios que muestran que la formación tiene beneficios organizacionales como ayudar al profesional a adaptarse a su trabajo, aumentar la productividad, reducir la ansiedad y el absentismo (Taormina, 1994).

El término *comprensión* lo utiliza Taormina en un sentido similar al que otros investigadores han denominado “aprendizaje” o “búsqueda de información” (Lisbona, Morales y Palaci, 2009). Estas conductas permiten al empleado conocer cómo es la organización, cómo actúa y por qué las cosas son de una determinada manera. El éxito posterior del empleado también dependerá de su capacidad para comprender las reglas de ese entorno social y relacionarse dentro de él (Chao et al., 1994). De esta manera, parece claro que la comprensión es esencial para el desempeño adecuado de los empleados y la mayor parte de los investigadores la han considerado de una manera explícita o implícita (Lisbona, Morales y Palaci, 2009).

Un papel fundamental en este proceso de aprendizaje lo tienen los compañeros, los mandos y supervisores. Taormina (1997) define este dominio como el *apoyo emocional, social o instrumental* que se provee, al margen de la compensación económica, por otros empleados de la organización. Las relaciones con el supervisor y con los compañeros pueden tener consecuencias a largo plazo sobre el desarrollo de la carrera de los empleados.

Finalmente las *perspectivas de futuro* se refieren al grado en el cual los empleados anticipan las oportunidades de promoción y otros tipos de recompensas en su permanencia en la organización a la que se incorporan (Lisbona, Morales y Palaci, 2009).

De tal forma podemos concluir que el aprendizaje es un primer indicador del éxito del proceso de socialización. Siguiendo el modelo de Taormina el nivel logrado de entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro son el resultado de la socialización por lo tanto este éxito también se manifestará en las relaciones positivas con otros indicadores como es el engagement.

2.3.2 Enfoque de las tácticas organizacionales

Las tácticas de socialización son formas en las que la organización estructura las experiencias individuales de transición de un rol a otro para los nuevos miembros (Van Maanen y Schein, 1979), desde este enfoque se adoptan como unidad de análisis la organización, y se estudian las acciones encaminadas a promocionar la socialización del individuo.

Existen seis dimensiones diferentes de las tácticas que poseen una estructura bipolar, que pueden llevarse a cabo simultáneamente, con una considerable oscilación entre ambos extremos: Seriales (socialización con un miembro experto que sirve de modelo de rol), investidura (afirma la identidad del nuevo en lugar de desconfirmarla), secuenciales (con una secuencia fija de etapas discretas e identificables), fijas (con un cronograma establecido de pasos y conocimientos necesarios), formal (segregar a los nuevos miembros durante el periodo de socialización) y colectivas (agrupara los nuevos y hacerlo pasar por un conjunto común de experiencias de socialización) (Topa y Moriano, 2012).

De acuerdo con Van Maanen y Schein (1979) estas son las seis dimensiones:

1) *Colectivo versus Individual*

Las tácticas colectivas se refieren a tomar un grupo de reclutas y ponerlos juntos a través de un conjunto común de experiencias. Ejemplos de ello son la formación básica, campo de entrenamiento, sobre promesas de contribuciones, la escuela de posgrado, capacitación en ventas, la socialización individual incluiría el aprendizaje, pasantías, capacitación en el trabajo. Estas tácticas ocurren cuando hay muchos reclutas para el mismo papel, en el que el contenido puede ser claramente especificado, y donde la organización quiere construir un sentido colectivo de identidad, solidaridad y lealtad dentro del grupo cohorte está socializado (Van Maanen y Schein, 1979).

Por su parte as estrategias individuales inducen el cambio personal, son más dependientes de la relación entre el agente de socialización y recluta, y están más asociadas a los roles complejos, sin embargo los procesos individuales son más costoso en tiempo y dinero (Van Maanen y Schein, 1979).

2) Formal versus Informal

La socialización formal se refiere a aquellas prácticas en las que un recién llegado es más o menos separado de miembros de la organización periódica durante el puesto a través de un conjunto de experiencias adaptadas expresamente para el recién llegado. Los procesos formales no dejan duda de que los reclutas en la organización. Estos incluyen cosas como academias, escuelas profesionales, pasantías, etc. (Van Maanen y Schein, 1979).

Los procesos de socialización informales no distinguen el papel del recién llegado específicamente, esta táctica es más Laissez-faire donde los reclutas aprenden a través de ensayo y error. Su frecuencia de cualquier situación en la que el recién llegado se acepta desde el principio como al menos un miembro proverbial de un grupo de trabajo y no se coloca en el papel recluta por etiquetas específicas, uniformes, tareas, u otros dispositivos simbólicos (Van Maanen y Schein, 1979).

3) *Secuencial versus al Azar*

La técnica secuencial se pone en marcha de acuerdo al grado en el que una ocupación específica requiere una secuencia dada de pasos que conducen a la función objetivo. La socialización aleatoria se produce cuando los pasos son ambiguos. La formación técnica puede ser secuencial, mientras que la formación en gestión inconexa. En el caso al azar, lo que se aprende puede ser lo que le gusta (Van Maanen y Schein, 1979).

4) *Fijo versus Variable*

Se emplean tácticas fijas, cuando los pasos en el proceso de socialización están vinculados a un calendario que se comunica a la recluta, mientras que los procesos de socialización variables no dan a los recién llegados un calendario específico. Tácticas fijas pueden ilustrarse en el hecho de que las políticas de promoción en la mayoría de las universidades especifican el número de años que una persona requiere para ser nombrado en un rango dado (Van Maanen y Schein, 1979).

5) *Serial versus Disyuntivo*

Las tácticas en serie permiten a los miembros experimentados mostrarse ante los recién llegados como modelos a seguir, permitiéndoles asumir la misma posición, demás se ven a sí mismos a unos pocos años en el camino (Van Maanen y Schein, 1979).

Situaciones disyuntivas son en las que no hay modelos a seguir y los recién llegados no están siguiendo los pasos de otro (Van Maanen y Schein, 1979).

6) *Inversión versus Desinversión*

El proceso de investidura permite ratificar y documentar la viabilidad y la utilidad de las características personales que los reclutas traen a la organización, es decir "Le gusta la manera que eres" permitiendo a la organización tomar ventaja de las habilidades únicas del recluta (Van Maanen y Schein, 1979).

La desinversión trata de negar y despojar de ciertas características personales a los individuos. Intentando romper viejas amistades, evitando el acoso de los miembros experimentados (Van Maanen y Schein, 1979).

2.3.3 El enfoque en los contenidos

La socialización organizacional describe el aprendizaje por parte de la persona que se está ajustando a un papel nuevo o a un cambio dentro de la organización. El énfasis en la perspectiva del individuo es crucial, ya que las diferencias individuales afectarán cómo se aprenden y se interpretan las experiencias de socialización (Chao, O'Leary-Kelley, Wof, Klein y Gardner, 1994).

Este enfoque toma al individuo como unidad de análisis para estimar el grado en que está socializado según determinados contenidos. Chao et al (1994) consideran la socialización organizacional como el “aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un individuo se ajusta a un rol específico en una organización” (Chao et al, 1994).

La identificación de áreas de contenido específicas de la socialización permite examinar relación específica entre las dimensiones de socialización y los resultados (Chao et al, 1994). De acuerdo con Chao et al (1994) existen seis dimensiones:

- Dominio de las tareas
- Lenguaje
- Personas
- Objetivos y Valores de la organización
- Políticas
- Historia

Dominio de las tareas

Fisher postulo en 1986 que el aprendizaje para llevar a cabo una tarea de trabajo requerida es una parte fundamental de la socialización. Sin embargo identificar lo que debe ser aprendido y lo bien que un individuo adquiere los conocimientos, destrezas y habilidades, si puede ser directamente influenciado por el proceso de socialización (Chao et al, 1994).

En concreto el dominio de las tareas se refiere al grado hasta el que una persona ha aprendido las tareas relacionadas con su puesto de trabajo, y el desarrollo de este dominio tiene relación directa con el rol que el individuo desempeña, es decir, con la función que la persona desempeña dentro para poder ocupar un cargo.

Lenguaje

Se refiere al conocimiento que el individuo tiene sobre los términos técnicos y profesionales, significados de acrónimos, calo o jerga que se utilizan en determinada empresa (Chao et al, 1994).

El lenguaje es esencial para la convivencia en grupo y como forma de comunicación es importante pues es un instrumento de relación social. Además permite que todas las personas dentro de la organización se entiendan debido a que cuentan una cierta base de conocimientos de la lengua específica de la empresa (Jiménez, 2008).

Personas

La idea de que la socialización implica el establecimiento de relaciones de trabajo exitosas y satisfactorias con los miembros de la organización es central en la investigación (Jiménez, 2008). La búsqueda de la persona adecuada o de la persona que aprenda acerca de la organización, grupo de trabajo y el trabajo, juega un papel fundamental en socialización. Las relaciones de trabajo positivas y satisfactorias se forman típicamente por el trabajo y las características individuales relacionadas de los miembros de la organización (Chao et al, 1994).

Objetivos y valores de la organización

Hace referencia al conocimiento de los principios y metas que son parte integral de la empresa (Jiménez, 2008).

La socialización incluye una comprensión de las reglas o principios que mantienen la integridad de la organización. El aprendizaje de los objetivos y valores de la organización también se extiende a metas tácitas informales no escritas y a los valores defendidos por los miembros con posiciones de poder o de control. El aprendizaje de normas y valores del grupo del nuevo empleado, debe englobar la comprensión de reglas tácitas, normas y redes informales (Chao et al, 1994).

Políticas

La socialización de la política de organización se refiere al éxito del individuo en la obtención de información sobre las relaciones de trabajo formales e informales y de estructuras de poder dentro de la organización. El aprendizaje y la adaptación efectiva a un nuevo puesto de trabajo o la organización podrían ser más eficientes mediante una mayor conciencia de que la gente esté más informada (Chao et al, 1994). Involucra el aprender quienes son las personas a cargo y como uno puede adquirir cierto nivel de poder y control (Jiménez, 2008).

La socialización organizacional implica aprender a trabajar desde dentro de la cultura de grupo y tratar con el comportamiento político, por lo que el nuevo empleado debe aprender los patrones de comportamiento eficaces para su nuevo rol desde una dimensión política (Chao et al, 1994).

Historia

El contenido de la historia incluye las tradiciones, costumbres, mitos y rituales que se usan para transmitir el conocimiento de la cultura, así como para perpetuar al integrante ideal en una organización. Conocer la historia permite que los individuos aprendan el comportamiento apropiado o inapropiado ante ciertas circunstancias (Chao et al, 1994).

2.4 El onboarding

Después de un efectivo reclutamiento y selección, una de las más importantes formas que las organizaciones usan para mejorar la efectividad de sus sistemas de talentos administrativos es a través del estratégico onboarding.

El proceso de onboarding de los nuevos empleados comienza con el contacto inicial entre un nuevo futuro empleado y la institución. Un individuo comienza a formarse primero impresiones durante el proceso de entrevista. Sin embargo los primeros seis meses en el trabajo son fundamentales para los nuevos empleados, pues ellos se forman durante este periodo impresiones que tendrán impacto duradero sobre si se quedan en la institución. Los nuevos empleados requieren confirmar que tomaron la decisión correcta para unirse a dicha organización, pero a menudo experimentan ansiedad y malestar cuando se encuentran con situaciones que no cumplen sus expectativas.

Este proceso de onboarding puede y debe ser uno de los momentos más emocionantes y dinámicos en la carrera de un empleado.

De acuerdo con Vonnegut (2009) un pre-requisito del proceso de onboarding es mantener a la organización alineada conforme a las necesidades del rol:

- Alinear: asegurarse que la organización este de acuerdo en la necesidad de un nuevo miembro del equipo y su delimitar su función.
- Adquirir: identificar, reclutar, seleccionar y hacer que las personas se unan al equipo.
- Acomodar: dar a los nuevos miembros del equipo las herramientas necesarias para hacer el trabajo.
- Asimilar: ayudar a los nuevos empleados a unirse con otros miembros del equipo para hacer juntos el trabajo.
- Acelerar: ayudar a los nuevos empleados para que el equipo ofrezca mejores resultados.

El onboarding es definido como el proceso de incorporación que ayuda a los nuevos empleados a ajustarse a su trabajo, estableciendo mejores relaciones sociales, incrementando la satisfacción, clarificando expectativas y objetivos de forma rápida y sin problemas. Además permite incrementar su funcionamiento proveyéndolos de herramientas que reduzcan las probabilidades de abandonar el nuevo empleo (Bauer, 2010).

Cada organización tiene su propia versión del complejo proceso a través del cual los nuevos empleados aprenden actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para funcionar con eficacia (Bauer, 2010).

Algunos programas suelen incluir:

- Orientación
- Training y mesas redondas.
- Las reuniones con los key insiders.
- En el puesto de trabajo de aprendizaje con el apoyo de la gerencia de línea.
- Mentoring / Tutoría individual y de apoyo de recursos humanos.
- Las experiencias de campo y de productos, tales como visitas a las instalaciones.
- Las conversaciones con los nuevos empleados

2.4.1 Componentes básicos del onboarding: las cuatro C's

Los componentes básicos del proceso de onboarding con éxito a menudo se denominan las Cuatro C's, los cuales forman los cuatro bloques de conocimiento que el nuevo empleado debe adquirir (Bauer, 2010).

- **El cumplimiento** es el nivel que incluye la enseñanza a los empleados sobre las bases legales y las reglas relacionadas con la política. (Bauer, 2010).

- **Aclaraciones** se refiere a garantizar que los empleados entienden sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas con el mismo. (Bauer, 2010).
- **La cultura** es una categoría amplia que incluye proporcionar a los empleados un sentido de normas organizacionales tanto formales como informales. (Bauer, 2010).
- **Conexión** Se refiere a la vital relación interpersonal y redes de información que los nuevos empleados deben establecer. (Bauer, 2010).

El grado en que cada organización aprovecha estos cuatro bloques de construcción determina su estrategia global de onboarding.

2.4.2 Niveles del onboarding

Existen tres niveles en los que las empresas pueden llevar a cabo el onboarding (Bauer, 2010). Ver cuadro 7.

Nivel 1: Onboarding pasivo

Las empresas cubren el bloque del cumplimiento en el onboarding formal. Sin embargo en el onboarding pasivo, aunque puede darse el bloque de aclaración, no se desarrollan los bloques de cultura y de conexión. Generalmente las empresas que realizan onboarding pasivo y probablemente lo verán como lista de verificación de tareas por completarse. El onboarding en este nivel puede ser funcional pero no sistemático. (Bauer, 2010).

Nivel 2: Onboarding de alto potencial

Cuando los bloques de cumplimiento y clarificación están cubiertos por las prácticas de onboarding formales de una empresa y algunos mecanismos de la cultura y conexión están en su lugar, el nivel de alto potencial ha sido alcanzado. Sin embargo el proceso aún no se ha establecido de manera sistemática en toda la organización. (Bauer, 2010).

Nivel 3: Onboarding proactivo

Este nivel se da cuando las empresas han organizado un onboarding con un enfoque estratégico de la gestión de recursos humanos y es entonces cuando los cuatro bloques se cumplen al cien por ciento. (Bauer, 2010).

Cuadro 7. Niveles estratégicos del Onboarding

	Cumplimiento	Aclaración	Cultura	Conexión
1-Pasivo	SIEMPRE	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	ALGUNAS VECES
2-Alto potencial	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES/NUNCA	POCAS VECES/NUNCA
3-Proactivo	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE	SIEMPRE

Nota. Fuente: Bauer. T. (2010). *Employees: Maximizing Success*. Estados Unidos: Fundación Society for Human Resource Management.

2.4.3 El onboarding exitoso

Existen cuatro herramientas relacionadas con los roles de trabajo y el entorno social que las organizaciones pueden utilizar para ayudar a los nuevos empleados a maximizar su éxito de onboarding (Bauer, 2010). Ver figura 11.

Autoeficacia

En la medida en que un nuevo empleado se siente confiado en hacer bien el trabajo, él o ella estará más motivado y, finalmente, más éxito que sus homólogos menos confiados.

Las organizaciones deben focalizar los programas onboarding específicos para ayudar a impulsar la confianza de los empleados, ya que navegar aguas nuevas de organización. La autoeficacia ha demostrado que tiene un impacto en el compromiso, la satisfacción y el volumen de negocios.

Claridad del rol

La claridad de rol se refiere a lo bien que un nuevo empleado entiende su rol y sus expectativas. El rendimiento puede bajar si las expectativas son ambiguas. Por lo tanto, la claridad de rol es un buen indicador de qué tan bien ajustados a un nuevo empleo están los individuos, y su medición puede ayudar a las organizaciones a solucionar problemas potenciales de rendimiento antes de que empeoren.

Integración social

Reunirse y empezar a trabajar con "información privilegiada" de la organización es un aspecto importante del aprendizaje de cualquier organización. Los nuevos empleados necesitan sentirse cómodos y aceptados por sus pares y superiores, no solo deben esperar ayuda del personal de recursos humanos, sino que también deben facilitar su adaptación por medio de la construcción activa de relaciones sólidas (Bauer, 2010).

Existen algunas tácticas que resultan útiles al establecer relaciones interpersonales más eficaces:

- Participar en una pequeña charla con los colegas.
- Organización de las interacciones sociales informales, tales como almuerzos o coffee breaks.
- Participar en las funciones de la empresa.
- Tratar de construir una relación con supervisores, al asumir nuevas responsabilidades y/o al terminar con éxito sus tareas.

La aceptación por los compañeros puede ser un indicador de ajuste, así como la integración en un grupo de trabajo está positivamente relacionada con el compromiso. Las relaciones de alta calidad con los líderes y otros miembros del equipo se relacionan con los resultados onboarding favorables, incluyendo el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (Bauer, 2010).

Conocimiento de la cultura

El conocimiento de una cultura organizacional es el cuarto aspecto que permite desarrollar un onboarding exitoso. Cada compañía tiene una cultura única, por lo que ayudar a los nuevos empleados a adentrarse en ella es esencial. La comprensión de la política, objetivos y valores de la organización, así como el aprendizaje del lenguaje de la empresa son los indicadores más importantes de un ajuste exitoso del empleado (Bauer, 2010).



Figura 11. Herramientas que permiten un onboarding exitoso. Fuente: Bauer. T. (2010). *Employees: Maximizing Success*. Estados Unidos: Fundación Society for Human Resource Management.

El onboarding más eficaz consiste en crear una fuerte conexión emocional entre el empleado y la organización. Para establecer una relación positiva, a largo plazo, los nuevos empleados aprenden sobre la historia de la compañía y el liderazgo, los valores fundamentales y la dirección futura. El onboarding es una de las contribuciones más importantes que cualquier gerente o la dirección de recursos humanos puede hacer para lograr el éxito a largo plazo del equipo de su organización, impulsando la productividad de los nuevos empleados y mejorando significativamente la retención del talento (Vonnegut, 2009).

METODOLOGÍA

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Pregunta de investigación

¿Existe engagement en la población de estudio?

¿Existe relación entre las dimensiones del engagement y la socialización organizacional?

Objetivo general del proyecto

Explorar si existe engagement (compromiso laboral) en la población de estudio, y conocer si existe relación con las dimensiones de la socialización organizacional.

Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de engagement en la población de estudio.
- Identificar el nivel de socialización organizacional en la población de estudio.
- Determinar si existe relación entre el engagement y la socialización organizacional en la población de estudio.
- Determinar si existen diferencias entre el nivel de engagement y el nivel de socialización organizacional en la población de estudio.

Definición de las variables

Variable Dependiente: Engagement en el Trabajo

Definición conceptual

El engagement en el trabajo se ha descrito como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Salanova y Schaufeli, 2009).

Definición operacional

Puntuación obtenida de las respuestas de la Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht, así como los puntajes obtenidos en las subescalas: vigor, dedicación y absorción en donde el máximo puntaje es de 119, lo cual refiere a un mayor nivel de engagement percibido.

Variable Independiente: Socialización Organizacional

Definición conceptual

La socialización es un proceso de aprendizaje por el que la persona aprende a trabajar en una determinada organización, así como aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse en la organización.

Definición operacional

Puntuación obtenida de las respuestas del Escala de Socialización Organizacional así como los puntajes obtenidos en sus factores: entrenamiento, comprensión, apoyo a los compañeros y perspectivas a futuro, donde el máximo puntaje es de 100, lo cual indican una socialización organizacional favorable.

Hipótesis

Hi: Existe relación entre el engagement y la socialización organizacional en la población de estudio.

Ho: No existe relación entre el engagement y la socialización organizacional en la población de estudio.

Planteamiento del problema

Tradicionalmente la psicología se ha orientado hacia el estudio y comprensión de las patologías y las enfermedades mentales, lo que ha logrado un vasto cuerpo de

conocimientos permitiendo desarrollar teorías acerca del funcionamiento mental y de nuevas terapias tanto farmacológicas como psicológicas para prevenir o controlar trastornos y enfermedades mentales. Seligman señaló en 1992 que la psicología se ha centrado casi exclusivamente en solucionar problemas y trastornos, y no en la meta complementaria que es mejorar la calidad de vida de las personas (Salanova y Schaufeli, 2009).

Seligman y Csikszentmihalyi (2000) postulan que este gran énfasis de la psicología clásica en la enfermedad la ha hecho descuidar los aspectos positivos, tales como el bienestar, el contento, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad, ignorándose los beneficios que estos presentan para las personas.

En este sentido Salanova (2009) menciona que este sesgo negativo de la psicología se ilustra también en los resultados de búsqueda en el PsycINFO de artículos publicados con revisión de pares muestra que en los últimos cien años se han publicado 77,614 artículos sobre el estrés y solo 6,434 sobre bienestar. Por su parte Diener (1999) señala que casi el 95% de los artículos publicados en el *Journal of Occupational Health Psychology* hasta la década de los noventa, tratan de temas relacionados con enfermedades, lesiones y burnout; y solo el 5% de los artículos hablan de aspectos positivos relacionados con el campo de la psicología laboral.

En este contexto y bajo el enfoque de la psicología positiva surge la necesidad de realizar una investigación centrada en las virtudes, aspectos y efectos positivos que tienen impacto en las vidas de las personas. En este sentido en el aspecto laboral es de gran importancia estudiar las fortalezas del empleado y el funcionamiento organizacional óptimo.

Existe una amplia variedad de aspectos positivos susceptibles de ser investigados desde este nuevo enfoque como lo son: la satisfacción, la motivación, el flow, el savoring, las experiencias óptimas y el engagement o compromiso laboral; así

como la contribución de estos en el desarrollo de organizaciones saludables y climas de trabajo óptimos para los empleados.

Siguiendo este nuevo enfoque la investigación se centra en el estudio de un aspecto positivo de los empleados denominado compromiso laboral o “Engagement” y su relación con la socialización organizacional.

Justificación

Ante los cambios generados en el actual mundo laboral y la aparición de nuevas condiciones de empleo y relaciones laborales, surge la necesidad de impulsar nuevos conceptos y constructos psicológicos que nos permitan dar respuesta y solución a la nueva realidad a la que se enfrentan los trabajadores dentro de las organizaciones.

Estos cambios permiten establecer una nueva orientación desde la psicología organizacional, que se centre en la evaluación e intervención de aspectos positivos del trabajador y no solo en la falta de salud de los empleados o en el diseño de intervenciones que permitan reducir el daño psicológico.

De estos cambios surge el interés principal para desarrollar esta investigación, que pretende realizar un análisis que permita identificar la existencia de compromiso laboral o engagement, la relación que puede existir entre este y la socialización organizacional, esto basado en que un buen proceso de socialización reduce aspectos negativos y nocivos, permitiendo se creen condiciones en las cuales el individuo y la institución se integran para su mutuo beneficio.

Además esto nos permitiría aportar nuevas líneas de investigación en México que amplíen el conocimiento, así como el establecimiento de nuevas herramientas que permitan incrementar o amplificar el bienestar y la calidad de vida de los empleados, pues son la principal fuente de crecimiento, rentabilidad, competitividad y productividad de las organizaciones, evitando costes relacionados con

tratamientos y planes de prevención de enfermedades, accidentes o conductas nocivas que impidan el crecimiento de las organizaciones.

Debido a lo anterior y de acuerdo a los antecedentes de investigación señalados en el marco teórico se proponen las siguientes preguntas de investigación.

Método

Tipo de estudio

El estudio fue descriptivo ya que en él se reseñan rasgos, cualidades o atributos de la población, y correlacional porque mide el grado de relación entre las variables de la población estudiada (Torres, 2010).

Diseño

El diseño de esta investigación es Ex post facto, debido a que el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables independientes, sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Kerlinger y Lee, 2002).

Muestra

De un total de 627 trabajadores activos de una institución de educación superior pública, únicamente 206 aceptaron participar en la investigación.

Tipo de muestreo

Fue una muestra no probabilística, o “dirigida” ya que no se requiere de una “representatividad” de la población, sino la elección de los sujetos con ciertas características para los fines de la investigación (Hernández R, 2007).

Criterios de selección de la muestra

- I. Personal administrativo de la institución pública de educación superior.
- II. Personal que labore en la institución pública de educación superior con un contrato del siguiente tipo: base, honorarios, confianza u outsourcing.
- III. Antigüedad mínima de 6 meses en el puesto de trabajo independientemente del tipo de contrato.

Instrumentos

Utretch Work Engagement Scale (UWES-17)

Adaptado para población mexicana por Villavicencio (2014). Este instrumento evalúa el nivel de compromiso entendido como un estado mental positivo en los trabajadores. Está compuesto por 17 reactivos:

- Vigor (6 reactivos) se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.
- Dedicación (5 reactivos) se refiere al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.
- Absorción (6 reactivos) se refiere a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

Tiene un formato de respuesta tipo Likert que va desde 0= nunca o ninguna vez a 6= siempre o todos los días, con los siguientes rangos de puntuación: Mínimo 0-85, Bajo 86-102, Medio 103-112, Alto 113-119.

Organizational Socialization Inventory (OSI)

Adaptado para población mexicana por Villavicencio (2014). Este instrumento refleja la interacción dinámica entre el empleado y la organización y posibilita evaluar tanto las percepciones de este, como los esfuerzos de su organización, en dicho proceso. Está compuesto por 20 reactivos (cinco por cada dimensión):

- Entrenamiento: se refiere a la capacidad de adquirir algún tipo de habilidad o destreza funcional que es requerida para desempeñar un puesto específico.
- Comprensión denominado aprendizaje o búsqueda de información.
- Apoyo de los compañeros se refiere al apoyo emocional, social o instrumental.
- Perspectivas a futuro se refieren al grado en el cual los empleados anticipan las oportunidades de promoción y otros tipos de recompensas.

Tiene formato de respuesta tipo Likert que va desde 1=totalmente falso a 5=totalmente verdadero, con los siguientes rangos de puntuación: Mínimo 0-69, Bajo 70-79, Medio 80-88, Alto 89-100.

Procedimiento

Se solicitó el permiso a la dirección de recursos humanos de la institución, para llevar a cabo la aplicación de la batería compuesta por una sección de datos sociodemográficos, en conjunto con la Escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale) y la Escala OSI (Organizational Socialization Inventory) respectivamente, aclarando que era para fines académicos (ver anexos 1 y 2).

Una vez otorgada dicha autorización se recorrieron las diferentes áreas de las cuales se compone la institución, como lo fueron la subdirección de financieros, la subdirección de personal y la subdirección de informática, así como en las direcciones de planeación, biblioteca, y difusión universitaria.

La aplicación de los instrumentos se hizo de manera individual, en donde se les aclaraba a los trabajadores la finalidad del estudio, así como las instrucciones de llenado, mencionando que aproximadamente les tomaría de 10 a 15 minutos, en donde al cabo de un mes se recolectaron 206 encuestas.

Análisis estadístico

- Con los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico con el paquete estadístico SPSS versión 18.
- Se obtuvieron porcentajes de las variables sociodemográficas.
- Se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de los instrumentos en esta muestra.
- Se obtuvieron porcentajes de los niveles de engagement y socialización organizacional.
- Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación de las variables engagement y socialización organizacional.
- Se realizó un análisis de regresión lineal para determinar si la socialización organizacional predice el engagement.
- Se calculó una prueba t de Student para conocer la relación en función de sexo y edad; así como un análisis de varianza (ANOVA) con el tipo de contrato y antigüedad.

RESULTADOS

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este estudio la muestra estuvo compuesta por 206 sujetos, de los cuales el 58% son hombres, el 66% son adultos jóvenes, el 60% tienen un contrato de base y el 42% una antigüedad comprendida entre 1 y 3 años (ver tabla 1).

Tabla 1 Datos sociodemográficos de la muestra

		f	%
Sexo	Masculino	120	58
	Femenino	86	42
Edad	19 - 29 años	77	37
	30 - 40 años	59	29
	41 - 51 años	48	23
	52 - 63 años	22	11
Tipo de contrato	Base	124	60
	Honorarios	20	10
	Honorarios Asimilados	10	5
	Confianza	31	15
	Outsourcing	19	9
	Interinato	2	1
Antigüedad	Menos de 1 año	50	24
	1 a 3 años	41	42
	4 a 6 años	46	13
	Más de 6 años	26	21

Los valores del coeficiente del alfa de Cronbach indicaron que las escalas tiene buena consistencia interna, con valores mayores a .70 excepto absorción pero se encuentra cercano por lo tanto es aceptable (ver tabla 2).

Tabla 2. Análisis de confiabilidad del índice de engagement y de socialización organizacional

Factor	Numero de reactivos	Alfa de Cronbach
Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht (UWES-17)	17	.90
Vigor	6	.95
Dedicación	5	.73
Absorción	6	.69
Escala de socialización organizacional (OSI)	20	.94
Entrenamiento	5	.89
Comprensión	5	.88
Apoyo de los compañeros	5	.86
Perspectivas a el futuro	5	.88

Niveles de Engagement y Socialización Organizacional en los trabajadores.

Los datos obtenidos de la aplicación de la escala permitieron encontrar lo siguiente:

De acuerdo con los rangos del nivel de engagement se realizó un análisis de frecuencias que mostró que sólo el 9% de las personas tienen un nivel alto y el 72% un nivel bajo (ver tabla 3).

Tabla 3 Nivel de engagement

	f	%
Mínimo (0-85)	60	29
Bajo (86-102)	89	43
Medio (103-112)	39	19
Alto (113-119)	18	9

De acuerdo con los rangos del nivel de socialización organizacional se realizó un análisis de frecuencias que mostró que sólo el 4% de las personas tienen un nivel alto, y el 81% un nivel bajo (ver tabla 4).

Tabla 4 Nivel de Socialización Organizacional

	f	%
Mínimo (0-69)	116	56
Bajo (70-79)	52	25
Medio (80-88)	30	15
Alto (89-100)	8	4

Relación entre el nivel de socialización organizacional y el engagement (compromiso en el trabajo).

Se realizó un análisis de correlación de Pearson, para conocer si existe relación entre las variables engagement (compromiso organizacional) y socialización organizacional y sus diferentes subescalas.

En la tabla 5, se muestra que existe una correlación lineal positiva entre las dimensiones de engagement y las dimensiones de socialización organizacional.

Tabla 5 Coeficientes de correlación de Pearson entre el engagement y la socialización organizacional

		Socialización Organizacional				
		Entrenamiento	Comprensión	Apoyo de los compañeros	Perspectiva a futuro	Total socialización
Engagement	Absorción	.16*	.21**	.06	.31**	.25**
	Vigor	.13	.25**	.02	.28**	.22**
	Dedicación	.16	.26**	.07	.42**	.31**
	Total engagement	.17*	.27**	.06	.38**	.30**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Cabe señalar que únicamente dos factores de la socialización organizacional (comprensión y perspectivas a futuro) se relacionan con las tres dimensiones del engagement. Por lo cual se observa que si el personal comprende su rol, sus tareas y los aspectos básicos del puesto; así como las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución, será tendiente a experimentar un estado de alta eficacia, altos niveles de energía, estará concentrado y motivado, así como absorto en las tareas que desempeña a diario.

Adicionalmente se realizó un análisis de regresión lineal con el método enter con el objetivo de conocer si la variable independiente (socialización organizacional) añade explicación de la varianza a la variable dependiente (engagement).

La tabla 6 muestra la relación que existe entre la variable dependiente (engagement) y la variable independiente (socialización organizacional) en donde R es significativamente diferente de cero, $R = .300$ ($F = 20.187$ $p < .001$), partiendo de estos resultados podemos decir que el engagement explica solo un 30% de la varianza.

Tabla 6. Regresión lineal con la variable dependiente (engagement)

Variables	Engagement		
	<i>B</i>	Beta	t
OSI	.421***	.300	4.493

*** $p < .001$

$R = .300^{**}$. ($F = 20.187$ $p < .001$)

También se realizó una prueba t de Student para conocer la relación en función de sexo y edad; así como un análisis de varianza (ANOVA) con el tipo de contrato y antigüedad, sin embargo ambos análisis no reportaron puntajes significativos para ésta muestra.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación fue realizada por la creciente necesidad de estudiar nuevos conceptos que nos permitan expandir el aprendizaje desde una psicología más positiva, lo cual nos proporciona la capacidad de ampliar el conocimiento en el ámbito de la psicología organizacional. El estudio del engagement (compromiso laboral) es muy reciente lo cual nos obliga a realizar investigaciones que nos proporcionen más datos acerca de su desarrollo y su relación con otros conceptos.

El objetivo de la investigación fue conocer los niveles de engagement y socialización en la población de estudio, así como identificar si existe relación alguna entre estas dos variables.

De acuerdo con los resultados obtenidos se encontró que sólo el 9% de la muestra obtuvo un alto nivel de engagement, el 29% un nivel mínimo y el 43% muestran un nivel bajo, basándonos en esto podemos decir que más de la mitad de la población no posee engagement. Además solo el 4% de la muestra presenta un nivel alto de socialización, el 25% un nivel bajo y el 56% un nivel mínimo, lo cual indica que más de la mitad de la población percibe que no existen procesos de socialización organizacional dentro de la organización. Debido a lo anterior podemos determinar que se acepta la hipótesis H_i : existe relación entre el engagement y la socialización organizacional en la población de estudio.

Estos resultados pueden ser producto de la carencia de programas de socialización que no solo se centren en el ajuste entre el nuevo empleado y la organización, sino que incluyan al individuo de manera integral dentro de la institución a lo largo de toda su carrera profesional, es decir, que este proceso de incorporación ayude a los nuevos empleados a ajustarse a su trabajo, estableciendo mejores relaciones sociales, incrementando la satisfacción, clarificando expectativas y objetivos de forma rápida y sin problemas, lo cual permitirá crear una fuerte conexión emocional entre el empleado y la organización.

La institución pública de educación superior colaboradora para este estudio, nos señala que el Departamento de Recursos Humanos no contribuye en su totalidad al mejoramiento de programas de socialización, ni a la implementación de programas de capacitación para sus empleados, ya que no existe como tal un programa inducción a la institución, ni mucho menos programas de entrenamiento, es por ello que los programas como el Onboarding suelen ser alternativas eficaces para la obtención de resultados satisfactorios, como es lograr que el empleado mantenga una estrecha relación con su institución.

Los resultados también ponen de manifiesto la relación que existe entre el engagement y la socialización, para lo cual se realizó un análisis de correlación de Pearson en la que $r=.30$ ($p\leq 0.01$), este resultado y el análisis de los niveles de engagement y socialización en la población dan cuenta que la relación entre las variables es positiva, es decir, que a mayor socialización mayor engagement habrá. Estos resultados son similares a los obtenidos por Lisboa, Morales y Palací (2009) quienes señalan que el trabajo sugiere una relación que plantea el engagement como nuevo resultado de la socialización, frente a los estudios que sólo hablan de las consecuencias negativas de un inadecuado proceso de socialización.

Experimentar engagement supone la aplicación de conocimientos y capacidades en el trabajo, comprometerse con las tareas plenamente implicándose en cada momento de sus tareas diarias, esto explicaría nuestro resultado de que a mayor aprendizaje (socialización) mayor engagement; es decir, si el empleado adquiere un adecuado entrenamiento en su puesto, un elevado conocimiento social y se le aclaran sus perspectivas de futuro será más fácil que experimente engagement.

Partiendo de la relación existente entre la socialización y el engagement, se identificó a través de la correlación de Pearson, que para nuestra muestra solo dos de los dominios de socialización: comprensión y perspectivas de futuro, se relacionan positivamente con las dimensiones de engagement. Esto indica que

para conseguir el estado de alta eficiencia en el trabajo es necesario haber conseguido alcanzar el aprendizaje de los aspectos básicos de la organización y tener claras las posibilidades de promoción dentro de la organización en el futuro (Lisbona, Morales y Palací, 2009).

Por lo que se refiere al dominio de las perspectivas de futuro, el engagement podría considerarse como un resultado de la visión que los empleados tienen de las oportunidades de ir creciendo durante su carrera en la organización ya que favorece el deseo para continuar en la misma como empleado (Villanueva y Zúñiga, 2014). Con base a la información sobre los procedimientos que la institución estudiada lleva a cabo para fortalecer las perspectivas a futuro, se cuenta con promociones anuales tanto verticales como horizontales que llevan al trabajador a comprometerse con las tareas a realizar.

A diferencia de otras investigaciones donde el entrenamiento resulta una variable fundamental de la socialización, como en el de Lisbona, Morales y Palací (2009) en el que el engagement podría considerarse como un resultado del entrenamiento durante el proceso de socialización, en el presente estudio no se obtuvieron evidencias para apoyar esta relación, lo cual puede ser producto de que el proceso de entrenamiento dentro de la organización no se está realizando, pues las organizaciones prefieren contratar personal con experiencia previa, lo que hace que el proceso de entrenamiento se vea limitado sólo a las organizaciones con procesos más complejos, esto en relación de que los trabajadores de esta institución pública aseguran que al ingresar a laborar no recibieron ningún tipo de inducción a la institución ni al puesto, y de manera habitual son escasos los cursos de entrenamiento o capacitación conforme a las necesidades del puesto y del propio trabajador.

Aunque tradicionalmente la socialización se ha relacionado con resultados actitudinales, este estudio nos muestra cómo una adecuada socialización se puede relacionar con factores motivacionales, es decir, puede facilitar el desarrollo del

engagement. Particularmente esta institución de educación superior impartió en el año 2014 aproximadamente 10 cursos de capacitación dirigidos a todo el personal administrativo, obteniendo así un mínimo de 200 trabajadores capacitados, de tal forma que el personal reveló sentirse satisfecho con los resultados obtenidos sobre todo en temas de desarrollo humano.

Otra consecuencia de este adecuado proceso será un estado cognitivo-afectivo caracterizado por la energía, la implicación y la eficacia en el desempeño del trabajo y en definitiva la consecución de trabajadores engaged (Lisbona, Morales y Palací, 2009).

Conclusión

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que los niveles de engagement y socialización en la población de estudio son muy bajos, pues en el caso del engagement solo el 9% obtuvo un nivel alto y el 4% muestra un alto nivel de socialización.

Existe una relación significativamente positiva entre las dos variables lo cual nos indica que a mayor socialización mayor engagement habrá, esto se manifiesta con los niveles obtenidos en la población.

Además se muestra que las dimensiones clave de la socialización son las perspectivas de futuro y la comprensión, pues cuando las personas entienden su contexto cultural y laboral se potencia el desarrollo del engagement en la organización para nuestra población.

Estas conclusiones sólo pueden ser representativas para nuestra población e institución en la que fue realizado el estudio, sin embargo se debe tener en cuenta que nuestros resultados pueden estar influidos por factores inherentes de la muestra utilizada.

Aunque no se trata de un estudio general, tiene una contribución importante, ya que puede ser la base para futuras investigaciones de instituciones que pertenezcan a los sectores públicos y privados que pretendan ampliar dichos conocimientos.

Limitaciones

Durante la elaboración de la presente investigación surgieron una serie de condiciones que afectaron nuestros resultados, tales como, la existencia de poca literatura con referencia a la socialización organizacional y el engagement (compromiso laboral) en México, en lo que respecta al engagement es todavía más escasa desde un enfoque positivo, y respecto a la socialización la literatura la señala solo como un proceso muy sistemático.

También por cuestiones de accesibilidad al personal, únicamente fue incluido en este estudio personal administrativo de la institución, ya que por factores de tiempo y disponibilidad no era factible aplicar los instrumentos a otro tipo de personal.

Otro factor al que nos enfrentamos es que aunque los participantes fueron informados de la finalidad del estudio, no es posible garantizar que estos hayan contestado con honestidad, pues algunos tenían la creencia de que esto podría afectar su trabajo por lo que contestaban con cierta reserva, además logramos percibir que algunos mostraban temor al responder los instrumentos, pues suponían que se trataba de alguna evaluación personal y de desempeño, además algunos no estaban seguros de querer participar, otra parte de la muestra no contestaron completamente los instrumentos, y finalmente unos sostenían que por carga laboral se les dificultaba ser parte del estudio.

Sugerencias

Es importante mencionar que se deben realizar estudios longitudinales en los que se estudie a la población desde que comienza la socialización para poder identificar si es un factor responsable del desarrollo del engagement en los trabajadores y se desarrollen e implementen programas eficaces si así fuera requerido. De tal forma que no sólo sea una aportación a la literatura, por lo que deberá dirigirse a los profesionales encargados de gestionar las acciones pertinentes para el correcto desarrollo profesional e institucional del trabajador.

Adicionalmente se recomienda analizar si existen diferencias significativas entre los niveles de Engagement y Socialización Organizacional conforme al género.

Es por ello que se sugiere a la institución en la que fue realizado el estudio implementar programas que ayuden a fortalecer y estrechar la relación existente con el trabajador, sin embargo es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos el actualizar y proponer mejoras en sus procedimientos para el reclutamiento, selección y promoción de sus empleados, que permitan obtener resultados que a largo plazo deberán reflejarse en la productividad laboral así como en la disminución del absentismo y sanciones al trabajador.

Cabe señalar que esta investigación puede ser considerada en futuras investigaciones, pues como se señaló anteriormente existe poca literatura para población mexicana perteneciente al sector público y privado, y que enfatice la importancia del estudio desde un nuevo enfoque: la psicología positiva.

REFERENCIAS

- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011 a). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fórum de recerca: Universitat Jaume* pp. 819.
- Acosta, H., Salanova, M. y Llorens, S. (2011 b). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y trabajo*. 125-134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. y Salanova, M. (2013). Practicas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista peruana de psicología y trabajo social.*, 2(1), 107-120.
- Álvarez, J. O. (2009). Estilos de liderazgo en la policia local de la comunidad valenciana. Tesis de doctorado. Universidad de Valencia, Facultad de psicología, España.
- Bakker, A. B. (2008). Work engagement: a good example of positive ocupational health psychology. En P. Gil Monte, J. Houndmont y J. Hassard. (Ed.), *Book of proceedings european academic of ocupational health psychology 8th conference*, (p. 37). University of Valencia, Spain: ea-hop.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia y Trabajo*. pp. 135-142.
- Bakker, A. B. y Schaufeli, W. B. (2008). Engagement del trabajo. Un nuevo concepto en la psicologia de salud ocupacional. *Work and stress*, 187-200.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. y Taris, T. W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress: Taylor & Francis Group*. págs. 187-200
- Barragán, A. R. (2013). Aproximaciones científicas al estudio de la felicidad: ¿Qué podemos aprender de la felicidad? *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 7-24.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Estados Unidos: Fundation Society for Human Resource Management.
- Beas, M. I. y Salanova, M. (2004). Autoeficacia y su relación con el bienestar psicológico y la formación con los ordenadores en usuarios de tecnología. En M. Salanova, R. Grau, I. M. Martinez, E. Cifre, S. Llorens, M. Garcia- Renedo (eds), *Nuevos horizontes en la investigacion sobre la autoeficacia*, (1a. ed. Pp.106-115) España: Universitat Jaume
- Bradt, G. y Vonnegut, M. (2009). *Onboarding. How to Get Your New Employees Up To Seep in Half the Time*. Canadá: John Wiley & Sons Inc, Hoboken.

- Camacho, C., Arias, D., Castiblanco, A. y Riveros, M. (2011). Revisión teórica conceptual de flow: medición y áreas de aplicación. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 48-63.
- Castañeda, E. (2010). Adicción al trabajo (workaholism): Patología psicosocial del siglo XXI. *Salud de los trabajadores*, 57-66.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. S. y Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of applied psychology*, 79, 730-743
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 92-103.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de talento humano*. Tercera edición. México. Mc Graw Hill.
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de psicología de la universidad de Chile*, Vol. XII, 183-96.
- Damiano, S. (2011). *Implícame. Reflexiones inspiradoras para directivos que buscan el compromiso*. España: Gestión 2000.
- De Olivera, L., Ros-García, M., y Tamayo, A. (2001). Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2) 173-195. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550003>
- Diener, E., Suh E. M., Lucas, R. E. y Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*. 276-302.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., e Ivancevich, J. M. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. México: Mcgraw-Hill / Interamericana de México.
- Guru, S. (2012). Martin Seligman. Psicología Positiva [Video]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=tc2tksNg5Ls&list=PL178C56A196E52A92>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Jara, I. (15 de Enero de 2009). Agencia Creativa Iskiam Jara. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://www.iskiamjara.com/>
- Jiménez, T. C. P. (2008) Socialización Organizacional en la Industria Maquiladora Fronteriza del Norte de México: Casos en Ciudad Juárez. Tesis de doctorado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Administración, México, p. 351

- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. México. Mc Graw Hill.
- Lisbona, A., Morales J. F. y Palací F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 89-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56012876007>
- Luthans, F. y Youssef, C. M. (2007). Energy Positive Organizational Behavior. *Journal of Manangement*.
- Padilla, A. (2009). Comunicación y Satisfacción laboral en la secretaria de educación de estado de Michoacán. Tesis de maestría. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México. Pearson education.
- Salanova, M. (2005). Metodología WONT para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales. Gestión práctica de riesgos laborales.
- Salanova, M., (2008) Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial pp.1-32
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. España: Síntesis.
- Salanova, M., Grau, R., Martinez, I. M., Cifre, E., Llorens S., Garcia- Renedo, M. (2004). Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia . España: Universitat Jaume.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios financieros*, 261, 109-138.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, B., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. ACIMED, 67-75. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352009001000004&lng=es&nrm=iso>.
- Sanz, A. I. y Rodriguez, A. (2011). El Efecto del Acoso Psicológico en el Trabajo sobre la Salud: El Papel Mediador del Conflicto Trabajo-Familia. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones* págs. 93-102
- Seligman, M. E. P. (2011). *La auténtica felicidad*. España: Síntesis.

- Seligman, M. E. P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American psychologist*, 55, 5-14.
- Shimazu, A., Shaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R. y Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the UWES. *International Association of Applied Psychologist*, 57 (3) 510 - 523.
- Soberanes, L. T., y De la fuente, A. H. (2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones . *Revista Internacional. Nueva Gestión Organizacional* , 120-127.
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3), 133-145.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational Socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 29-47.
- Topa, G. y Moriano, J.A. (2012) Tácticas de socialización, satisfacción laboral y abandono entre los soldados españoles: El papel mediador del Aprendizaje de los valores organizacionales. *Revista Mexicana de Psicología*, México. pp. 57-68
- Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON.
- Uribe, J. F. (2008). Desgaste ocupacional: Construcción, desarrollo y validación de un instrumento mexicano para medir "burnout", la escala EMEDO. En J. F. Uribe Prado, *Psicología de la salud ocupacional en México* (págs. 121-148). México: UNAM.
- Van Maanen, J. y Shein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization, en B. M. Staw (Ed) *Research in organizational behavior*. (Vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, Conn: JAT Press.
- Vera, B. (2006). Psicología Positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del psicólogo*, 3-8.
- Villanueva, J. J. y Zuñiga, S. I. (2014). El Engagement y su relación con la socialización. *Revista de la comisión de investigación FIMPES*, 54-61.
- Villavicencio, E., Jurado S., y Aguilar J. (2014). Adaptacion de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Revista Psicología Iberoamericana*. Vol. 22, No. 2

ANEXOS

Anexo 1

Escala de Engagement en el Trabajo de Utrecht (UWES versión 17 reactivos).

Instrucciones:

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste "0" (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Marca colocando un 1 en el espacio que corresponda (como en el siguiente ejemplo):

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

Ejemplo: Escucho música mientras trabajo

			1			
--	--	--	---	--	--	--

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1 En mi trabajo me siento lleno de energía						
2 Mi trabajo satisface mis necesidades y le da significado a mi vida profesional						
3 Cuando estoy trabajando el tiempo pasa volando						
4 Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo						
5 Me entusiasma mi trabajo						
6 Cuando estoy trabajando me desconecto de lo que pasa a mi alrededor						
7 Mi trabajo me motiva						
8 Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar						
9 Me concentro en mi trabajo						
10 Estoy orgulloso y comprometido con el trabajo que hago						
11 Mi trabajo me absorbe						
12 Aguanto trabajar durante largos periodos de tiempo						
13 Mi trabajo me plantea retos constantes						
14 Me "dejo llevar" por mi trabajo						
15 Soy persistente en mi trabajo						
16 Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo						
17 Incluso cuando las cosas no están bien, saco fuerzas para seguir trabajando						

©Uso exclusivo para fines de investigación científica.

La información que sea recabada se manejará con completa confidencialidad.

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN

Anexo 2

Escala OSI (Organizational Socialization Inventory)

Las siguientes preguntas se refieren al proceso que vivió al ingresar a su empleo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque colocando un "1" según su experiencia al ingresar a su empleo actual de acuerdo a la siguiente escala:

Por ejemplo: Me gusta comer helado

Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
			1	

	Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
1. Al ingresar a la empresa recibí un programa de entrenamiento formal.					
2. Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.					
3. La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo.					
4. Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización.					
5. Mis jefes me han brindado una excelente guía y capacitación.					
6. Siempre he tenido clara la forma de hacer las cosas en la organización.					
7. Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.					
8. Las estrategias de actuación de la organización son muy explícitas.					
9. Los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta organización.					
10. Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.					
11. Otros compañeros me han ayudado comprender las exigencias de mi trabajo.					
12. He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.					
13. Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral.					
14. Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización.					
15. Las relaciones interpersonales son muy buenas.					
16. Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización.					
17. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.					
18. Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización					
19. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años.					
20. Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea.					