



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Estudio de la incorporación a la  
empresa y su efecto sobre el  
compromiso organizacional y el  
engagement en trabajadores jóvenes  
valencianos.

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Inuta Trikule*

**TUTOR/A:**

Vicente Díez Valdés

**GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

Convocatoria de defensa: Septiembre 2021

## Resumen

En las últimas décadas, la socialización organizacional ha sido estudiada por numerosos autores debido a la creciente importancia de dicho proceso en las organizaciones. Cada vez más organizaciones consideran esencial garantizar un proceso de integración exitoso para lograr un correcto funcionamiento como también la eficacia de sus empleados. Este proyecto investiga acerca del proceso de socialización organizacional entre los jóvenes valencianos, así como su efecto sobre el compromiso y el engagement.

**Palabras clave:** engagement; compromiso organizacional; socialización organizacional; incorporación a la empresa; significado del trabajo

## Summary

In recent decades, organizational socialization has been studied by numerous authors due to the growing importance of this process in organizations. More and more organizations consider it essential to guarantee a successful integration process in order to achieve the effectiveness of their employees and a correct functioning of the organization. This project investigates the process of organizational socialization among young people in Valencia, as well as its effect on commitment and engagement.

**Key words:** engagement, organizational engagement, work socialization; organizational socialization; incorporation in the organization; meaning of work.



## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANTECEDENTES: SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
2.1 El trabajo en la vida de las personas .....	6
2.2 Socialización laboral. Iniciática de las personas y de la organización previas a la incorporación .....	8
2.2.1 Perspectiva de la persona .....	8
2.2.2 Perspectiva de la empresa .....	10
2.3 Socialización organizacional. Encuentro con la realidad de la empresa.....	11
2.3.1 Etapas de la socialización organizacional.....	11
2.3.2 Perspectiva del trabajador .....	15
2.3.3 Perspectiva de la empresa .....	18
2.4 Integración del nuevo empleado y sus dificultades.....	22
2.4.1 Aprendizaje durante la incorporación e innovación del rol. ....	25
2.4.2 Resultado de la integración.....	26
<b>3. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>26</b>
3.1 Objetivo General.....	26
Hipótesis: .....	27
3.2 Justificación .....	28
<b>4. MODELO TEÓRICO Y VARIABLES .....</b>	<b>29</b>
4.1 Proceso de Socialización laboral .....	29
4.2 Compromiso organizacional .....	30
4.3 Engagement.....	31
<b>5. METODOLOGÍA .....</b>	<b>33</b>
5.1 Procedimiento .....	33
5.2 Muestra .....	33
5.3 Instrumentos de medida .....	33
5.3.1 Inventario de Socialización Organizacional (OSI) .....	33
5.3.2 Compromiso organizacional.....	34
5.3.3 Engagement .....	34
<b>6. RESULTADO.....</b>	<b>34</b>
6.1 Análisis descriptivo .....	34
6.1.2 Análisis de Fiabilidad .....	37
6.2 Análisis correlacional .....	42
6.3 Análisis de regresión .....	44
<b>7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>Anexo I: Cuestionario de Evaluación del proceso de Socialización Organizacional.....</b>	<b>54</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Género</b> .....	35
<b>Tabla 2: Edad</b> .....	35
<b>Tabla 3: Nivel académico</b> .....	35
<b>Tabla 4: Tipo de contrato</b> .....	36
<b>Tabla 5: Duración en la organización</b> .....	36
<b>Tabla 6: Media y Desviación Típica</b> .....	37
<b>Tabla 7: Análisis de fiabilidad de los ítems de Compromiso Afectivo</b> .....	38
<b>Tabla 8: Análisis de fiabilidad de los ítems de Compromiso Normativo</b> .....	38
<b>Tabla 9: Análisis de fiabilidad de los ítems de Compromiso de Continuidad</b> .....	39
<b>Tabla 10: Análisis de fiabilidad de los ítems de Vigor</b> .....	39
<b>Tabla 11: Análisis de fiabilidad de los ítems de Dedicación</b> .....	40
<b>Tabla 12: Análisis de fiabilidad de los ítems de Absorción</b> .....	40
<b>Tabla 13: Análisis de fiabilidad de los ítems de Entrenamiento</b> .....	41
<b>Tabla 14: Análisis de fiabilidad de Comprensión</b> .....	41
<b>Tabla 15: Análisis de fiabilidad de los ítems de Apoyo de compañeros</b> .....	42
<b>Tabla 16: Análisis de fiabilidad de los ítems Perspectiva de Futuro</b> .....	42
<b>Tabla 17: Correlaciones</b> .....	43
<b>Tabla 18: Ecuación de regresión para predecir el Compromiso Afectivo</b> .....	44
<b>Tabla 19: Ecuación de regresión para predecir el Compromiso Normativo</b> .....	45
<b>Tabla 20: Ecuación de regresión para predecir el Compromiso de Continuidad</b> .....	46
<b>Tabla 21: Ecuación de regresión para predecir el Vigor</b> .....	46
<b>Tabla 22: Ecuación de regresión para predecir la Dedicación</b> .....	47
<b>Tabla 23: Ecuación de regresión para predecir la Absorción</b> .....	48
<b>Tabla 24: Resultados</b> .....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Modelo Nelson</b> .....	12
<b>Figura 2: Modelo Wanous</b> .....	24
<b>Figura 3: Modelo Teórico de la investigación</b> .....	27
<b>Figura 4: Relaciones entre las dimensiones de engagement y burnout</b> .....	33

## 1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos es una parte fundamental de la empresa por ello es tan importante recalcar la necesidad de un procedimiento claro en el que el nuevo empleado tome el primer contacto con la empresa, se adapte a su nuevo puesto y, posteriormente, pase a formar parte de esta. El proceso descrito anteriormente recibe el nombre de socialización organizacional que será el tema principal de este trabajo.

El proceso de socialización organizacional ha sido el tema de estudio de muchas investigaciones a lo largo de las últimas décadas, ya que el trabajo ha sido y es una parte importante de la vida de las personas. A lo largo de este proyecto se explicarán diferentes estudios realizados acerca de este concepto como también se profundizará sobre el impacto que tiene la socialización laboral sobre el compromiso laboral y el engagement.

Por una parte, el compromiso organizacional es la consecuencia directa del ajuste entre las necesidades y deseos de la persona y la capacidad de la organización de satisfacerlas. Asimismo, el concepto de compromiso organizacional tiene una estrecha relación con la lealtad que presentan los empleados con la organización.

Por otra parte, el engagement o entusiasmo laboral es un elemento esencial para garantizar el bienestar y un desempeño óptimo del trabajo. Empleados entusiasmados con su trabajo resultan más autoeficaces, tienen una actitud más positiva para afrontar imprevistos en el trabajo y mentalmente más resilientes, (Pujol C. & Arraigada, 2018).

Así, este Trabajo Final de Grado está formado por dos partes, una parte teórica en la que se estudia con detalle el proceso de socialización y sus etapas y otra parte práctica en la que se elabora un cuestionario a través del cual se intenta investigar el significado que otorgan los jóvenes al trabajo y su experiencia en el proceso de integración en la organización. Así pudiendo analizar con más detalle este proceso desde la perspectiva de gente joven, así como sus efectos sobre el compromiso y entusiasmo laboral.

## 2. ANTECEDENTES: SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

### 2.1 El trabajo en la vida de las personas

A lo largo de la historia la forma de entender el trabajo ha ido evolucionando y ha pasado de ser considerado como un castigo a formar parte de la vida de las personas como una actividad que no solo aporta beneficios económicos sino también contribuye al desarrollo personal, a la adquisición de habilidades o permite relacionarse con otros. Aunque existen diferentes perspectivas acerca del trabajo éste ha ido adquiriendo un rol cada vez más importante en la vida de las personas hasta convertirse en una actividad central de la misma. Esta centralidad hace referencia a la importancia que está dando el individuo al trabajo en su vida, algo que va más allá de su función instrumental, (Agulló, 1998).

Se podría definir el trabajo como: “Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o información disponibles, permiten obtener, producir o prestar servicios. En dicha actividad persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social,” (Peiro & Palaci, 1995).

Al hablar sobre el significado del trabajo es imprescindible destacar a la MOW (The Meaning of Working International Research Team) cuya labor se ha basado principalmente en definir cómo se entiende el trabajo. La aportación de estos investigadores fue esencial para el posterior desarrollo de diferentes estudios acerca del significado del trabajo.

MOW define el significado del trabajo como: “Un constructo psicológico dinámico y multidimensional, en el que tienen relevancia las creencias, experiencias de los individuos en los contextos organizacionales y el valor que ellos mismos y los grupos le atribuyen al trabajo,” (MOW, 1987).

Como resultado de numerosos estudios llevados a cabo por este equipo de investigadores han surgido las principales dimensiones del trabajo que se presentan a continuación:

1. La centralidad del trabajo hace referencia a la importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas.
2. Normas societales sobre el trabajo hacen referencia a aquellas normas a través de las que se evalúa si el trabajo es una obligación o un derecho, (García, 1999).
3. Metas laborales son los aspectos y características laborales que son importantes para una persona en un puesto de trabajo y que, por tanto, preferiría encontrar en su trabajo, (Gracia y Martín, 2001).
4. Resultados valorados del trabajo identifican las razones básicas que buscan las personas en el hecho de trabajar, (García, 1999).



5. Identificación con el rol laboral hace referencia a comportamientos que se esperan de una persona que ocupa un puesto de trabajo determinado.

Por otra parte, como ya se ha mencionado anteriormente, existen diferentes perspectivas del trabajo, debido a que es un proceso subjetivo que se ve afectado por el contexto social, político y/o cultural en el que vive el individuo por lo que es un proceso cambiante y dinámico. Por ello, a continuación, se explicarán con más detalles las funciones psicosociales que influyen en la manera en la que el trabajo es entendido y percibido por cada persona. Las funciones psicosociales se definen como: "Las condiciones presentes en las situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la propia realización de la tarea e incluso con el entorno," (Duro, 2005).

Según algunos autores como Salanova y Dakduk existen 11 funciones psicosociales que influyen en la manera en la que se percibe el trabajo y el significado que se da al mismo. A continuación, se presentan dichas funciones psicosociales:

- La función integradora hace referencia a la importancia que la persona da al trabajo en su vida. El trabajo puede dar significado a la vida del individuo, así como también contribuir a la sensación de autorrealización.
- Algunos trabajos y puestos conllevan cierto estatus y prestigio social que se puede entender como respeto y reconocimiento.
- Identidad personal que el individuo adquiere a través de diferentes experiencias laborales.
- Función económica que a su vez se divide en 2 funciones, una contribuye a la supervivencia de la persona y otra al acceso a otros bienes.
- Oportunidad de interacción y relaciones sociales que pueden ser enriquecedores y mejorar otros aspectos de la vida.
- Estructuración del tiempo en el trabajo, es decir, el tiempo de trabajo está organizado en períodos de tiempo que permiten tener una referencia temporal útil en la vida de las personas.
- Obligatoriedad, ya que se considera que el trabajo es un deber del individuo hacia la sociedad de la que forma parte.
- Aprendizaje, ya que a través del trabajo es posible desarrollar habilidades y destrezas.
- Socialización durante la cual la persona no solo adquiere el conocimiento y valores de la organización sino también interactúa con otros miembros de la organización.



- Control y poder por parte de la dirección y los supervisores para que el trabajo se realice adecuadamente.
- Comodidad y disfrute hace referencia al clima laboral y las relaciones personales en el puesto.

Este conjunto de funciones psicosociales es de gran importancia, ya que influye en la manera en la que las personas entienden el trabajo. Los factores psicosociales pueden perjudicar o favorecer tanto la actividad laboral como la calidad de vida del individuo.

Cuando los factores psicosociales influyen positivamente sobre el trabajo se puede observar efectos sobre el individuo tales como el desarrollo personal, satisfacción, percepción de bienestar, entre otros. Por el contrario, los factores psicosociales negativos pueden provocar insatisfacción laboral, efectos negativos sobre la salud, estrés, ausentismo como también incremento de accidentes laborales, (Salanova, 1996).

Asimismo, se observa una diferencia en como el trabajo es percibido por las personas según su género. Se observa que las mujeres dan más importancia a valores intrínsecos en el trabajo, es decir, valoran más aprender, establecer contactos personales y tener un trabajo interesante. Por su parte, en los hombres predomina una motivación extrínseca, en el que el salario y el estatus son elementos altamente valorados a la hora de elegir un puesto de trabajo.

## **2.2 Socialización laboral. Iniciática de las personas y de la organización previas a la incorporación**

### **2.2.1 Perspectiva de la persona**

A medida que la persona va desarrollando su identidad y sus intereses también lo hace acerca de su vocación. La **elección vocacional** comienza en una temprana edad, mucho antes de incorporarse en el mercado laboral. Este proceso comienza con pequeñas decisiones acerca de las preferencias vocacionales del individuo y que van modificándose a lo largo del tiempo tomando carácter más realista y crítico.

El autor más representativo de la teoría de la elección vocacional es Donald E. Super, en su teoría afirma que la elección vocacional nace como resultado del desarrollo del concepto de sí mismo, (Super, 1980). A través de diferentes etapas de vida, la persona construye un concepto de sí mismo y al escoger una ocupación está seleccionando un rol que cree que le permitirá ser y desarrollar lo que percibe de él, (Gil, Rodríguez & María Alcovar, 2003).

En cuanto a la elección del puesto de trabajo, numerosos autores han investigado acerca de cómo se elige un puesto de trabajo y qué es lo que las personas buscan en su empleo. Los resultados de dichas investigaciones han dado resultados contradictorios. Por ello, a continuación, se presentan dos estudios acerca de dicha cuestión.

En primer lugar, se presenta el estudio realizado por (Renwick & Lawler, E. E, 1978). Este estudio consiste en una entrevista realizada a los trabajadores de Estados Unidos en la que tenían que señalar aquellos aspectos que consideraban importantes en su puesto de trabajo. El resultado mostró que los trabajadores entrevistados valoraban más aspectos intrínsecos como posibilidad de hacer algo que les haga sentirse bien, posibilidad de llevar a cabo algo de valor, de aprender cosas nuevas, independencia en el puesto, oportunidad para desarrollar destrezas y habilidades, y el grado de libertad en el puesto.

En segundo lugar, (Feldman D. C., 1976) realizó un estudio con los alumnos de un máster. El resultado de este estudio indicó que a la hora de elegir un puesto los aspectos extrínsecos tales como, el salario y el margen de beneficio son aspectos que más se valoraban.

La explicación a los resultados tan distintos se puede encontrar en la aclaración aportada por el equipo de investigadores de MOW. Ellos explican que esta diferencia se debe a que cada uno de los estudios estaba midiendo aspectos distintos. El primer estudio estaba midiendo las metas laborales que hacen referencia a los objetivos específicos que cada empleado desea alcanzar en su puesto de trabajo. En cambio, el segundo estudio estaba evaluando valores laborales que consisten en objetivos que se busca alcanzar el empleado en su puesto de trabajo. Partiendo de esta diferencia se concluye que el valor laboral o la razón predominante para trabajar es el sueldo que sería una motivación extrínseca. Sin embargo, en cuanto a las metas laborales destacan los aspectos intrínsecos, (Feldman D. , 1988).

Por otra parte, en el proceso de elección del puesto de trabajo influyen otros factores que no están directamente relacionados con el puesto, sino que son elementos relacionados con la organización como, por ejemplo, la imagen de la organización, su tamaño, su cultura y valores, clima laboral, entre otros. Por ello, la teoría de las valencias y expectativas explica el proceso de elección de puesto de trabajo apoyándose en 3 aspectos: el grado de atracción de la organización, el interés por la incorporación en ella y la decisión final de hacerlo.

En cuanto al primer elemento, el grado de atracción de la organización hace referencia a la posibilidad de alcanzar las metas establecidas por el individuo en la empresa. Dichas metas pueden ser un buen sueldo, horarios flexibles, promoción en la empresa, formación continua, entre otras. El segundo aspecto consiste en el interés por incorporarse en la organización. Este elemento se mide como la expectativa de ser admitido multiplicado por el atractivo de la organización. Por último, el tercer aspecto es la decisión final en el que el individuo elige uno de los puestos teniendo en cuenta todos los aspectos anteriormente nombrados.

Este modelo de toma de decisiones es criticado por muchos autores, ya que en ocasiones durante la toma de decisiones la información disponible suele ser imperfecta e incompleta y la decisión se tiene que tomar en un tiempo muy limitado. Estos factores pueden complicar el

proceso de toma de decisiones y crear situaciones de mucho estrés en los individuos responsables de tomar la decisión, (Gil, Rodríguez & Maria Alcovar, 2003).

## 2.2.2 Perspectiva de la empresa

Desde la perspectiva de la empresa ante la incorporación de nuevos empleados destacan dos procesos claves: reclutamiento y selección de personal.

En primer lugar, el **proceso de reclutamiento** hace referencia a la búsqueda de candidatos que podrían ajustarse a las necesidades de la empresa. Cabe subrayar la importancia que tiene este proceso, ya que es el primer contacto entre la empresa y el candidato que posiblemente se incorporará a la empresa. Los errores en esta fase pueden tener repercusiones negativas tanto para la empresa como para el futuro empleado.

Al iniciar el proceso de reclutamiento una de las primeras decisiones que debe tomar la empresa es decidir si se llevará a cabo reclutamiento interno o externo, es decir, si la empresa contará con los aspirantes de la propia organización y apostará por la promoción de los empleados ya existentes o apostará por reclutamiento externo al no contar con empleados adecuados para el puesto. Las formas más comunes del reclutamiento externo son las referencias de otros empleados, ofertas en periódicos o revistas, agencias de empleo, instituciones formativas, empresas de la competencia, entre otros.

Para medir la eficacia de los numerosos procesos de reclutamiento utilizado por las empresas existen diferentes criterios como, por ejemplo, satisfacción, desempeño, abandono, entre otros. La explicación a los resultados obtenidos a través de los criterios estudiados por diferentes autores se puede encontrar en la hipótesis del grado de realismo de la información. Dicha hipótesis afirma que las fuentes de reclutamiento como recomendación de conocidos proporcionan información más realista y por lo tanto el candidato puede decidir si se ajusta a las necesidades del puesto. Por el contrario, la información presentada por los medios de reclutamiento como anuncios o agencias de empleo ofrecen información que no suele ser tan realista, se aleja de la realidad que se vive en la empresa, (Wanous, 1992).

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento comienza el **proceso de selección**. A través de este proceso la organización intenta incorporar a aquel candidato cuyas habilidades y destrezas se ajustan al empleo, asimismo, evalúan si sus valores se asemejan a los de la empresa como también si sus necesidades pueden ser satisfechas en el nuevo puesto, (Nelson D. L., 1988).

Aunque existen numerosas técnicas que se pueden aplicar en el proceso de selección del personal entre las más usadas se encuentra la entrevista, el test psicotécnico, las simulaciones. La elección de la prueba adecuada depende de la organización y la finalidad que se quiere obtener después de la prueba realizada. A continuación, se describirán dichas técnicas con más detalle.

La entrevista de selección es el método más utilizado. El éxito de este método de selección suele depender del nivel de preparación y estructura de esta como también del propio entrevistador, ya que a través de su comportamiento refleja a la empresa. (Harris, 1989) señala que la entrevista es un método de comunicación adecuado y fundamental en el ajuste de expectativas entre el aspirante a un puesto y la organización, aunque su predicción acerca del rendimiento es muy pobre.

En cuanto al test psicotécnico, éste tiene como objetivo evaluar las aptitudes y habilidades del candidato. Asimismo, suele ser una herramienta útil para predecir el futuro desempeño del candidato. Sin embargo, en esta clase de pruebas la comunicación es unilateral, es decir, solo la empresa recibe la información acerca de la persona. El mismo aspirante recibe muy poca información acerca del puesto y la organización en esta clase de pruebas. Mientras que en las entrevistas, simulaciones y muestras de trabajo la comunicación es bidireccional y permiten detectar la relación entre las habilidades y los requerimientos del puesto como también la relación entre los deseos del individuo y el clima organizacional, (Peiro & Palaci, 1995).

Y, por último, las simulaciones hacen referencia a la realización de algunas tareas muy similares del puesto siendo esta técnica muy eficiente a la hora de predecir el desempeño del futuro empleado.

## **2.3 Socialización organizacional. Encuentro con la realidad de la empresa**

### **2.3.1 Etapas de la socialización organizacional.**

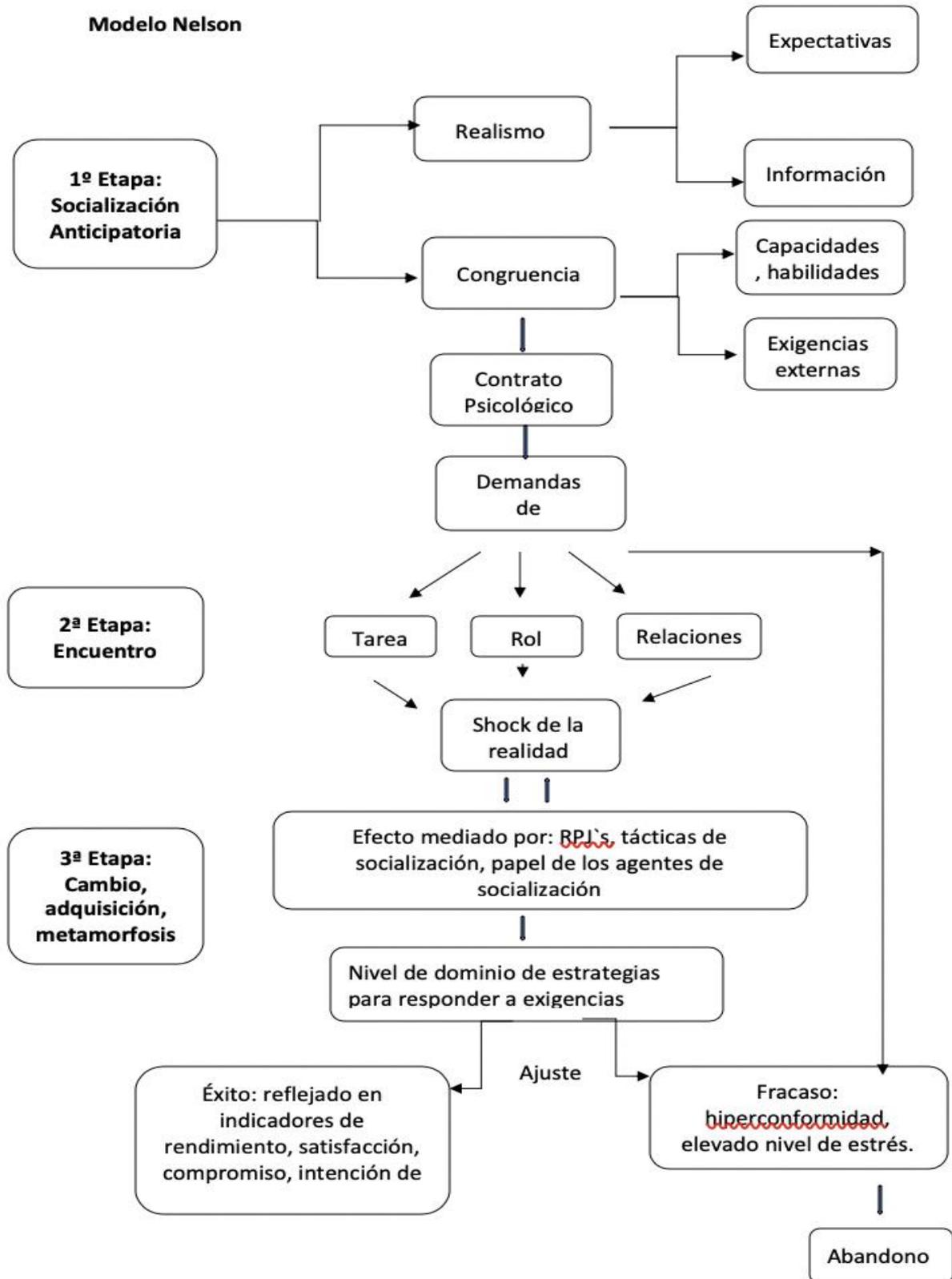
El concepto de socialización ha sido objeto de estudio de muchos autores a lo largo de las pasadas décadas, ya que el trabajo ocupa un lugar significativo en la vida de las personas.

A continuación, se presenta una de las muchas definiciones que existen de este concepto y es la siguiente: *“Proceso de aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo,”* (Prieto, Peiro, Bravo, & Caballero, 1996).

Aunque este proceso puede ser estudiado tanto desde la perspectiva de la organización como desde la perspectiva del individuo, en los últimos años cada vez más se da importancia al enfoque de la persona prestando especial atención a la individualización del rol laboral. A lo largo de este proyecto se explicará tanto la perspectiva de la organización como la perspectiva de la persona.

Actualmente existen numerosos modelos elaborados por distintos autores que intentan explicar el proceso de socialización organizacional. La mayoría de ellos coinciden que existen tres etapas de dicho proceso: socialización anticipatoria, encuentro y adquisición y cambio. Para explicar las tres etapas anteriormente nombradas Nelson ha elaborado un modelo en el que incluye las aportaciones de otros autores y recopila los elementos esenciales del proceso de socialización organizacional. Basándose en el modelo del autor se procederá a explicar con más detalle el proceso de socialización organizacional y sus etapas.

**Figura 1: Modelo Nelson**



(Fuente: Adaptado de Peiró y Palací, 1995)

### 2.3.1.1 Anticipatoria

La primera etapa de este proceso recibe el nombre de socialización anticipatoria. Esta etapa comienza en una temprana edad, mucho antes de la incorporación al mercado laboral. Como se observa en la Figura 1 destacan dos elementos clave en esta fase. Por una parte, el grado de realismo que tiene la persona acerca del trabajo y, por otra parte, la relación entre las habilidades del individuo y exigencias del puesto.

El grado de realismo está directamente relacionado con las expectativas. Según algunos autores la familia, amigos, instituciones educativas o medios de comunicación son los agentes que más influyen sobre las expectativas que va creando el individuo acerca del trabajo antes de su incorporación en el mercado laboral, (Wanous, 1992). Como consecuencia de dicha influencia se puede observar dos posibles escenarios. Por una parte, que la persona haya desarrollado expectativas realistas acerca del trabajo o por el contrario expectativas bastante alejadas de la realidad en el mundo laboral, (Gil, Rodríguez & María Alcovar, 2003).

Otro de los elementos clave en esta etapa es el nivel de preparación del individuo a nivel de habilidades y capacidades para poder realizar correctamente las tareas propias del puesto y cumplir con las exigencias del puesto, y habilidad para relacionarse con los demás. Por ello, (Peiro & Palaci, 1995) destacan la importancia tanto de establecer equilibrio, entre habilidades y destrezas personales y exigencias del puesto como entre las necesidades y valores personales y recompensas ofrecidas por la empresa.

El resultado más importante de esta primera etapa es el surgimiento del contrato psicológico. A continuación, se presenta una definición detallada sobre el concepto de contrato psicológico y es la siguiente: *Creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre la persona focal y la otra parte. Un contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros*, (Rousseau, 1989).

De la definición citada en el apartado anterior se puede destacar algunos elementos clave para entender mejor el concepto explicado. En primer lugar, el contrato psicológico tiene un carácter subjetivo y dinámico, ya que las necesidades tanto del individuo como de las empresas cambiarán a lo largo del tiempo. Por otra parte, se relaciona con las expectativas, es decir, la expectativa de compensación a cambio de un esfuerzo a partir de una promesa. El contrato psicológico tiene gran importancia en la relación laboral entre el empleado y la organización, ya que su incumplimiento puede tener consecuencias negativas para ambas partes tales como: desconfianza, menor rendimiento, absentismo o incluso abandono.

### 2.3.1.2 Etapa de encuentro

La segunda etapa es la de *Encuentro*. En esta etapa el empleado ingresa en la organización y con ello comienza la relación entre el empleado y la organización. Esta etapa tiene una duración de aproximadamente 3 o 4 meses y es una etapa decisiva, ya que de ésta depende el éxito o fracaso de socialización, (Feldman D. C., 1976).

Como se observa en la Figura 1 en esta etapa el nuevo empleado tiene que enfrentarse con demandas propias de la tarea, del rol y de las relaciones con los compañeros. Todo ello puede producir el llamado shock de realidad para el nuevo empleado. Este fenómeno se produce debido a que las expectativas del empleado son muy distintas a la realidad o debido a las dificultades por parte del empleado a adaptarse al nuevo puesto y al miedo a fracaso. En ocasiones, las personas suelen tener expectativas poco realistas acerca del puesto y/o la organización. Esto se debe a la información previa que ha recibido el futuro empleado acerca de la organización, dicha información suele ser distorsionada positivamente. Esta distorsión de información suele producirse durante el proceso de reclutamiento en el que la organización solo presenta los aspectos positivos de la misma. Como consecuencia de dicha distorsión, las expectativas del empleado no se cumplen y como resultado de ello se produce mayor rotación, insatisfacción, menos compromiso, entre otros efectos negativos, (Wanous J. , 1980).

Para suavizar los efectos producidos por el choque entre las expectativas del empleado y la realidad, las empresas emplean la *Anticipación realista del puesto*. La anticipación realista del puesto consiste en proporcionar a los aspirantes al puesto una información realista acerca tanto del puesto como de la organización presentando tantos aspectos positivos como negativos así ayudando al candidato decidir si es adecuado para el puesto así evitando el shock de realidad descrito anteriormente, (Wanous, 1992). Este modelo presenta algunas ventajas que son las siguientes: la autoexclusión de los individuos que no se ajustan al puesto, mejor preparación del nuevo empleado al iniciar el trabajo, más compromiso y satisfacción y, por último, reducción de la tasa de abandono, (Gil, Rodríguez & María Alcovar, 2003).

Sin embargo, los resultados obtenidos por (Colarelli, 1984) tras analizar el método no coincide con los presentados por (Wanous, 1992). A pesar de que algunos estudios afirman que este método ayuda a reducir las expectativas iniciales con el puesto, esos mismos estudios no están de acuerdo que exista una relación entre la información realista previa y el nivel de satisfacción como tampoco se confirma la eficacia de este método con la intención del empleado de permanecer en la empresa. Como conclusión, este método es eficaz para ayudar a proponer unas expectativas más realistas, pero no son tan eficaces para reducir la tasa de abandono o aumentar el compromiso del empleado, (Colarelli, 1984).

Otro de los elementos que las empresas suelen emplear para suavizar el shock de realidad es cumpliendo con el contrato psicológico elaborado en la primera etapa de este proceso. El incumplimiento de dicho contrato provoca numerosos efectos negativos como la desconfianza del empleado, el descenso del rendimiento, absentismo y abandono de los

empleados. Para evitar los efectos negativos anteriormente nombrados es recomendable que la empresa respete el contrato psicológico.

### **2.3.1.3 Etapa de adquisición y cambio**

*La tercera etapa es la de Adquisición y cambio* en la que el nuevo empleado pasa a ser un miembro integrado de la organización. Como se observa en la Figura 1, Nelson afirma que existen 2 posibles resultados de este proceso de socialización. Por una parte, puede acabar como un éxito y, por otra parte, puede convertirse en un fracaso. Se considera que la socialización ha terminado con éxito cuando el nuevo empleado se ha integrado en la empresa, se identifica con los valores y la filosofía de esta, cumple con eficiencia las tareas propias de su puesto y quiere permanecer en la empresa. Por lo contrario, si se termina con fracaso es debido a la dificultad de integración en la empresa y/o en el puesto de trabajo. Todo ello provocará la intención de abandono por parte del nuevo empleado.

## **2.3.2 Perspectiva del trabajador**

### **2.3.2.1 Expectativas iniciales**

Como ya se ha comentado en apartados anteriores de este proyecto, las expectativas iniciales de los nuevos empleados antes de ingresar en su nuevo puesto suelen ser alteradas y alejadas de la realidad. Esto se debe, en la mayoría de los casos, a la información recibida en los procesos de reclutamiento y selección a través de los cuales el nuevo empleado ha recibido información únicamente acerca de aspectos positivos de la organización. Como consecuencia de ello, al ingresar en la organización y enfrentarse a la nueva realidad se produce sensación de decepción. Para paliar los efectos negativos de estas expectativas demasiado alejadas de la realidad, se aplica el método de *Anticipación realista del Puesto* que también ya se ha comentado en este proyecto. Sin embargo, el autor de dicho método, Wanous, afirma que es crucial determinar cuando proporcionar los aspectos realistas del puesto, ya que de ello depende el resultado del método, (Wanous, 1992).

Por una parte, si la información realista se proporciona antes de la aceptación del puesto, eso permite a la persona seleccionar mejor el puesto y decidir si es un candidato adecuado. Con lo cual la persona siente que tiene la libertad para elegir el puesto. A su vez, este método de expectativas realistas puede ser entendido por el candidato como un hecho que muestra la implicación y la preocupación por parte de la organización y ello conlleva a una mayor implicación también por parte del nuevo empleado.

Por otra parte, si la información es proporcionada después de la incorporación se pierde la sensación de libre elección del puesto. A pesar de ello, tiene su lado positivo, ya que las expectativas realistas proporcionadas después de la incorporación del nuevo empleado pueden ayudar a afrontar la nueva situación, debido a que el nuevo empleado tiene acceso a la información acerca de lo que se espera de él.

Independientemente de cuando se usa el método de expectativas realistas, antes o después de la incorporación, se ha observado que es un método que ayuda a los nuevos empleados a predecir las posibles futuras situaciones a las que tendrá que enfrentarse. Todo ello contribuye a la disminución del estrés en los nuevos empleados, (Nelson D. L., 1991).

Asimismo, cabe destacar que a pesar de que existen varias interpretaciones acerca de los resultados que proporciona este método existe una evidencia clara que dichas expectativas realistas acerca del puesto y la organización son clave para incorporación exitosa del nuevo empleado en la empresa y en su puesto, (Nelson D. , 1990).

### **2.3.2.2 La experiencia de entrada**

Una vez que el nuevo empleado ingresa en la organización se encuentra con una situación nueva que suele caracterizarse por incertidumbre y el estrés. Por ello, se ha desarrollado un modelo que intenta explicar como se siente el nuevo empleado recién incorporado a la empresa. En este modelo destacan tres elementos clave: el cambio, el contraste y la sorpresa, (Louis, 1980).

El primer elemento que del modelo es el cambio. Al incorporarse en una nueva organización es inevitable comparar la nueva situación con la anterior. El nuevo empleado detecta similitudes y diferencias respecto a la antigua situación.

El segundo elemento que aparece en el modelo es el contraste. Este elemento es muy personal y subjetivo. Durante el proceso de incorporación a una nueva organización los nuevos empleados dejan sus viejos roles para adquirir unos nuevos. El contraste representa las diferencias subjetivas entre el nuevo ambiente y el antiguo, (Louis, 1980).

Y, por último, el tercer elemento es la sorpresa. Este elemento hace referencia a las expectativas que tiene la persona respecto al nuevo puesto de trabajo y la organización. Este elemento de sorpresa se produce cuando las expectativas chocan con los acontecimientos que se producen en la nueva situación pudiendo ser positivas cuando las nuevas experiencias son mejores de lo esperado o por el contrario negativo cuando las expectativas eran demasiado altas.

Además, la autora compara la forma en la que las personas se enfrentan a las situaciones familiares y a las situaciones de sorpresa. La autora distingue dos tipos de pensamiento.

En primer lugar, aquel pensamiento que se produce cuando ocurre algo fuera de lo ordinario y, por otra parte, aquel pensamiento que se activa cuando ocurre algo previsto. Cuando ocurre algo que no estaba previsto las personas intentan hallar explicaciones para entender lo ocurrido. (Louis, 1980) afirma que estas explicaciones surgen a través de un proceso que denomina *elaboración de sentido*.

En el proceso de elaboración de sentido influyen tales factores como propias experiencias, características personales o las características de la propia situación. La autora afirma que el proceso de elaboración del sentido es estimulado por el elemento de sorpresa que se produce

al enfrentarse a experiencias no esperadas en el nuevo ambiente. Asimismo, cabe destacar que, al no disponer de información relevante sobre la organización, su cultura y normas los nuevos empleados encuentran dificultades para dar sentido a la sorpresa. Por ello, es esencial proporcionar información a los nuevos empleados que les ayude a dar sentido a la sorpresa, (Louis, 1980). En ocasiones la información ofrecida a los nuevos empleados es escasa para hallar sentido a la nueva situación por lo que recurren a la búsqueda de información por su cuenta. Este proceso de búsqueda de información se explicará con más detalle en el siguiente apartado.

### **2.3.2.3 Búsqueda de información**

Al ingresar en una nueva organización la información de la que dispone el nuevo empleado no es suficiente para comprender el nuevo ambiente, por ello usará diferentes métodos para lograr la información. Las fuentes más comunes a las que tienen acceso los nuevos empleados para obtener la información son las siguientes: comunicados oficiales de la dirección, mensajes de los compañeros que realizan tareas similares u otros miembros de la empresa, fuentes externas a la organización como, por ejemplo, los clientes y las tareas propias del puesto, (Miller & Jablin, 1991).

Por otra parte, (Morisson, 1993) presenta una clasificación sobre el contenido de la información. En primer lugar, destaca la información técnica acerca del correcto desempeño de las tareas propias del puesto. Esta información proporciona al empleado una idea de cómo deben realizarse las tareas para que estén correctamente ejecutadas. En segundo lugar, la información normativa explica cuáles son los valores, normas y comportamiento esperado dentro de la organización. Y, por último, el feedback que, por una parte, puede ser relacionado con el desempeño e indicar si el empleado está realizando su trabajo adecuadamente o puede ser feedback social que muestra si el empleado está aceptado entre los compañeros del trabajo. Este último no está relacionado al rendimiento del empleado sino con sus relaciones con otros miembros de la organización, (Morisson, 1993).

Se pueden encontrar diferentes métodos de búsqueda de información. A continuación, se explican algunas de ellas.

- Preguntas abiertas: consiste en obtener información necesaria obteniéndola directamente de la persona. Este método es posible cuando existe una buena relación entre el nuevo empleado y la persona que puede proporcionar la información.
- Preguntas indirectas: al contrario que en las preguntas abiertas, no existe una buena relación entre ambas partes, por lo que a través de estas preguntas indirectas los nuevos empleados obtienen la información necesaria.
- A terceros: este método consiste en acceder a otras fuentes de información. Se aplica cuando no es posible acceder a fuentes de información primaria.

- Probar los límites: este método de obtener la información consiste en crear situaciones en las que la persona que dispone de la información se vea obligada a transmitir la información necesaria al nuevo empleado.
- Conversaciones disfrazadas: Esta táctica de búsqueda de información se parece a las preguntas indirectas, pero incluye conversaciones a través de las cuales el nuevo empleado intenta obtener la información de una manera indirecta.
- Observación: este método consiste en prestar atención a comportamientos y actitudes de los compañeros para obtener la información necesaria.

Según los estudios realizados se observa una relación positiva entre la búsqueda de información y la satisfacción y el desempeño. Esto se debe a que tras la búsqueda de información el nuevo empleado tiene una idea más precisa de su rol y de lo que se espera de él, (Ashford & Cummings, 1985).

Además, numerosos autores afirman que los métodos más eficaces de la búsqueda de información son las observaciones y experimentación, ya que estos métodos permiten al nuevo empleado desempeñar con más claridad las tareas propias de su puesto y su nuevo rol. Asimismo, se observa que la ayuda de supervisores y compañeros de trabajo fomenta actitudes positivas sobre el trabajo y la organización, (Gil, Rodríguez & María Alcovar, 2003).

### **2.3.3 Perspectiva de la empresa**

#### **2.3.3.1 Tácticas de socialización**

Las tácticas de socialización son métodos empleados por las organizaciones con el fin de impulsar el aprendizaje de los nuevos empleados para que estos puedan integrarse en la organización y desempeñar su nuevo rol con éxito. Estos procedimientos pueden ser muy variados y no excluyentes entre sí. Asimismo, se ha observado que dependiendo de las tácticas de socialización elegidas varía el resultado del proceso de socialización del nuevo empleado en la organización.

Los autores, (Van Maanen & Schein, 1979), han clasificado las tácticas de socialización empleadas por las organizaciones en 6 grupos que se presentan a continuación:

- Colectivas o individuales. Como indica el propio nombre este método consiste en si los nuevos empleados reciben formación juntos o individualmente. Las tácticas de socialización individuales suelen emplearse cuando se trata de un rol complejo.
- Formales o informales. En las tácticas informales el nuevo empleado pasa a formar parte del equipo inmediatamente y aprende dentro de este equipo. Por el contrario, en las tácticas formales el nuevo empleado está apartado del resto de sus compañeros durante el proceso de aprendizaje con el objetivo de que reciba de una forma clara y

detallada cuál es su rol y que se espera de él. Los dos primeros grupos de tácticas de socialización se refieren al contexto en el que la información se presenta.

- Secuenciales o al azar. En las tácticas secuenciales el nuevo empleado conoce las fases por las que deberá pasar durante el proceso de aprendizaje. Por el contrario, en las tácticas al azar no dispone de dicha información por lo que no conoce las etapas de formación. Este grupo de dimensiones de tácticas de socialización hacen referencia al contenido de la información.
- Fijas o variables. Estas tácticas hacen referencia a la duración del proceso de aprendizaje y si el empleado es conocedor de dicha información. En el primer caso el empleado recibe información precisa acerca de la duración de dicho proceso. En las tácticas variables el empleado desconoce la duración del proceso de aprendizaje.
- Seriales o disyuntivas. Estas dos tácticas se refieren al contexto social. En las primeras, un empleado con experiencia sirve de modelo para los nuevos empleados. A través de él aprenden a desarrollar sus nuevas funciones. Por otra parte, en las tácticas disyuntivas es el propio empleado quien tiene que aprender por su cuenta debido a que no existe un rol similar.
- Investidura o despojamiento. Las tácticas de investidura ponen en valor las características personales y las habilidades del nuevo empleado para el desempeño de su nuevo rol. En cambio, las de despojamiento intentan eliminar aquellos rasgos de identidad que ven como negativas para el nuevo rol.

Las 6 dimensiones de tácticas de socialización mencionadas anteriormente han sido objeto de muchos estudios. Aunque el estudio más importante es el realizado por (Jones, 1988) que destaca que dichas dimensiones se pueden agrupar en dos grupos:

- Por una parte, en tácticas de socialización institucionalizadas. Son aquellas que agrupan las tácticas colectivas, formales, secuenciales y las fijas.
- Por otra parte, en tácticas de socialización individualizadas. Aquellas que agrupan las tácticas individuales, informales, al azar y las variables.

Asimismo, los estudios llevados a cabo acerca de las tácticas de socialización han dado lugar a diversos resultados que se expondrán a continuación.

En primer lugar, se ha observado que las tácticas individualizadas aportan orientaciones innovadoras hacia el rol. Mientras que en las tácticas institucionalizadas se observan efectos positivos relacionados con el compromiso, satisfacción y claridad en el rol. Sin embargo, se observan relaciones negativas respecto a la autoeficacia, (Peiro & Palaci, 1995).

Por otra parte, se ha detectado que los empleados recién incorporados en la organización suelen preferir las tácticas institucionalizadas. Esto se debe a que ayudan a reducir el estrés

que suele estar generado por la ambigüedad y la incertidumbre. Otra de las observaciones que surgen de diversos estudios es que las tácticas institucionalizadas ayudan a elaborar sentido, (Jones, 1988). Sin embargo, una vez que los nuevos empleados se integran en la organización cambian sus preferencias eligiendo tácticas individualizadas que fomentan la innovación del rol, (Allen & Meyer, 1990).

Por último, se puede relacionar las tácticas de socialización con la cultura organizacional. En este aspecto existe una relación entre las tácticas institucionalizadas y las empresas más conservadoras. Y, por el contrario, entre las tácticas individualizadas y las organizaciones más innovadoras y abiertas al cambio, (Schwartz, 1992).

### **2.3.3.2 Programas de orientación para el nuevo empleado**

Los primeros meses tras la incorporación del individuo en la organización son esenciales para el desarrollo de una relación correcta entre el empleado y la organización. Por ello, las organizaciones utilizan los programas de orientación para comunicarse con los nuevos empleados. A través de este programa los nuevos empleados reciben conocimientos acerca de la historia, misión y visión de la organización. Asimismo, se les informa de las normas internas de la empresa, así como de los derechos y obligaciones del empleado.

La comunicación que se establece entre la dirección y los nuevos empleados durante el proceso de programas de orientación continua posteriormente, aunque el objetivo de dicha comunicación cambia. Durante el programa de orientación el objetivo principal es orientar e informar al nuevo empleado, y una vez que se termina la orientación, la dirección se comunica con los empleados para reforzar su identificación con la organización, (Jablin, 1987).

Actualmente, existen escasos estudios acerca de la eficiencia de estos programas de orientación empleados por las organizaciones para recibir los nuevos empleados. Sin embargo, se ha comparado la eficiencia entre la comunicación escrita y la comunicación oral. El resultado de la investigación realizada señala que la comunicación escrita es más efectiva, (Jablin, 1987).

Por otra parte, se ha observado que las relaciones con el supervisor es un elemento esencial, ya que la figura de supervisor suele servir de modelo. En la comunicación entre el empleado recién incorporado y el supervisor se puede detectar dos modelos de comunicación. Por una parte, a través del liderazgo, es una forma de comunicación abierta, en la que destaca un alto nivel de confianza, interés, negociación, integración del nuevo empleado entre los compañeros del trabajo. Esta forma de comunicación tiene efectos positivos en la individualización del rol del nuevo empleado. En cuanto a la supervisión en esta forma de comunicación predomina la autoridad a través de la cual se intenta conseguir que el nuevo empleado cumpla con las tareas y comportamientos exigidos por el rol. La supervisión se caracteriza por ser una forma de comunicación cerrada.

Alguna de las funciones de supervisor consiste en proporcionar feedback e información, participar en el proceso de preparación y en el desarrollo personal del nuevo empleado. El feedback es un elemento imprescindible en el proceso de aprendizaje y ayuda a obtener los

resultados deseados en el nuevo puesto. En cuanto a la información proporcionada por los supervisores se observa que aquellos empleados que recibieron más información de los supervisores mostraron más satisfacción y compromiso hacía la organización, así como también se adaptaron más rápido a la nueva situación, (Ostroff & Kozlowski, 1993).

Cabe destacar que en el proceso de socialización los compañeros del trabajo también juegan un papel importante. Se ha observado que los compañeros es la fuente de información más utilizada para obtener información acerca del cómo funciona el grupo del trabajo, (Ostroff & Kozlowski, 1993). A través de varios estudios se ha hallado una relación positiva entre la interacción con los compañeros de trabajo y la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y con menores tasas de abandono. Asimismo, se han detectado varias funciones durante el proceso de comunicación entre el nuevo empleado y los compañeros de trabajo. En primer lugar, se detecta la función informativa. Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, los compañeros de trabajo es la fuente de información más utilizada. Durante esta comunicación se produce un intercambio de información acerca de cómo funciona la organización.

También se detecta la función normativa que está relacionada con la función informativa, ya que gran parte del intercambio de información está relacionada con las normas y comportamientos aceptados en la organización. Con este intercambio de información los nuevos empleados intentan obtener la información acerca de los valores, actitudes y conductas aceptadas en la organización para poder integrarse en el grupo de trabajo.

Por último, la función psicológico-afectiva se ve reflejada en las relaciones interpersonales y en el apoyo que recibe el nuevo empleado por parte de sus compañeros. El apoyo social influye directamente en el bienestar del nuevo empleado en la empresa y suele tener efectos positivos sobre el estrés ante la nueva situación de incertidumbre y sobre las exigencias del nuevo puesto. El apoyo social puede expresarse de diferentes formas como, por ejemplo, apoyo social informacional, evaluativo, instrumental o emocional, (Feldman D. C., 1976).

Con toda la información aportada en este párrafo cabe destacar que una vez alcanzada madurez en la socialización, el nuevo empleado recurre cada vez menos a sus compañeros para buscar explicaciones. Asimismo, dichas relaciones son vistas menos valiosas e interesantes que al principio de este proceso de socialización. Otro hecho significativo es que una vez que el nuevo empleado se ha integrado en la organización es él quien emite información y feedback. Además, se observa que el nuevo empleado acaba de un tiempo en la organización se ve implicado en conflictos, ya que suelen poseer pensamientos e ideas más frescas y eso lleva a formular preguntas e ideas que incomodan a los empleados que llevan años en la empresa y tienen una visión más conservadora, (Gil, Rodríguez & María Alcovar, 2003).

## 2.4 Integración del nuevo empleado y sus dificultades.

En este apartado del proyecto se procederá a explicar la integración del nuevo empleado en la organización y el ajuste que debe producirse entre ambas partes para lograr una integración exitosa basándose en el modelo de Wanous. Este modelo es una adaptación de la Teoría del Ajuste Laboral de Dawis y Lofquist elaborado en el año 1984.

Como se observa en el Figura 2 el modelo Wanous explica el proceso de integración del nuevo empleado basándose en 2 dimensiones.

La primera dimensión estudia el ajuste entre las habilidades de la persona y los requerimientos del puesto. El ajuste de la primera dimensión influye directamente sobre el desempeño. La forma más habitual que usan las organizaciones para conseguir un correcto desempeño es a través de la selección del personal. Sin embargo, cuando con la selección del personal no es suficiente, la organización utiliza la formación para conseguir que las habilidades de los individuos sean las adecuadas para desarrollar correctamente las tareas del puesto.

La segunda dimensión consiste en el ajuste entre las necesidades individuales y la cultura y el clima organizacional. En esta dimensión el autor afirma que es esencial encontrar una relación entre lo que el individuo busca en su puesto de trabajo y sus necesidades. Para ello, Wanous menciona el modelo de satisfacción de necesidades "ERC" (Existencia, Relaciones y Crecimiento), que ayuda a ordenar los objetivos que buscan satisfacer las personas con su puesto de trabajo. Si se desglosa con más detalle el modelo ERC, las necesidades de existencia reflejan el deseo de conseguir recompensas materiales como salario. Las necesidades de relación consisten en deseo de tener buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. Las necesidades de crecimiento reflejan los deseos de tener autoestima o de conseguir autorrealización.

La segunda dimensión del modelo de Wanous influye directamente sobre la satisfacción laboral del individuo e indirectamente sobre el compromiso con la organización.

Otro de los elementos que aparece en el modelo es el clima organizacional. En concreto, el autor distingue entre el clima y la cultura organizacional. Hallando la diferencia en que la cultura organizacional hace referencia al conjunto de ideas, valores, normas compartidas por la organización, mientras que el clima laboral es algo más concreto, refleja cómo está la situación en la organización en un momento y lugar dado. Asimismo, recalca que el proceso de ajuste que se produce cuando el nuevo empleado se incorpora a la organización también hace referencia a la capacidad del clima organizacional de satisfacer los deseos específicos del individuo.

A pesar de que no es posible encontrar alguna investigación que demostrara la eficiencia del modelo de Wanous existen numerosos estudios cuyos resultados coinciden con lo propuesto por Wanous. A continuación, se presentarán algunos de dichos resultados:

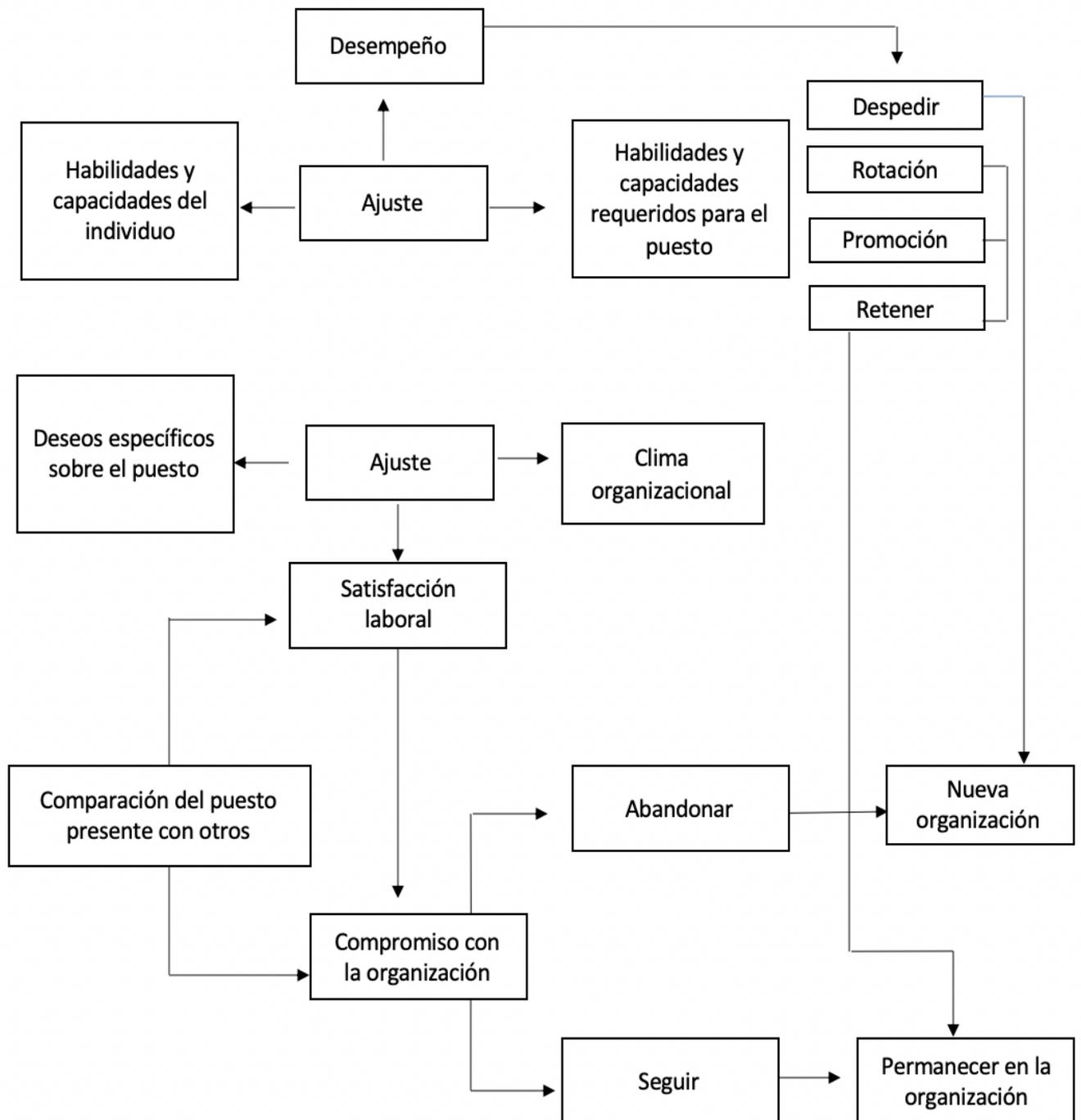


- En primer lugar, existe una relación entre la satisfacción laboral y el abandono voluntario, es decir, a menor satisfacción mayor abandono voluntario. Lo mismo ocurre con la satisfacción y el compromiso, es decir, a mayor compromiso menor abandono.
- Aunque la relación entre el desempeño y el abandono voluntario no está muy clara, se observa un mayor abandono en personas con bajo desempeño y por su parte aquellas personas con alto desempeño suelen seguir en la organización, (McEvoy & Cascio, 1987).
- Además, se ha observado que el ambiente de trabajo y la personalidad del empleado influyen directamente en la satisfacción, (Assouline & Meir, 1987).
- Se observa que hay una relación positiva en la satisfacción cuando hay un ajuste entre los deseos del individuo y la posibilidad de cumplirlos dentro de la organización.

Como se observa en la Figura 2 el modelo propuesto por Wanous propone dos posibles resultados de la integración. Por una parte, durante el proceso puede producirse un desajuste entre las dimensiones presentadas, es decir, el nuevo empleado puede presentar un desajuste entre sus habilidades y las requeridas por el puesto o entre sus deseos y la capacidad de la empresa en satisfacerlas. En este caso el resultado del proceso de incorporación del nuevo empleado en la organización habrá fracasado lo que se traduce en el abandono o despido.

Por el contrario, si hay un ajuste entre las dos dimensiones expuestas por Wanous esto se traduce en resultados positivos como el desempeño adecuado y satisfacción laboral como también en el compromiso con la organización, todo ello contribuirá a la permanencia del nuevo empleado en la organización.

**Figura 2: Modelo Wanous**



(Fuente: Adaptado de Peiró y Palací, 1995)

#### 2.4.1 Aprendizaje durante la incorporación e innovación del rol.

Como ya se ha explicado a lo largo de este proyecto el proceso de incorporación del nuevo empleado es un proceso complejo y dinámico, así como lo es el proceso de ajuste entre el individuo y la empresa, ya que es un proceso en continuo movimiento alterado por las necesidades y los objetivos cambiantes tanto de las personas como de la organización. Durante el proceso de incorporación se puede distinguir entre tres fases por las que pasa el individuo durante el proceso de aprendizaje.

- Adquisición de habilidades y destrezas. Las organizaciones diseñan programas de aprendizaje que se centran en la adquisición de habilidades y destrezas específicas del puesto. El principal objetivo de estos programas consiste en enseñar a los nuevos empleados a llevar a cabo las tareas propias del puesto correctamente. Este proceso de aprendizaje es muy importante, ya que si no se lleva de una manera eficiente el empleado no será capaz de desempeñar sus funciones correctamente y una de las consecuencias que deriva de ello es el abandono o despido. Además, durante este proceso el nuevo empleado suele completar su aprendizaje con la búsqueda de información.
- Ajuste a la cultura del grupo. Una vez que el nuevo empleado ingresa en la organización intentará conocer las normas, valores y conductas aceptadas por sus compañeros y por la organización y a su vez deberá aprender la cultura y clima organizacional. Según (Peiro & Palaci, 1995) el clima hace referencia a las percepciones compartidas del ambiente de la organización, se trata de imágenes de la realidad organizacional subjetiva. Durante este proceso, el nuevo empleado presta atención y observa las conductas de sus compañeros para aprender las normas y conductas aceptadas por la organización. Asimismo, algunos estudios muestran la importancia de la observación durante la socialización laboral, (Weiss, 1978).
- Adquisición de las conductas y de rol. En esta fase prevalece la idea de que el aprendizaje no es una medida suficientemente efectiva para llevar a cabo una integración exitosa del nuevo empleado, ya que los individuos suelen individualizar su rol. A la hora de enfrentarse al nuevo rol la conducta del nuevo empleado puede medirse en dos extremos: aceptación o rechazo total y justamente entre ambos extremos es donde se producen las respuestas a la socialización, (Schein, 1977). Se puede distinguir entre tres tipos de respuestas:
  - Respuesta conservadora: representa la situación en la que el rol es aceptado en su totalidad tal y como es presentado, el nuevo empleado no cuestiona la manera de llevarlo a cabo.
  - Respuesta de innovación del contenido: el nuevo empleado acepta los objetivos que se quieren alcanzar con el rol, sin embargo, modifica la manera de llevarlo a cabo.

- Respuesta innovadora del rol: esta respuesta se acerca al extremo de rechazo total, ya que el individuo intenta modificar no solo el modo de como llevar a cabo el rol, sino que también la finalidad de este.

(Van Maanen & Schein, 1979) clasifican las últimas dos respuestas como respuesta a la innovación, ya que según los autores este concepto de innovación hace referencia a los cambios que introduce el nuevo empleado para llevar a cabo las tareas de su nuevo rol.

## 2.4.2 Resultado de la integración

La integración de un nuevo empleado a la organización es un proceso complejo. Para evaluar si la integración se ha realizado con éxito es posible hacerlo desde 3 puntos de vista que se explicarán en los siguientes párrafos.

En primer lugar, desde el punto de vista del propio empleado, se podría decir que se ha integrado con éxito cuando siente que sus necesidades laborales son satisfechas por la organización, (Zahrly & Tosi, 1989).

En segundo lugar, desde el punto de vista de los compañeros o grupo de trabajo se puede valorar la integración del nuevo empleado cuando este es aceptado por sus compañeros como un miembro más de la organización.

Finalmente, desde la perspectiva de la organización, el nuevo empleado se ha integrado correctamente en la organización cuando es capaz de desarrollar correctamente las tareas propias de su puesto y ha aceptado su nuevo rol.

Asimismo, cabe destacar la importancia del compromiso y el contrato psicológico que se establece entre ambas partes durante el proceso de incorporación. También hay que subrayar que dicho contrato psicológico irá cambiando a lo largo de la carrera profesional del empleado, ya que también lo harán sus necesidades, puesto que es un proceso dinámico.

## 3. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

### 3.1 Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es el estudio del proceso de socialización organizacional, y explorar las relaciones con el engagement y el compromiso organizacional.

#### 3.1.1 Objetivos específicos

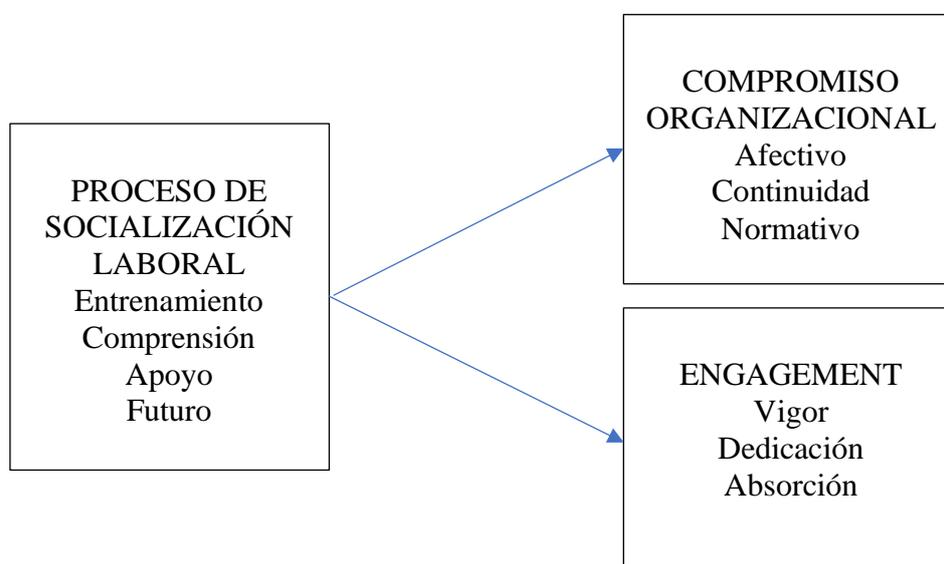
El primer objetivo específico de este estudio es explorar las relaciones entre los contenidos de la socialización organizacional y el engagement, para comprobar si las cuatro dimensiones del OSI, se relacionan positivamente con el engagement.

El segundo objetivo específico es examinar el posible efecto de los contenidos de la socialización organizacional sobre el compromiso organizacional. Se espera que los cuatro factores de la socialización organizacional correlacionan positivamente con los compromisos normativo, afectivo y continuidad.

### Hipotésis:

De acuerdo con la Figura 3 se han elaborado las hipótesis de este modelo para estudiar la relación que existe entre las variables de proceso de socialización, las variables de compromiso organizacional y las variables de engagement.

**Figura 3: Modelo Teórico de la investigación**



Las hipótesis de este modelo teórico son las siguientes:

H1: Si la variable Entrenamiento aumenta también lo hará la variable de Compromiso Afectivo.

H2: Si la variable Entrenamiento aumenta también lo hará la variable de Compromiso de Continuidad

H3: Si la variable Entrenamiento aumenta también lo hará la variable de Compromiso Normativo.

H4: Si la variable Comprensión aumenta también lo hará la variable de Compromiso Afectivo.

H5: Si la variable Comprensión aumenta también lo hará la variable de Compromiso de Continuidad.

H6: Si la variable Comprensión aumenta también lo hará la variable de Compromiso Normativo.

H7: Si la variable Apoyo aumenta también lo hará la variable de Compromiso Afectivo.

H8: Si la variable Apoyo aumenta también lo hará la variable de Compromiso de Continuidad.

H9: Si la variable Apoyo aumenta también lo hará la variable de Compromiso Normativo.

H10: Si la variable Futuro aumenta también lo hará la variable de Compromiso Afectivo.

H11: Si la variable Futuro aumenta también lo hará la variable de Compromiso de Continuidad.

H12: Si la variable Futuro aumenta también lo hará la variable de Compromiso Normativo.

H13: Si la variable Entrenamiento aumenta también lo hará la variable de Vigor.

H14: Si la variable Entrenamiento aumenta también lo hará la variable de Dedicación.

H15: Si la variable Entrenamiento aumenta también lo hará la variable de Absorción.

H16: Si la variable Comprensión aumenta también lo hará la variable de Vigor.

H17: Si la variable Comprensión aumenta también lo hará la variable de Dedicación.

H18: Si la variable Comprensión aumenta también lo hará la variable de Absorción.

H19: Si la variable Apoyo aumenta también lo hará la variable de Vigor.

H20: Si la variable Apoyo aumenta también lo hará la variable de Dedicación.

H21: Si la variable Apoyo aumenta también lo hará la variable de Absorción.

H22: Si la variable Futuro aumenta también lo hará la variable de Vigor.

H23: Si la variable Futuro aumenta también lo hará la variable de Dedicación.

H24: Si la variable Futuro aumenta también lo hará la variable de Absorción.

### **3.2 Justificación**

Este proyecto se centra en estudiar con más detalle el proceso de socialización organizacional de los nuevos empleados centrándose en el segmento de los jóvenes valencianos. Durante el proceso de socialización organizacional se produce el ajuste o no entre el empleado y la

organización. Este proceso de integración se caracteriza por la incertidumbre y el estrés, ya que el nuevo empleado se encuentra en una situación totalmente nueva y desconocida en la que no dispone de suficiente información. Por ello, es esencial desarrollar las tácticas de socialización adecuadas para una incorporación exitosa, ya que de dicho proceso depende el futuro laboral del nuevo empleado.

Por una parte, si el proceso de integración es exitoso el nuevo empleado pasa a formar parte de la organización permaneciendo en ella. Además, con la permanencia del nuevo empleado en la organización se entiende que el empleado está satisfecho con su nuevo puesto, está de acuerdo con las normas y valores de la organización y es capaz de desarrollar correctamente las tareas propias de su nuevo puesto.

Por el contrario, un proceso de integración fallido se traduce en despido o abandono. El fracaso de la integración puede producirse por varios motivos como por ejemplo por un desajuste entre las habilidades de la persona y las requeridas por la organización, por un desajuste entre los deseos del puesto requeridos por el empleado y la capacidad de la organización de satisfacerlos. Otra de las causas consiste en que el empleado no se siente identificado con las normas y valores de la organización y por ello decide abandonar.

Asimismo, el estrés que sufre el nuevo empleado también puede ser un elemento clave para que el proceso de integración fracase. Aunque el estrés en medidas modestas es bueno para el trabajador, en caso contrario puede ser perjudicial. Durante el proceso de socialización organizacional el estrés con frecuencia es causado por falta de información o por las exigencias propias del puesto.

Cabe recalcar que un proceso de integración fallido supone consecuencias negativas para ambas partes tanto para la persona como para la organización. Por una parte, la carrera profesional de la persona se ve interrumpida y puede tener consecuencias negativas sobre esta en un futuro. Por otra parte, dicho abandono supone costes para la organización lo que puede incentivar a las organizaciones mejorar el proceso de integración de los nuevos empleados.

Por ello, a lo largo de este proyecto se profundizará en el proceso de integración de los nuevos empleados, diferentes modelos de socialización organizacional, tácticas y otros elementos clave que hacen que dicho proceso sea exitoso. Así como se estudiará cómo la socialización laboral influye en el compromiso laboral y el engagement.

## 4. MODELO TEÓRICO Y VARIABLES

### 4.1 Proceso de Socialización laboral

Aunque en el apartado 2 de este proyecto se ha explicado detalladamente el concepto de socialización organizacional, así como diferentes modelos propuestos por autores como Nelson o Wanous. Cabe destacar la importancia del modelo propuesto por Taormina, ya que

se aplicará dicho modelo en la parte práctica de este proyecto, en concreto, en la elaboración del cuestionario. Como ya se ha mencionado anteriormente el proceso de socialización organizacional es un proceso complejo y dinámico que en los últimos años se ha convertido en el tema principal de numerosos estudios.

El modelo propuesto por Taormina se basa en 4 dimensiones que son: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectiva de futuro. A continuación, se explicará con más detalla cada una de las dimensiones.

En primer lugar, el entrenamiento se define como adquisición de las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar correctamente las tareas propias de un puesto de trabajo específico.

La dimensión de comprensión refleja si el empleado ha comprendido la cultura de la organización, sus normas y el funcionamiento de esta y aplicar dichos conocimientos para realizar su trabajo como también relacionarse con otros compañeros de la organización.

Otra de las dimensiones definidas por Taormina es el apoyo de los compañeros. Esta dimensión hace referencia a la ayuda recibida por parte de otros compañeros de la organización. Puede ser apoyo moral o ayuda acerca de alguna dificultad acerca de alguna tarea propia del puesto. Esta dimensión es muy importante, ya que ayuda a disminuir la incertidumbre y ansiedad que puede sufrir una persona recién incorporada en la organización en la que desconoce muchos aspectos de la misma.

Por último, las perspectivas de futuro hacen referencian a la promoción u otras recompensas que el empleado percibe que podría lograr en el futuro si permanece en la organización. El autor se refiere a tales recompensas extrínsecas como el sueldo, jubilación, estabilidad laboral, entre otros, que incentivan a los empleados permanecer en la organización.

Cabe destacar que las 4 dimensiones elaboradas por Taormina no son independientes, sino que interactúan entre sí y se ajustan dentro de un proceso global. Asimismo, el nivel logrado de entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro son el resultado de la socialización y el grado en el que el empleado las ha desarrollado reflejará el grado de éxito que ha tenido en el proceso de socialización organizacional, (Taormina, 1994/2007).

## **4.2 Compromiso organizacional**

A partir de la década de los 60 el estudio de compromiso organizacional se convirtió en un tema de interés para muchos investigadores. Aunque no existe una definición universal acerca del compromiso organizacional la definición de Becker es aceptada por muchos autores y es la siguiente: “El vínculo que el trabajador establece con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo, (Becker, 1960).

En los inicios de la investigación acerca del compromiso organizacional los autores estudiaban este concepto desde dos perspectivas. Por una parte, lo estudiaban como comportamiento en el que estudiaban el nivel de obligación que sentían los empleados de permanecer en la organización debido a los beneficios recibidos por esta. Por otra parte, lo estudiaban como actitud y se ocupaban de investigar acerca del vínculo afectivo que siente el empleado con la organización.

Tras revisar la literatura disponible acerca del compromiso organizacional se puede observar que aún hay aspectos esenciales por resolver. Sin embargo, numerosos autores están de acuerdo con la existencia de tres dimensiones que son las siguientes: compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

En primer lugar, el compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional entre el empleado y la organización, así como a la identificación con la organización. Un empleado fuertemente comprometido con la organización se siente identificado con los valores y objetivos de la organización, participa en el logro de las metas de la empresa y desea ser parte de la organización, (Buchanan, 1974). Los autores destacan que esta dimensión está estrechamente ligada con la perspectiva actitudinal mencionada anteriormente.

El compromiso de continuar hace referencia a los costes que supone abandonar la organización. Por una parte, varios autores se refieren a costes personales que supondrían al trabajador abandonar la organización. Por otra parte, mencionan la falta de alternativas de encontrar otro empleo con los mismas condiciones y beneficios. Por lo que si el empleado percibe que abandonar la organización supondría un alto coste para el o si percibe que tiene escasas alternativas de encontrar otro empleo se verá forzado a permanecer en la organización, (McGee & Ford, 1987).

El compromiso normativo se refiere a la obligación moral que sienten los empleados de permanecer en la organización, (Wiener, 1982). Esta dimensión de compromiso implica el sentimiento de lealtad, es decir, el empleado se siente la obligación de ser leal a la organización a la que pertenece y se siente responsable tanto con su trabajo como también con sus compañeros.

Cabe destacar que cada dimensión de compromiso se desarrolla de acuerdo con las experiencias personales de cada individuo por lo que cada persona puede sentir de manera distinta y con intensidad diferente cada una de las formas de compromiso con la organización, (Meyer & Allen, 1984).

### **4.3 Engagement**

A raíz de numerosas investigaciones acerca de la psicología organizacional positiva cuyo tema central es determinar un funcionamiento óptimo y el bienestar de los empleados en el trabajo el concepto de engagement resulta esencial. Asimismo, dichas investigaciones reflejan que empleados entusiasmados suelen ser más optimistas, autoeficaces y demuestran una

satisfacción laboral más alta, así como reaccionan de forma más positiva ante distintas complicaciones que pueden surgir en el trabajo, (Lisbona, Morales, & Palaci, 2008).

El entusiasmo laboral se ha definido como: *“Un estado mental positivo, relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, absorción y dedicación. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular”*, (Schaufeli & Bakker, 2004).

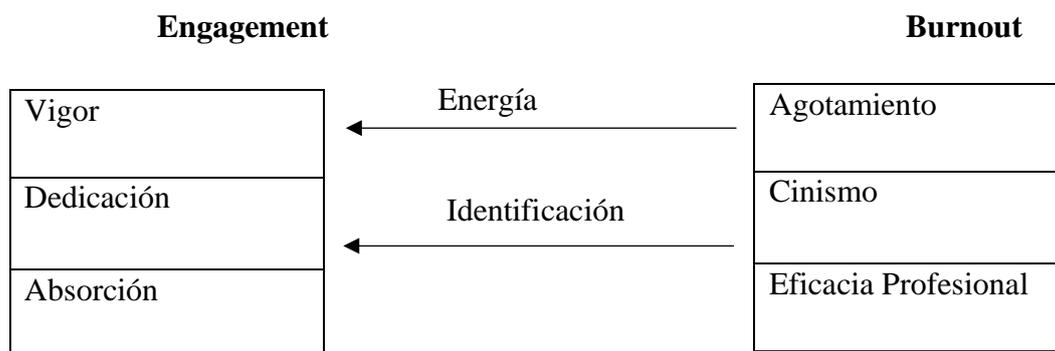
De acuerdo con la definición citada anteriormente las tres dimensiones de engagement son: vigor, dedicación y absorción. En primer lugar, el vigor se asocia con energía, resistencia mental y alto nivel de esfuerzo en todas las tareas que son llevadas a cabo, a pesar de cualquier complicación que puede aparecer durante el proceso. Por otra parte, un empleado dedicado se siente altamente implicado en el trabajo, así como presenta muestras de entusiasmo, inspiración y orgullo por el trabajo. Y, por último, la absorción hace referencia a un alto grado de concentración en el trabajo hasta tal punto que el empleado siente que el “tiempo pasa volando” y le es difícil desconectar del trabajo, (Schaufeli & Bakker, 2004).

En ocasiones, el entusiasmo laboral es confundido con el compromiso organizacional. La diferencia entre ambos conceptos consiste en que el compromiso organizacional hace referencia al vínculo emocional que se crea entre el empleado y la organización, mientras que el entusiasmo laboral hace referencia al vínculo que se crea entre el individuo y la tarea. Aunque ambos conceptos pueden presentar alguna similitud varios autores han destacado en sus estudios que son conceptos independientes, (Schaufeli, Bakker, & Wan Rhenen, 2009).

En este apartado resulta imprescindible mencionar el concepto de burnout que es el fenómeno opuesto al entusiasmo laboral. Este concepto se caracteriza por bajos niveles de energía y por la falta de identificación con el trabajo. El burnout es un síndrome complejo que se está compuesto por las siguientes dimensiones: agotamiento emocional, cinismo, falta de eficacia profesional. El agotamiento emocional se manifiesta cuando el empleado siente que le falta energía para afrontar las tareas propias del puesto porque se siente sobrecargado de trabajo. Por otra parte, el cinismo se traduce en una serie de actitudes, sentimientos y conductas negativas hacia el trabajo. La tercera dimensión es la falta de eficacia profesional en la que los empleados suelen evaluar negativamente su desempeño de las tareas. Asimismo, numerosos autores afirman que el burnout es el resultado de estrés prolongado en el puesto de trabajo, (Lisbona, Morales, & Palaci, 2008).

Según (Maaslach & Leiter, 1997) el vigor y la dedicación son las dimensiones opuestas de agotamiento y cinismo. Como se puede observar en la Figura 4 el intervalo que va desde vigor hasta agotamiento se ha nombrado energía mientras que el intervalo que comprende desde el cinismo hasta la dedicación recibe el nombre de identificación. Aunque se haya podido detectar una relación entre las dimensiones anteriormente descritas no ha sido así con la dimensión de eficacia profesional, ya que es una dimensión independiente que depende de factores como falta de apoyo social o feedback en el trabajo.

**Figura 4: Relaciones entre las dimensiones de engagement y burnout**



(Fuente: (Salanova S. & Schaufeli, 2004))

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Procedimiento

En primer lugar, se ha identificado previamente a los jóvenes entre 18 y 30 años que desarrollan su carrera profesional en diferentes empresas de la Comunidad Valenciana. Posteriormente, se solicitó su participación vía online, a través de un documento elaborado en Google Drive invitando voluntariamente cumplimentar dicho cuestionario con sinceridad, garantizando el anonimato y que los datos serán usados exclusivamente para el desarrollo de este proyecto de investigación.

### 5.2 Muestra

La muestra está compuesta por 72 empleados de distintos sectores de la Comunidad Valenciana cuya edad está comprendida entre 18 años y 30 años. Siendo la edad media de los respondientes de 24,57 años. Para recoger la muestra se ha enviado el cuestionario a diferentes empresas como, por ejemplo, Compaq, Les Dos LLunes, Restaurante Mandala, entre otras, ya que dichas empresas presentan un alto grado de empleados jóvenes.

### 5.3 Instrumentos de medida

#### 5.3.1 Inventario de Socialización Organizacional (OSI)

Con el fin de estudiar el proceso de socialización laboral de los empleados se ha utilizado el cuestionario OSI (Organizational Socialization Inventory) o Inventario de Socialización Organizacional elaborado por Taormina. Dicho cuestionario contiene 20 preguntas que miden las 4 dimensiones del modelo que son las siguientes: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectiva de futuro. Cada dimensión está compuesta por 5 ítems, cada

ítem se responde aplicando la escala de Likert. Dicha escala está compuesta por 7 puntos, siendo 1= muy en desacuerdo y 7 muy de acuerdo. A continuación, se presenta un ejemplo de pregunta para cada dimensión: 1) entrenamiento: “Al ingresar a la empresa recibí un programa de entrenamiento formal”; 2) comprensión: “Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización”; 3) apoyo de los compañeros: “Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización”; 4) perspectivas de futuro: “Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización”.

### **5.3.2 Compromiso organizacional**

Para evaluar el compromiso que tienen los empleados con la organización de la que forman parte se ha utilizado la Escala de Compromiso Organizacional elaborada por Meyer y Allen. Para ello se han elaborado 21 preguntas acerca del compromiso organizacional que a su vez están divididas en 3 bloques que evalúan los 3 tipos de compromiso propuestos por los autores que son los siguientes: compromiso afectivo, compromiso normativo y el compromiso de continuidad. Cada bloque de preguntas está compuesto de entre 6 y 8 ítems que el respondiente tiene que responder aplicando la escala de Likert que está compuesta por 7 puntos, siendo 1= muy en desacuerdo y 7=muy de acuerdo. Un ejemplo de cada bloque de preguntas sería el siguiente: 1) compromiso afectivo: “En esta organización me siento como en familia”; 2) compromiso normativo: “Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización”, 3) compromiso de continuidad: “En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí”.

### **5.3.3 Engagement**

Para medir el engagement se ha utilizado la escala de Utrecht Work Engagement (UWES) de (Schaufeli & Bakker, 2004) y (Salanova S. & Schaufeli, 2004) que es considerado como el instrumento universal para evaluar el entusiasmo laboral. Para ello, se han dividido las preguntas sobre el engagement en 3 bloques de preguntas, cada bloque de preguntas corresponde a cada una de las 3 dimensiones de engagement que son: vigor, dedicación y absorción. Cada bloque consta de entre 5 y 6 preguntas que cada respondiente tiene que valorar aplicando la escala de Likert que va desde 0= nunca hasta 6=siempre. Un ejemplo de cada ítem sería el siguiente: 1) vigor: “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar”; 2) dedicación: “Mi trabajo me motiva”; 3) absorción: “Cuando estoy trabajando me desconecto de lo que pasa a mi alrededor”.

## **6. RESULTADO**

### **6.1 Análisis descriptivo**

A continuación, se realizará un análisis descriptivo de los datos obtenidos en el primer apartado del cuestionario.

En primer lugar, se ha preguntado sobre el género de los respondientes obteniendo que 43 son mujeres que representa un 59,7 % de la muestra y 29 son hombres que representa un 40,3 % de la muestra.

**Tabla 1: Género**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	43	59,7%
Hombre	29	40,3%
Total	72	100,0%

(Fuente: Elaboración propia)

En segundo lugar, se ha obtenido la información acerca de la edad. En la Tabla 2 se observa la distribución de la edad de los empleados que han cumplimentado el cuestionario siendo la edad más frecuente 23 y 24 años.

**Tabla 2:Edad**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20	2	2,8 %
21	6	8,3 %
22	5	6,9 %
23	10	13,9 %
24	19	26,4 %
25	9	12,5 %
26	5	6,9 %
27	7	9,7 %
28	4	5,6 %
29	2	2,8 %
30	2	2,8 %

(Fuente: Elaboración propia)

Asimismo, se valora el nivel de estudios de los empleados. Como se observa en la Tabla 3 el 70,8 % de los empleados cuentan con estudios superiores que corresponden a estudios de grado o licenciatura, el 20,8 % tiene estudios medios que equivale a estudios de bachillerato o formación profesional, el 4,2 % tiene estudios primarios, únicamente 1 persona de las encuestadas tiene título de doctorado.

**Tabla 3:Nivel académico**

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	0	0,0%
Estudios primarios	3	4,2%
Estudios medios	15	20,8%
Estudios Superiores	51	70,8%
Título de Doctorado	1	1,4%
Otros	2	2,8%
Total	72	100%

(Fuente: Elaboración propia)

En cuanto al tipo de contrato se observa que la mayoría de los empleados cuentan con un contrato temporal, en concreto el 40,3% dispone de ese contrato. El contrato indefinido es el segundo contrato más común entre los empleados, ya que el 34,7% dispone de dicho contrato. El contrato de prácticas emplea a 11 empleados y contrato a tiempo parcial a 6 empleados.

**Tabla 4: Tipo de contrato**

Tipo de contrato	Frecuencia	Porcentaje
Indefinido	25	34,7%
Temporal	29	40,3%
Tiempo parcial	6	8,3%
Prácticas	11	15,3%
Otro	1	1,4%
Total	72	100,0%

(Fuente: Elaboración propia)

Además, se ha recogido la información acerca de la duración de los empleados en la organización. Como se observa en la Tabla 5, 34 empleados permanecen en la empresa más de 6 meses lo que representa un 45,3% de los empleados. Por otra parte, 18 empleados llevan en la empresa entre 4 y 6 meses, similar al número de empleados que llevan en la empresa entre 1 y 3 meses que son 17 empleados, por último, solo 6 empleados llevan en la empresa menos de 1 mes lo que representa un 8%.

**Tabla 5: Duración en la organización**

Duración	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 mes	6	8,0%
Entre 1 y 3 meses	17	22,7%
Entre 4 y 6 meses	18	24,0%
Más de 6 meses	34	45,3%
Total	75	100,0%

(Fuente: Elaboración propia)

Por otra parte, se ha investigado acerca de la categoría profesional de los empleados encuestados. El 25% de los empleados han indicado que su categoría profesional es administrativo y técnico, el 18,1% ha indicado que son operarios y el 4,2% como supervisores.

Por último, también se ha recogido datos acerca del departamento en el que operan los empleados. El 20,8% ha indicado que opera en el departamento comercial, el 12,5% en el de administración, el 11,1% en el de marketing y, por último, el 2,8% trabaja en el departamento de dirección.

Asimismo, en este análisis descriptivo se ha calculado la media y la desviación típica de las 10 variables que componen la encuesta.

En primer lugar, se ha obtenido el valor medio de todas las variables. En la Tabla 6 se observa que la variable compromiso normativo presenta una media de 3,8 en una escala de 7 puntos. Esta media señala que los empleados que han contestado a la encuesta no sienten que tienen una obligación moral de permanecer en la organización. Esta variable también mide el grado de lealtad que sienten los empleados con la organización que en este caso indica que es bajo. Asimismo, la variable entrenamiento presenta una media de 4,09 dicho valor muestra que los empleados no valoran positivamente su experiencia de aprendizaje al ingresar en la organización. Sin embargo, la variable apoyo de compañeros tiene una media de 5,8 es un valor alto lo que indica que los trabajadores admiten haber recibido frecuentemente la ayuda y el apoyo moral por parte de los compañeros.

**Tabla 6: Media y Desviación Típica**

**Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación estándar	N
Compafect	4,58	1,56	72
CompNorm	3,75	1,66	72
CompCont	4,18	1,28	72
Vigor	4,21	1,06	72
Dedicacion	3,83	1,40	72
Absorcion	3,92	1,01	72
Entrenamiento	4,09	1,60	72
Comprension	4,34	1,26	72
ApoyComp	5,81	1,07	72
PerspFut	4,42	1,40	72

(Fuente: Elaboración propia SPSS)

Para resumir, se observa que no hay ningún valor que llame especialmente la atención. No obstante, algunas variables presentan valores bajos lo que puede indicar la insatisfacción de los empleados en algunos aspectos valorados en el cuestionario tales como el compromiso normativo, dedicación y absorción que presentan medias inferiores a 4. Para poder llevar a cabo un análisis más detallado de los datos se procederá a un análisis correlacional y un análisis de regresión en los siguientes apartados.

### 6.1.2 Análisis de Fiabilidad

En este apartado se ha comprobado la fiabilidad aplicando el coeficiente de Alpha de Crombach. Es un índice que toma valores entre 0 y 1, cuanto más se acerque a 1 mejor es la fiabilidad. Aunque un valor a partir de 0,70 es un buen indicador de fiabilidad.

A continuación, se presenta la fiabilidad de todas las variables y los ítems que las compone.

**Tabla 7: Análisis de fiabilidad de los ítems de Compromiso Afectivo**

	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
1.Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta organización	0,68	0,58
2.Siento de verdad, que cualquier problema en esta organización, es también mi problema.	0,65	0,6
3.Trabajar en esta organización significa mucho para mí.	0,81	0,56
4.En esta organización me siento como en familia	0,69	0,59
5.Estoy orgulloso de trabajar en esta organización.	0,69	0,6
6.No me siento emocionalmente unido a esta organización.	-0,69	0,91
7.Me siento parte integrante de esta organización.	0,81	0,57

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de fiabilidad es de 0,70 que es un indicador bueno, aunque cabe destacar que el ítem 6: "No me siento emocionalmente unido a esta organización" presenta un valor negativo y al ser eliminada el coeficiente de fiabilidad incrementaría hasta el 0,91.

**Tabla 8: Análisis de fiabilidad de los ítems de Compromiso Normativo**

	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
8.Creo que no estaría bien dejar esta organización, aunque me vaya a beneficiar en el cambio.	0,71	0,5
9.Creo que debo mucho a esta organización.	0,65	0,52
10.Esta organización se merece mi lealtad.	0,65	0,52
11.No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización	-0,59	0,9
12.Me sentiría culpable si ahora dejara esta organización.	0,67	0,5
13.Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	0,76	0,47

(Fuente: Elaboración propia- SPSS)



En la Tabla 8 se observa una situación parecida que en la Tabla 7, ya que el ítem 11: “No siento ninguna obligación de tener que seguir trabajando para esta organización” es negativo. Si se elimina el ítem 11 el coeficiente de fiabilidad incrementaría hasta 0,90. Aunque el coeficiente de fiabilidad es de 0,70 que es un valor óptimo.

**Tabla 9: Análisis de fiabilidad de los ítems de Compromiso de Continuidad**

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
14. Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí	0,37	0,55
15. Aunque quisiera, sería muy difícil para mi dejar este trabajo ahora mismo	0,12	0,62
16. Una de las desventajas de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo	0,49	0,51
17. Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en mi vida personal se verían interrumpidas	0,53	0,5
18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí	0,57	0,49
19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo	0,58	0,48
20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera	0,43	0,53
21. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista	-0,43	0,75

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

El coeficiente de fiabilidad de la Tabla 9 es de 0,60 lo que muestra que está por debajo del valor óptimo que es de 0,70. Asimismo, ningún ítem de la tabla está por encima de valor óptimo y el ítem 21: “Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otra a la vista” presenta un valor negativo todo ello indica un alto grado de inconsistencia interna por lo que para la variable Compromiso de Continuidad este instrumento de medida no es válido.

**Tabla 10: Análisis de fiabilidad de los ítems de Vigor**

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0,69	0,8
2. Aguanto trabajar durante largos periodos de tiempo	0,38	0,86
3. Incluso cuando las cosas no van bien, saco fuerzas para seguir trabajando	0,54	0,83
4. Soy persistente en mi trabajo	0,71	0,8
5. En mi trabajo me siento lleno de energía	0,7	0,79
6. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	0,72	0,79

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

En cuanto a la variable Vigor presenta un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,84 que representa un valor óptimo. El único ítem que presenta un valor muy bajo es el ítem 2 “Aguanto trabajar durante largos períodos de tiempo” que al ser eliminado mejoraría la fiabilidad de este instrumento de medida hasta 0,86.

**Tabla 11: Análisis de fiabilidad de los ítems de Dedicación**

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
7. Mi trabajo satisface mis necesidades y le da significado a mi vida profesional	0,77	0,88
8. Me entusiasma mi trabajo	0,88	0,85
9. Mi trabajo me motiva	0,87	0,85
10. Estoy orgulloso y comprometido con el trabajo que hago	0,82	0,87
11. Mi trabajo me plantea retos constantes	0,47	0,94

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

En la Tabla 11 el coeficiente de fiabilidad es de 0,90 lo que representa un coeficiente bueno. Sin embargo, se observa que el ítem 11 “Mi trabajo me plantea retos constantes” es inferior a 0,70 y si se elimina la fiabilidad se incrementaría hasta el 0,94.

**Tabla 12: Análisis de fiabilidad de los ítems de Absorción**

	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
12. Cuando estoy trabajando me desconecto de lo que pasa a mi alrededor	0,5	0,56
13. Me “dejo llevar” por mi trabajo	0,51	0,57
14. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	0,44	0,58
15. Cuando estoy trabajando el tiempo pasa volando	0,45	0,58
16. Me concentro en mi trabajo	0,43	0,6
17. Mi trabajo me absorbe	0,07	0,73

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

El coeficiente de fiabilidad de la Tabla 12 es de 0,65 lo que muestra que está por debajo del valor óptimo. Asimismo, ningún ítem representa un valor superior a 0,50. Por ello, se puede concluir que la consistencia interna es baja y que este instrumento de medida no es válido para la variable Absorción.

**Tabla 13: Análisis de fiabilidad de los ítems de Entrenamiento**

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.Al ingresar a la empresa recibí un programa de entrenamiento formal	0,71	0,84
2.Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje	0,44	0,9
3.La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo	0,79	0,82
4.Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización	0,88	0,8
5.Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción	0,69	0,85

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

En la Tabla 13 se observa la fiabilidad de la variable Entrenamiento y de los ítems que la compone. El coeficiente de la fiabilidad de Alfa de Cronbach es de 0,87 que es un buen indicador de fiabilidad. Aunque se detecta que el ítem 2: “Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje”, representa un valor de 0,44 y al ser eliminado el coeficiente de fiabilidad aumentaría hasta 0,90.

**Tabla 14: Análisis de fiabilidad de Comprensión**

	Correlación total de elementos corregidos	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
6.Siempre he tenido clara la forma de hacer las cosas en la organización	0,63	0,67
7.Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización	0,35	0,77
8.Las estrategias de actuación de la organización son muy explícitas	0,7	0,64
9.Los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta organización	0,42	0,75
10.Creo conocer muy bien cómo funciona la organización	0,52	0,71

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

**Tabla 15: Análisis de fiabilidad de los ítems de Apoyo de compañeros**

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
11. Otros compañeros me han ayudado comprender las exigencias de mi trabajo	0,7	0,85
12. He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados	0,6	0,88
13. Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral	0,75	0,84
14. Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización	0,76	0,84
15. Las relaciones interpersonales son muy buenas	0,76	0,84

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

**Tabla 16: Análisis de fiabilidad de los ítems Perspectiva de Futuro**

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
16. Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta	0,76	0,72
17. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos	0,57	0,78
18. Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización	0,55	0,78
19. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años	0,52	0,8
20. Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea	0,59	0,77

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

Las Tablas 14, 15 y 16 presentan un coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,80; 0,88 y 0,81 respectivamente por lo que se confirma la fiabilidad de este instrumento de medida.

## 6.2 Análisis correlacional

En este apartado del proyecto se llevará a cabo un análisis correlacional que ayudará a determinar el grado de relación que existe entre las variables creadas en este modelo.

Para llevar a cabo este análisis se aplicará el coeficiente de correlación de Pearson que permite evaluar el grado de relación que existe entre dos variables y el sentido de su relación. El

coeficiente de Pearson puede tomar valores entre -1 y 1. Cuando el valor del coeficiente de Pearson es cercano a 1, eso indicará una relación más fuerte y directa entre las variables, lo que significa que cuando aumenta una variable también lo hará la otra variable. Por otra parte, si el coeficiente de Pearson se acerca a -1 significa que las variables tienen una relación inversa lo que indica que cuando los valores de una variable aumentan disminuyen los valores de otra variable.

Para analizar cómo se relaciona cada una de las dimensiones de socialización organizacional con las dimensiones de engagement y las dimensiones de compromiso organizacional se han agrupado todos los ítems de la encuesta en 10 variables. Las variables entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectivas de futuro son variables independientes por lo cual las restantes 6 son dependientes.

Asimismo, tras la realización del análisis de fiabilidad se han eliminado algunos ítems para así mejorar el modelo y aumentar la fiabilidad de este. En concreto se han eliminado los siguientes ítems: 6,11,21,17,7.

**Tabla 17:Correlaciones**

VARIABLES	ESCALA	ÍTEMS	X	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Compafect	(1-7)	7	4,58	1,56	0,70									
2.CompNorm	(1-7)	6	3,75	1,66	0,80 **	0,7								
3.CompCont	(1-7)	8	4,18	1,28	- 0,07	0,83	0,60							
4. Vigor	(0-6)	6	4,21	1,06	0,62 **	0,56 **	0,12	0,84						
5.Dedicacion	(0-6)	5	3,83	1,4	0,75 **	0,63 **	0,30	0,61 **	0,90					
6.Absorcion	(0-6)	6	3,92	1,01	0,61 **	0,57 **	0,38	0,69 **	0,76 **	0,65				
7.Entrenamiento	(1-7)	5	4,09	1,6	0,45 **	0,30 *	-0,17	0,28 *	0,32 **	0,27 *	0,87			
8.Comprension	(1-7)	5	4,34	1,26	0,50 **	0,40 **	-0,91	0,47 **	0,50 **	0,44 **	0,73 **	0,80		
9.ApoyComp	(1-7)	5	5,81	1,07	0,37 **	0,28 *	0,002	0,46 **	0,31 **	0,37 **	0,40 **	0,40 **	0,88	
10.PerspFut	(1-7)	5	4,42	1,4	0,46 **	0,43 **	-0,97	0,37 **	0,49 **	0,55 **	0,50 **	0,55 **	0,50 **	0,81

N=72

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05

Fiabilidad

(Fuente: Elaboración propia con SPSS)

Una vez elaborada la tabla de correlaciones se puede observar la relación que existe entre las variables independientes con las variables dependientes. Así, se observa todas las variables independientes: entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectiva de futuro presentan una correlación significativa con todas las variables dependientes excepto con la de compromiso de continuidad que incluso presenta una correlación inversa, ya que presenta valores negativos.

Para obtener resultados más exactos en el siguiente apartado de este proyecto se llevará a cabo un análisis de regresiones para determinar con más detalle las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

### 6.3 Análisis de regresión

En este apartado del proyecto se aplicará el análisis de regresión dicho análisis sirve para determinar con más detalle la relación entre las variables. En concreto, permite conocer qué efectos puede causar una variable sobre otra, es decir, permite determinar el nivel de dependencia entre las variables estudiadas. Por ello, en este proyecto se va a elaborar 6 regresiones con las variables dependientes que son: compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso de continuidad, vigor, absorción y dedicación.

Asimismo, se han analizado las variables sociodemográficas, ya que dichas variables pueden aportar información significativa al análisis. Una vez introducidas todas las variables sociodemográficas se ha obtenido que la variable edad presenta una relación significativa con las demás variables estudiadas.

**Tabla 18: Ecuación de regresión para predecir el Compromiso Afectivo**

Variables	Pasos				
	1	2	3	4	5
Edad	0,42 **	0,32 *	0,26	0,25	0,22
Entrenamiento		0,36 **	0,2	0,16	0,14
Comprensión			0,25	0,21	0,18
Apoyo Compañeros				0,16	0,12
Perspectivas Futuro					0,14
F	14,86 **	14,32 **	10,6 **	8,62 **	7,16 **
R <sup>2</sup>	0,18	0,29	0,32	0,34	0,35
Δ R <sup>2</sup>	0,18 ***	0,11 ***	0,03	0,02	0,01

N= 72, \* p<.05; \*\* p<.01; \*\*\* p<.001

(Fuente: Elaboración propia- SPSS)

Como se observa en la tabla 18, el modelo de regresión propuesto para el Compromiso Afectivo explica un 35 % de la varianza.

El primer paso que correspondientes a la variable sociodemográfica “Edad” resulta significativa ( $\beta = 0,01$ ;  $p < 0,01$ ) y explica un 18 % de la varianza. El segundo paso que corresponde a Entrenamiento también resulta significativo ( $\beta = 0,01$ ;  $p < 0,1$ ) y explica un 11 % de la varianza. El tercer paso donde se introduce la variable Comprensión no resulta significativo, aunque explica la varianza en un 3 % ( $F = 10,6$ ;  $p < 0,01$ ). El cuarto paso que corresponde a la variable Apoyo de compañeros tampoco resulta significativo, sin embargo, explica la varianza un 2 % ( $F = 8,62$ ;  $p < 0,01$ ). Por último, el quinto paso corresponde a la variable Perspectiva de Futuro tampoco resulta significativa explicando la varianza en un 1 % ( $F = 7,16$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tabla 19: Ecuación de regresión para predecir el Compromiso Normativo**

Variables	Pasos				
	1	2	3	4	5
Edad	0,41 **	0,35 *	0,3	0,28	0,24
Entrenamiento		0,2	0,02	-0,04	-0,4
Comprensión			0,26	0,23	0,18
Apoyo Compañeros				0,12	0,05
Perspectivas Futuro					0,23
F	14,05 **	8,74 **	6,76**	5,33**	4,92**
R <sup>2</sup>	0,17	0,2	0,23	0,24	0,27
$\Delta R^2$	0,17**	0,03	0,03	0,01	0,03
N= 72, * p<.05; ** p<.01; ***p<.001					

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

Como se observa en la tabla 19, el modelo de regresión propuesto para el Compromiso Normativo explica un 27 % de la varianza.

El primer paso corresponde a la variable sociodemográfica “Edad” que resulta significativa ( $\beta = 0,01$ ;  $p < 0,01$ ) y explica un 17 % de la varianza. El segundo bloque que corresponde a Entrenamiento también resulta significativo ( $\beta = 0,02$ ;  $p < 0,5$ ) y explica un 3 % de la varianza. El tercer paso donde se introduce la variable Comprensión no resulta significativo, aunque explica la varianza en un 3% ( $F = 6,76$ ;  $p < 0,01$ ). El cuarto paso que corresponde a la variable Apoyo de compañeros no resulta significativo. Por último, el quinto



paso corresponde a la variable Perspectiva de Futuro que tampoco resulta significativa, pero explica la varianza en un 3 % ( $F = 4,92$ ;  $p < 0.01$ ).

**Tabla 20: Ecuación de regresión para predecir el Compromiso de Continuidad**

Variables	Pasos				
	1	2	3	4	5
Edad	-0,01	0,04	0,02	0,02	0,03
Entrenamiento		-0,19	-0,23	-0,25	-0,23
Comprensión			0,07	0,05	0,07
Apoyo Compañeros				0,07	0,1
Perspectivas Futuro					-0,08
F	0,14	1,13	0,79	0,66	0,58
R <sup>2</sup>	0	0,032	0,034	0,038	0,042
$\Delta R^2$	0	0,031	0,002	0,004	0,004

N= 72, \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

En la tabla 20 se observa que el modelo de regresión propuesto para el Compromiso de Continuidad explica un 4,2 % de la varianza. Asimismo, ninguna de las variables resulta significativa.

**Tabla 21: Ecuación de regresión para predecir el Vigor**

Variables	Pasos				
	1	2	3	4	5
Edad	0,32	0,27	0,15	0,12	0,11
Entrenamiento		0,2	-0,13	-0,21	-0,21
Comprensión			0,5 *	0,44	0,43
Apoyo Compañeros				0,34 *	0,33
Perspectivas Futuro					0,04
F	8,18	5,75 *	7,51**	8,66 **	6,85**
R <sup>2</sup>	0,11	0,14	0,25	0,34	0,34
$\Delta R^2$	0,11	0,03	0,11 *	0,09 *	0,001

N= 72, \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

(Fuente: Elaboración Propia-SPSS)

Como se observa en la tabla 21, el modelo de regresión propuesto para el Vigor explica un 34 % de la varianza.

El primer paso corresponde a la variable sociodemográfica “Edad” que en este caso no resulta significativa, aunque su valor ( $\beta = 0,06$ ;  $p < 0,05$ ) está muy cerca de ser significativa, asimismo, explica un 11 % de la varianza. El segundo paso que corresponde a Entrenamiento no resulta significativo, pero explica un 3 % de la varianza ( $F = 5,75$ ;  $p < 0,05$ ). . El tercer paso donde se introduce la variable Comprensión resulta significativo ( $\beta = 0,03$ ;  $p > 0,05$ ) y explica un 11 % de la varianza. El cuarto paso que corresponde a la variable Apoyo de Compañeros también resulta significativo ( $\beta = 0,03$ ;  $p > 0,05$ ) y explica un 9 % de la varianza. Por último, el quinto paso corresponde a la variable Perspectiva de Futuro que no resulta significativa, sin embargo, explica la varianza en un 0,1 % ( $F = 6,85$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tabla 22: Ecuación de regresión para predecir la Dedicación**

Variables	Pasos				
	1	2	3	4	5
Edad	0,4 **	0,34 *	0,23	0,22	0,17
Entrenamiento		0,22	-0,1	-0,13	-0,17
Comprensión			0,48 *	0,45	0,39
Apoyo Compañeros				0,13	0,05
Perspectivas Futuro					0,27
F	13,24 **	8,82 **	9,63 **	7,59 **	7,23 **
R <sup>2</sup>	0,16	0,2	0,3	0,31	0,35
$\Delta R^2$	0,16 **	0,04	0,1 *	0,01	0,04
N= 72, * p<.05; ** p<.01; ***p<.001					

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

Como se observa en la tabla 22, el modelo de regresión propuesto para la Dedicación explica un 35 % de la varianza.

El primer paso corresponde a la variable sociodemográfica “Edad” que en este caso resulta significativa, ya que su valor ( $\beta = 0,01$ ;  $p < 0,01$ ), asimismo, explica un 16 % de la varianza. El segundo paso que corresponde a Entrenamiento resulta significativo ( $\beta = 0,04$ ;  $p < 0,05$ ), y explica un 4 % de la varianza. El tercer paso donde se introduce la variable Comprensión resulta significativo ( $\beta = 0,03$ ;  $p > 0,05$ ) y explica un 10 % de la varianza. El cuarto paso que corresponde a la variable Apoyo de Compañeros no resulta significativo y explica un 1 % de la

varianza ( $F = 7,59$ ;  $p < 0.01$ ). Por último, el quinto paso corresponde a la variable Perspectiva de Futuro que tampoco resulta significativa, aunque explica la varianza en un 4 %.

**Tabla 23: Ecuación de regresión para predecir la Absorción**

Variables	Pasos				
	1	2	3	4	5
Edad	0,42 **	0,37 *	0,28	0,26	0,19
Entrenamiento		0,16	-0,1	-0,15	-0,21
Comprensión			0,39	0,35	0,26
Apoyo Compañeros				0,22	0,11
Perspectivas Futuro					0,38 *
F	14,73 **	8,51 **	8,07 **	7,26 **	8,23 **
R <sup>2</sup>	0,17	0,19	0,26	0,3	0,38
$\Delta R^2$	0,17 **	0,02	0,07	0,04	0,08 *

N= 72, \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

(Fuente: Elaboración propia-SPSS)

Como se observa en la tabla 23, el modelo de regresión propuesto para la Absorción explica un 38% de la varianza.

El paso corresponde a la variable sociodemográfica “Edad” que en este caso resulta significativa, ya que su valor ( $\beta = 0,42$ ;  $p < 0.01$ ), asimismo, explica un 17 % de la varianza. El segundo bloque que corresponde a Entrenamiento también resulta significativo ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0.05$ ), y explica un 2 % de la varianza. El tercer bloque donde se introduce la variable Comprensión no resulta significativo explicando un 7 % de la varianza. El cuarto paso que corresponde a la variable Apoyo de Compañeros tampoco resulta significativo y explica un 4% de la varianza. Por último, el quinto paso corresponde a la variable Perspectiva de Futuro sí que resulta significativo, ya que ( $\beta = 0,38$ ;  $p < 0.05$ ) representando un 8 % de la varianza.

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este proyecto final de carrera se ha investigado acerca del proceso de socialización laboral entre los jóvenes, así como su efecto sobre el compromiso organizacional y el engagement. Así intentando detectar la relación que existe entre dichos conceptos. Una vez finalizado el análisis de datos se ha llegado a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, el análisis correlacional, muestra que todas las variables independientes: entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectiva de futuro presentan una correlación significativa con todas las variables dependientes (compromiso afectivo, normativo, vigor, dedicación, absorción) excepto con la de compromiso de continuidad. Para un estudio más detallado se ha realizado un análisis de regresiones a través del cual se han obtenido los siguientes resultados.

**Tabla 24: Resultados**

VARIABLES	Sociodemográficas							Predictoras			
	Edad	Sexo	Nivel académico	Antigüedad en la empresa	Tipo de contrato	Categoría profesional	Dpto	Entrenamiento	Comprensión	Apoyo compañeros	Persp. Futuro
Compromiso Afectivo	$\beta=0,42$ **							$\beta=0,36$ **			
Compromiso Normativo	$\beta=0,41$ **										
Compromiso de Continuidad											
Vigor									$\beta=0,5$ *	$\beta=0,34$ *	
Dedicación	$\beta=0,4$ **								$\beta=0,48$ *		
Absorción	$\beta=0,42$ **										$\beta=0,38$ *

(Fuente: Elaboración propia)

Por una parte, se observa en la Tabla 24 que en la muestra obtenida del cuestionario sobre el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) solamente el compromiso afectivo se ve influido por el entrenamiento. Aunque esta dimensión de compromiso está estrechamente ligada con la actitud, los resultados obtenidos del análisis realizado indican que la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para el puesto también es un factor influyente en la identificación con la organización, sus valores y objetivos a alcanzar.

Por lo que se podría afirmar que los datos de la muestra corroboran la hipótesis 1, ya que el compromiso afectivo se ve afectado por el entrenamiento. En cuanto a la hipótesis 2 y 3 nuestros datos no corroboran dichas hipótesis.

En cuanto a las variables de engagement, destaca que la comprensión influye tanto sobre la dedicación como sobre el vigor. Eso indica que cuando los empleados comprenden la cultura organizacional, tienen claro su rol y conocen cómo funciona la organización su implicación en el trabajo aumenta. Por lo que los datos de la muestra corroboran las hipótesis 16 y 17.

Asimismo, se contempla que hay una relación significativa entre el vigor y el apoyo de compañeros. Lo que indica que la ayuda recibida por parte de los compañeros es fundamental para el nuevo empleado para que pueda llevar a cabo correctamente sus tareas y para que se sienta bien en la nueva organización, ya que la ayuda tanto moral como acerca de alguna dificultad relacionada con la tarea ayuda a disminuir la incertidumbre y ansiedad que puede sufrir una persona recién incorporada en la organización en la que desconoce muchos aspectos de esta. Así los datos estudiados corroboran la hipótesis 19.

Además, se observa una relación significativa entre la perspectiva de futuro y la absorción. Lo que explica que cuando un empleado percibe una posible promoción u otras recompensas si permanece en la organización su grado de concentración en el trabajo aumenta. Por lo que los datos corroboran la hipótesis 24.

Con los resultados obtenidos después del análisis se podría afirmar que la hipótesis que afirma que las variables de socialización laboral influyen sobre el engagement es verdadera, ya que se ha detectado la significatividad entre algunas variables.

Asimismo, se han analizado las variables sociodemográficas. A través del análisis de regresiones se ha detectado que la variable sociodemográfica "Edad" afecta tanto las dimensiones del compromiso como las de engagement. Por lo que se podría afirmar que cuanto mayor es la persona mayor el compromiso organizacional y el engagement siente por la organización.

El estudio realizado en Estados Unidos por Najung Kim y Seung-Wan Kang también corrobora esta hipótesis, afirmando que a mayor edad mayor es el compromiso con la organización. Este estudio afirma que con el transcurso de los años personas adquieren la capacidad de controlar sus emociones y mantener una identidad profesional. Asimismo, con los años las personas tienden a estar intrínsecamente motivadas por el trabajo, tienen una mayor identidad con el puesto que ocupa y por lo tanto disponen de más recursos que pueden ayudarles a hacer frente a las exigencias del trabajo, (Najung & Seung-Wan, 2016).



- Agulló, E. (1998). *La centralidad el trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: una aproximación psicosocial*. . Psicothema.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers. *Academy of Management Journal*, 847-858.
- Ashford, S., & Cummings, L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 67-79.
- Assouline, M., & Meir, E. (1987). Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures. *Journal of Vocational Behaviour*, pp 319-332.
- Bauer, T. N. (2001). Toward Globalized Conceptualization of Organizational Socializations. En N. D. Anderson, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (págs. 409-423). Londres: Sage.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Psychology*, 32-62.
- Breaugh, J. A. (1981). Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes. *Academy of Management Journal*, pp (142-147).
- Brim, O. (1966). Socialization through the life cycle. En O. G. Brim, *Socialization after Childhood: Two Essays* (págs. 3-49). New York: Wiley.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in workers organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Calderon M., J. L., Pedroza, C., F. J., & Pando M., M. (2015). *Efecto de la socialización organizacional sobre el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos*.  
Obtenido de Research Gate:  
[https://www.researchgate.net/publication/282327810\\_Efecto\\_de\\_la\\_socializacion\\_organizational\\_sobre\\_el\\_compromiso\\_organizational\\_en\\_trabajadores\\_mexicanos\\_Efect\\_of\\_organizational\\_socialization\\_on\\_the\\_organizational\\_commitment\\_in\\_Mexican\\_workers](https://www.researchgate.net/publication/282327810_Efecto_de_la_socializacion_organizational_sobre_el_compromiso_organizational_en_trabajadores_mexicanos_Efect_of_organizational_socialization_on_the_organizational_commitment_in_Mexican_workers)
- Colarelli, S. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 633-642.
- Dakduk, S. y. (2013). En *Los Nuevos significados del Trabajo* (págs. pp. 25-28.). Debates IESA.
- De Jesus, M., & Ordaz, M. (2006). *El significado del trabajo. Estudio comparativo entre jóvenes empleados y desempleados*. Universidad Central de Venezuela.
- Dion, K. K. (1985). Handbook of Social Psychology. En E. A. Gardner Lindzey, *Handbook of Social Psychology* (págs. 123-147). New York: Random House.
- Duro, A. (2005). Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud del Trabajo. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 15-55.
- Feldman, D. (1988). *Managing Careers in Organization*. Scott, Foresman and Company.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 433-452.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. En G. R. K. H Rowland, *Research in Personnel and Human Resources* (págs. 101-145). Greenwich: JAI.
- García, J. M. (1999). En *El significado del trabajo en personas con patrón de conducta tipo A* (págs. pp. 357-366.). Psicothema 11.
- Gil, R. F. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza .



- Gil, Rodriguez, F., & Maria Alcovar, C. (2003). *Introducción a las Psicología de las Organizaciones*. Alianza Editorial.
- Gracia y Martín, P. R. (2001). En *Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal* (págs. pp. 201-217.). *Anales de Psicología*.
- Harris, M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions of future research. *Personnel Psychology*, pp (691-726).
- Jablin, F. (1987). *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Sage.
- Jones, M. (1988). *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. Newbury Park.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palaci, F. J. (2008). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 1-12.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 226-251.
- Maaslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McEvoy, G., & Cascio, W. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, pp 744-762.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Dimensions of organizational Commitment: reexamination of the affective and continuance Commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 638-642.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 372-378.
- Miller, V., & Jablin, F. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 92-120.
- Morisson, E. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 173-183.
- MOW, I. R. (1987). En *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Najung, K., & Seung-Wan, K. (2016). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Wiley Periodicals*.
- Nelson, D. (1990). Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider. *Prevention in Human Sciences*, 61-86.
- Nelson, D. L. (1987). Organizational Socialization: A stress perspective. *Journal of Occupational Behaviour*, 311-324.
- Nelson, D. L. (1988). A longitudinal study of newcomer role adjustment in US organizations. *Work and Stress*, 239-253.
- Nelson, D. L. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization. *Journal of Social Behavior and Personality*, 55-72.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. (1993). The role of mentoring in the information gathering process of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 170-183.
- Peiro, J. M., & Palaci, F. J. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Prieto, F., Peiro, J., Bravo, M., & Caballero, A. (1996). *Socialización y desarrollo del rol laboral*.



- Pujol C., L., & Arraigada, M. (2018). Propiedades psicométricas de la versión corta de la Utrecht Work Engagement Scale en trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 31-45.
- Renwick, P. A., & Lawler, E. E. (1978). What you really want from your job. *Psychology Today*, pp (53-65).
- Romero, Caraballo, M. (2017). *Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social*. Universidad del Norte.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 121-139.
- Salanova. (1996). Significado del Trabajo y valores laborales. En J. P. Prieto, *Aspectos psicosociales del Trabajo* (págs. pp.35-64). Madrid.
- Salanova S., M., & Schaufeli, W. (2004). *El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Wan Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absentees. *Journal of Organizational Behavior*, 893-917.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- Schein, E. (1977). El individuo, la Organización y la Carrera: Un modelo Conceptual. En D. Kolb, I. Rubin, & J. McIntyre, *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. (págs. pp 200-217). Madrid: Castillo.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Academic Press*, 1-65.
- Super, D. (1980). A Life Span, Life Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 282-298.
- Taormina, R. J. (1994/2007). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 133-145.
- Taylor, M. S., & Schmidt, D. W. (1983). A process-oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personnel Psychology*, pp (343-354).
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). *Towards a theory of organizational socialization*. Greenwich.
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado C., S., & Aguilar V., J. (2015). Adaptación de las escalas uwe y osi para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 6-15.
- Vroom. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanous. (1992). *Organization entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization Newcomers*. Addison- Wesley.
- Wanous, J. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. MA: Addison-Wesley.
- Weiss, H. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, pp 711-718.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations; A normative view. *Academy of Management*, 418-428.
- Zahrly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, pp 59-74.

## Anexo I: Cuestionario de Evaluación del proceso de Socialización Organizacional

**A. Responda, por favor, a las siguientes preguntas sobre datos personales y laborales escribiendo las respuestas en los recuadros correspondientes:**

- **Edad:** \_\_\_\_\_ años
- **Sexo :**
  - Hombre
  - Mujer
- **Nivel académico alcanzado**
  - Sin estudios
  - Estudios primarios-: Graduado Escolar.
  - Estudios medios : Bachillerato, Formación Profesional
  - Estudios superiores : Grado, Licenciatura
  - Título de Doctorado
- **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Empresa?**
  - Menos de 1 mes
  - Entre 1 mes y 3 meses
  - Entre 4 meses y 6 meses
  - Más de 6 meses
- **Tipo de contrato: (Ponga una cruz)**
  - Indefinido
  - Temporal
  - Tiempo parcial
  - Prácticas
- **Categoría profesional:**
  - Operario/a
  - Administrativo/a





18. En este momento, dejar esta organización supondría un gran coste para mí.
19. Creo que si dejara esta organización no tendría muchas opciones de encontrar otro trabajo.
20. Ahora mismo, trabajo en esta organización más porque lo necesito que porque yo quiera.
21. Podría dejar este trabajo, aunque no tenga otro a la vista.

**c. Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos sobre trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Para contestar utilice la siguiente escala de respuesta.**

0 ————— 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6  
Nunca      Casi nunca      Algunas veces      Regularmente      Bastantes veces      Casi siempre      Siempre

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

**d. Valore los ítems utilizando la siguiente escala eligiendo la alternativa que mejor exprese su grado de acuerdo o desacuerdo.**

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 6 ————— 7  
Muy en      Indiferente      Muy de  
desacuerdo           acuerdo

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 e instrucción.
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.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA