



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

EFFECTO DEL ONBOARDING
EN MODALIDAD B-LEARNING
SOBRE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL
Y EL ENGAGEMENT EN ORGANIZACIONES STARTUP

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

José Octavio Cárdenas González

Directora: Dra. Nazira Calleja Bello

Revisor: Dr. Ángel Jaime Grados Espinosa

Sinodales

Dra. Erika Rosalía Villavicencio Ayub

Mtra. Erika Souza Colín

Mtra. Isaura Elena López Segura

Ciudad Universitaria, CDMX, 2020.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

A mi mamá y a mi papá; saben el trabajo que me ha costado terminar esta etapa de mi vida, espero regresar parte de lo que han hecho por mi educación.

Mamá gracias por tolerarme, apoyarme, motivarme y siempre estar ahí; eres un ángel, un ser humano tan noble y sincera. Mujer resiliente, guerrera y trabajadora. Te amo con toda la fuerza de mi mente y mi alma.

Hermana te quiero mucho, espero estés orgullosa de lo que he conseguido. Hermano... la vida nos ha juntado de nuevo y estoy encantado de que estés conmigo, te quiero mucho.

Alan y Katy gracias por demostrarme su cariño de distintas formas, ¡los amo sobrinos!

Mi querido viejo, Juan gracias por cuidarme desde pequeño y preocuparte en mi vida adulta. Eres un padre para mí, te quiero mucho.

Isra, gracias por todo tu apoyo y entusiasmo eres otro padre para mí. Gracias a ti tuve la oportunidad de dar la clase en la facultad y siempre agradeceré ese gesto que tuviste conmigo. Permíteme caminar a tu lado para seguir creciendo.

Familia Romero Jiménez; de verdad muchas gracias por adoptarme todos estos años, estoy muy agradecido por todo lo que han hecho por mí, ya tienen un lugar especial en mi corazón.

“Lo afectivo, es lo efectivo”.

Dac, estoy encantado de conocerlo, es un ser humano inteligente, humilde y líder. Gracias por permitirme dar la clase y la ponencia de Puerto Vallarta a su lado, nunca se me olvidarán esos recuerdos. Es uno de mis mentores y quiero contribuir a la psicología organizacional como usted lo ha hecho. Lo amo, gracias por todo, Kaput.

“He amado hasta el punto de la locura, eso que se llama locura, lo que para mí es la única manera sensata de amar” (Françoise Sagan).

Viri, me enamoré de ti desde el primer día que te vi y lo sigo estando, aún se dilatan mis pupilas cuando te veo. Gracias por tu apoyo emocional, por enseñarme, por tenerme paciencia, por amarme; eres una gran mujer, luchadora, guerrera, inteligente y hermosa. A tu lado me he convertido en una mejor persona. Siempre estaré agradecido con la vida por ponerte en mi camino. *Si yo sé lo que es el amor, es por ti (Herman Hesse).*

Agradecimientos

A la Facultad de Psicología y a mi amada UNAM por nutrirme como persona, enseñarme a ser crítico y formarme un criterio.

A mi Directora: la Dra Nazira Calleja Bello por ser la única persona que confió en mí desde el principio, por asesorarme, por su paciencia, atención, mentoría, consejos, apoyo emocional y enseñanza, por dotarme de habilidades y conocimientos de metodología de la investigación, incluso de redacción que me serán de gran utilidad en mi práctica profesional, si usted me lo permite quisiera seguir aprendiendo a su lado; después de todo esto, sería egoísta de mi parte decir que este trabajo es solo mío, éste trabajo también es suyo, espero le haya gustado.

A mis sinodales: conformado por el Dr Ángel Jaime Grados Espinosa, la Dra Erika Villavicencio Ayub, la Mtra Isaura Elena López Segura y la Mtra Erika Souza Colin, muchas gracias por su apoyo, observaciones, paciencia y consejos para mejorar la calidad de esta investigación.

Al Dr Hugo Sanchez Castillo que es uno de los mejores maestros que he tenido en mi vida.

A Alberto Rangel Huacuz integrante de las Sociedad de Psicología Aplicada por sus observaciones y consejos para mejor este trabajo.

A mis amigos Daniel, Alfredo, Emanuel, Brandon, y en especial a mi mejor amigo Missael gracias por tus consejos y por tenerme paciencia todo el tiempo que no he estado contigo.

Finalmente quiero agradecer a cada una de las startups pues mi formación como psicólogo organizacional se enriqueció significativamente, ya que me permitió conocerlas desde el interior: sus formas de trabajo, sus procedimientos de entrega de productos mediante aplicaciones, sus relaciones laborales, sus procesos de reclutamiento, los portafolios de inversión que los auspician y sus métodos de trabajo. Me siento muy motivado a continuar investigando sobre las startups en México y a actualizar mis conocimientos en tecnología, ya que sé que las habilidades tecnológicas son el presente y el futuro del psicólogo organizacional.

“Fui a los bosques porque deseaba vivir deliberadamente; y enfrentar solo los hechos esenciales de la vida, ver si podía aprender lo que ella tenía que enseñar. Quise vivir profundamente y desechar todo aquello que no fuera vida... para no darme cuenta, en el momento de morir, de que no había vivido.”

Henry David Thoreau

Índice

	Página
Resumen	1
Introducción.....	2
I. MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES ...	6
Definición de organización	7
Evolución de las organizaciones.....	7
Tipos de organizaciones.....	10
Un modelo actual de organización: Startup.....	11
CAPÍTULO 2: LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS:	
Estrategias de integración del personal de nuevo ingreso y modalidades de entrenamiento	16
INDUCCIÓN VS SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....	17
Definición de SO.....	17
Enfoques de la SO.....	19
Efectos de la SO.....	21
Estructura de un programa de SO.....	22
CULTURA Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	
Cultura organizacional	25
Misión	
Visión	
Valores	28
Dimensiones de la Socialización Organizacional	29
Medición de la Socialización Organizacional.....	30
Organizational Socialization Inventory (OSI)	30
CAPACITACIÓN.....	32
Modalidades de capacitación: tradicional, e-learning y b-learning.....	
Tradicional.....	33
E-learning	33
B-learning.....	36
Plataformas de aprendizaje (LMS).....	37
Características LMS	39
Tipos de plataformas de aprendizaje	40

CAPÍTULO 3: ENGAGEMENT	42
------------------------------	----

Antecedentes	43
Definición	44
Factores	45
Efectos del engagement	46
Medición del Engagement	46
Utrecht Work Engagement Scale	47

II. INVESTIGACIÓN

Justificación	50
Objetivo general	53
Objetivos específicos	53
Preguntas de investigación	54
Hipótesis de investigación	54
Método	
Participantes	55
Criterios de inclusión	
Tipo de muestreo	
Variables	56
Programa de Socialización Organizacional	56
Entrenamiento presencial	56
Entrenamiento B-learning	56
Socialización organizacional	57
Engagement	57
Tipo de investigación y diseño	58
Materiales y escenario	59
Instrumentos	60
Organizational Socialization Inventory (OSI)	60
Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	61
Cuestionario de datos demográficos	62
Formato de consentimiento informado	63
Procedimiento	63
Análisis de datos	66
Resultados	67
Discusión	76
Aportes, limitaciones y sugerencias	81
Conclusiones	87
Referencias	90
Anexos	
1. Marco legal de la capacitación	101
2. Cartas descriptivas del entrenamiento	104
3. Manuales para los participantes	132
4. Batería de los instrumentos aplicados	139

Resumen

Las organizaciones empresariales han venido evolucionando para adaptarse a los requerimientos de cada época. Las empresas startup han surgido en los últimos años como un nuevo modelo de negocio organizacional basado en la tecnología y que opera con alto riesgo. Entre sus características innovadoras podrían incluirse los programas de incorporación de sus colaboradores. El onboarding integra al empleado de nuevo ingreso a su puesto de trabajo al proporcionarle las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de su trabajo. Las estrategias de incorporación se han impartido comúnmente en forma presencial; sin embargo, el uso de los medios tecnológicos en la modalidad b-learning podría representar beneficios sustanciales para las startups. El objetivo del presente estudio fue examinar el efecto de un programa de entrenamiento onboarding en la socialización organizacional de nuevos empleados y en su vinculación laboral (engagement); se probó en dos modalidades: presencial y b-learning. Participaron tres empresas startup, que fueron asignadas a uno de tres tratamientos: onboarding presencial, onboarding con b-learning y grupo control. Al concluir los programas, los empleados contestaron dos escalas validadas en México: el Organizational Socialization Inventory (OSI) y la escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Los resultados mostraron que los grupos que recibieron el programa onboarding obtuvieron puntajes significativamente más altos que el grupo control y, de ellos, el grupo en modalidad b-learning alcanzó mayores niveles que el presencial. Se concluye que el onboarding con b-learning favorece la socialización organizacional y la vinculación laboral de nuevos empleados de empresas startup. Estos hallazgos podrían aplicarse en el desarrollo de programas efectivos de incorporación de los trabajadores de nuevo ingreso a las startups, a fin de propiciar la adaptación a su puesto de trabajo y su vinculación laboral, así como mejorar su desempeño en la organización.

Palabras clave: startup, onboarding, b-learning, vinculación laboral, socialización organizacional.

Introducción

La tecnología es fundamental para el desarrollo de la sociedad actual (Cano-Pita, 2017). Este cambio tecnológico ha generado dinamismo y turbulencia en la mayoría de las organizaciones. El uso de la tecnología ha traído consigo nuevos modelos organizacionales. Tal es el caso de las *Startups*, organizaciones empresariales que surgen para dar solución a un problema o para prestar algún servicio que requiere la sociedad, mediante el uso de las tecnologías de la información (TIC). Las *Startups* desarrollan modelos de negocio innovadores, operan con poca inversión, crecen rápidamente, están en constante evolución y operan con alto riesgo (Héctor, 2018). Sin embargo, en México existe escasa información relacionada con sus métodos de trabajo; no hay parámetros o reglas generales que permitan identificar cuál es su estructura, sus reglas de operación, su diseño o sus métodos de entrenamiento.

Las TIC han impactado también en los métodos de entrenamiento de las organizaciones. El *B-learning* es una modalidad de entrenamiento que poco a poco ha ido ganando terreno en el sector empresarial, de tal manera que actualmente está siendo utilizado de forma creciente, después de la capacitación presencial y el E-learning. El B-learning se centra en proporcionar cursos de capacitación presencial o tradicional, apoyándose en las TIC, es decir, combinando ambas metodologías. Una de las características relevantes al realizar un curso en modalidad B-learning es el uso de las llamadas plataformas de aprendizaje o LMS (Learning Management System), ya que a través de éstas se pueden crear cursos en línea, calendarizarlos, compartir archivos de todo tipo, realizar evaluaciones, efectuar seguimiento del aprendizaje y administrar y gestionar herramientas de comunicación (Ardila, Ruiz, & Molano, 2015).

El proceso por el cual un nuevo colaborador aprende la cultura, los comportamientos adecuados y cómo trabajar en determinada organización se

denomina Socialización Organizacional (SO) u *Onboarding* (Taormina, 2004). Estos términos se refieren al análisis de lo que ocurre cuando un nuevo trabajador se integra a la organización (Schein, 1968). La SO está asociado con variables organizacionales que influyen y están implícitas en la relación continua del trabajador con su puesto de trabajo; pueden generar un clima laboral adverso, roles indefinidos, tareas monótonas y liderazgos inadecuados (Villavicencio, Jurado y Aguilar, 2014). El proceso de SO busca reducir los efectos negativos en el trabajador de nuevo ingreso, ayudándolo a adaptarse de forma efectiva en la organización, mostrándole los objetivos de la empresa, las estrategias planteadas, los roles de los integrantes y las políticas organizacionales. Cuando el trabajador acepta las normas y valores de la empresa, se presentan efectos positivos como el involucramiento, la lealtad, un desempeño sobresaliente y la permanencia del colaborador en la organización (Taormina, 2004).

El involucramiento o *engagement* afecta positivamente al trabajador, ya que le proporciona altos niveles de energía y vinculación eficaz con sus actividades; además, le hace percibirse apto para enfrentar íntegramente las demandas de su trabajo. En el contexto organizacional, *engagement* se define como “un estado mental positivo, relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción” en la actividad (Schaufeli & Bakker, 2003, p. 6). El *engagement* está siendo estudiado cada vez más, ya que las organizaciones buscan contar en su plantilla con trabajadores proactivos, con iniciativa, que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo profesional, con altos estándares de desempeño y comprometidos (May, Gilson & Harter, 2004).

Algunas investigaciones han relacionado el *engagement* con la SO y han encontrado evidencia de que existe una relación positiva entre ellos (Villavicencio et al., 2014).

No se encontraron estudios en México que evalúen el efecto de un programa de SO usando el método de entrenamiento b-learning en organizaciones Startup. La presente investigación tiene ese propósito; con ello busca contribuir a enriquecer el conocimiento científico de estas variables en el contexto organizacional y aportar datos que pueden aplicarse en el ejercicio profesional empresarial.

El trabajo se ha estructurado en dos secciones. En la primera parte se presenta una revisión de la literatura. En el capítulo 1 se expone la evolución de las organizaciones hasta el día de hoy, haciendo énfasis en la startup, vista como una estructura organizacional innovadora y en tendencia.

El capítulo 2 aborda el estudio de la SO. Se incluye el enfoque teórico y las investigaciones reportadas en la literatura; asimismo, se integra a la capacitación, destacando su papel en el contexto organizacional. Se presenta además el e-learning y las plataformas de aprendizaje (LMS), como parte medular en el diseño para la modalidad b-learning.

En el tercer capítulo se expone el engagement: su marco teórico, los efectos que genera en los trabajadores y en el ámbito laboral, así como los instrumentos desarrollados para su medición.

En la segunda parte se describe la investigación efectuada, que incluye el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis, así como la metodología propuesta. Finalmente se presentan los resultados obtenidos, la discusión de éstos y las conclusiones del estudio.

I. MARCO TEÓRICO

Capítulo 1

Evolución de las organizaciones empresariales

Aunque no tengas la idea perfecta al comenzar, puedes adaptarte.

Victoria Ransom
Cofundadora de Wildfire Interactive

Las organizaciones son medios a través de los cuales las personas interactúan con el objetivo de compartir información y obtener un beneficio. Existen diferentes tipos de organizaciones: las hay empresariales o con fines de lucro, sin fines de lucro, formales o informales, por mencionar algunas.; y se pueden clasificar por su tamaño, es decir, por el número de integrantes que la conforman (Hellriegel y Slocum, 2009). Este capítulo se enfoca en las organizaciones empresariales

Las organizaciones empresariales buscan conformar modelos de negocio que ayuden a resolver las problemáticas o intereses que requiere la sociedad. Han experimentado cambios significativos a través del tiempo, pasando por la industrialización clásica, la etapa neoclásica, llegando en la actualidad a la llamada era de la información, caracterizada principalmente por el uso de la tecnología de la información y la comunicación. Con el objetivo de adaptarse a las nuevas demandas que les exige este nuevo entorno, las organizaciones empresariales han desarrollado nuevos modelos organizacionales basados en la tecnología, cuyo propósito es solventar sus negocios de una forma más rápida y eficiente. En el presente capítulo se analiza este modelo de negocios: las Startups.

Definición de organización

Una organización es un sistema de actividades conformada por dos o más personas, en la que es esencial la coordinación y la cooperación (Barnard, 1971). Robbins & Judge (2013) señalan que, además de que la organización es una unidad social conformada por dos o más personas, funciona con relativa continuidad para lograr una meta común.

Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos de dos o más personas, con el propósito de conseguir ciertos objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas, y con una cierta continuidad a través del tiempo (Peiró, 1996). Por su parte Chiavenato (2011) nos dice que una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo común.

Por su parte el Dr Grados nos dice que una organización empresarial es aquella donde un conjunto de empleados cuenta con roles específicos para realizar sus funciones de trabajo (A. Grados, comunicación personal, 20 mayo 2019). Por ello para que una organización sea catalogada como *empresarial* debe existir la división de trabajo.

Evolución de las organizaciones

Las funciones de las estructuras organizacionales y de las personas dentro de ellas se han transformado con el paso de la historia.

Para los fines de esta investigación, es posible distinguir las siguientes etapas: industrialización clásica, neoclásica y era de la información.

Industrialización Clásica (1900 / 1950)

La estructura organizacional típica de este periodo se caracterizaba por poseer un formato piramidal y centralizado, la departamentalización funcional, el modelo burocrático en su plenitud y las reglas internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. Las personas eran consideradas como recursos de producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital. En esos tiempos todo estaba al servicio de la tecnología y se dejaba a un lado al trabajador (Chiavenato, 2011).

Industrialización Neoclásica (1950 / 1990)

A finales de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones no sufrieron un gran cambio en su estructura organizacional; simplemente dejaron de ser pequeñas para hacerse grandes y complejas. El antiguo sistema funcional burocrático resultó lento y rígido, y no logró adaptarse a las exigencias que demandaban las organizaciones en ese tiempo. Por ello surgió, dentro de las organizaciones empresariales, una nueva administración de recursos humanos llamada “administración de personal”, diseñada para proporcionar innovación y dinamismo, con el objetivo de alcanzar una mayor competitividad (Chiavenato, 2011). Se pretendía lograr la automatización para aprovechar de mejor forma la mano de obra y la tecnología. Las organizaciones se dieron cuenta de la importancia de las personas, por ello fueron concebidas como recursos vivos y de valor para las organizaciones; se les permitía involucrarse en actividades planeadas y coordinadas a partir de las necesidades de la organización (Sarriés, 1999).

Era de la Información (1990/Actualidad)

Sus características principales son: los cambios rápidos e inesperados, la velocidad de difusión y el alcance regional y global, a través de las culturas y la geografía. La comunicación recorre el planeta en milésimas de segundos y las tecnologías de la información han globalizado la economía, lo cual ha ocasionado que la competencia en las empresas sea más intensa. Chiavenato (2011) señala que las organizaciones del futuro funcionarán sin límites de tiempo; además harán un uso distinto del espacio físico, no tendrán oficinas privadas y las funciones de apoyo serán realizadas en casa. Asimismo, el recurso financiero ha ido perdiendo relevancia y ahora es el conocimiento el que ha adquirido gran valor para las organizaciones empresariales. El enfoque de la “administración de recursos humanos” ha dado paso a la “gestión del talento humano”. En este modelo las personas son tratadas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad; son proactivas y capaces de resolver problemas de la organización por sí mismas; ya no son tratadas como simple recurso organizacional. La lucha de las organizaciones en esta época es el capital intelectual de cada persona, que con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación ayudan a optimizar recursos. En cuanto al modelo organizacional, dependerá del tamaño y del tipo de organización; los diseños y estructuras organizacionales más utilizados son la estructura funcional, la estructura jerárquica, y la estructura en línea o *staff* (Moreno & del Pilar, 2009).

Tipos de organizaciones

Las organizaciones son heterogéneas, diversas y cambian con el paso del tiempo, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos. Las organizaciones se clasifican según sus fines, su formalidad, su grado de centralización y según su tamaño (García, 2008). En la tabla 1 se muestra un esquema general de los tipos de organizaciones que pueden existir.

Tabla 1

Tipos de organizaciones.

ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FINES	
<p>Organizaciones con fines de lucro Llamadas empresas, tienen como principal objetivo generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.</p>	<p>Organizaciones sin fines de lucro Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad, sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Algunos ejemplos son: el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las organizaciones no gubernamentales (ONG).</p>
ORGANIZACIONES SEGÚN SU FORMALIDAD	
<p>Organizaciones formales Comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos y todos los demás aspectos que expresan cómo pretende la organización que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que se alcancen sus objetivos y se mantenga su equilibrio.</p>	<p>Organizaciones informales Consisten en medios no oficiales, pero influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control, que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.</p>
ORGANIZACIONES SEGÚN SU CENTRALIZACIÓN	
<p>Organizaciones centralizadas La autoridad se concentra en la parte superior y es poca la que se delega en los niveles inferiores para la toma de decisiones. Algunos ejemplos son: dependencias gubernamentales, como el ejército, el servicio postal y el ministerio de hacienda.</p>	<p>Organizaciones descentralizadas La toma de decisiones se delega en la cadena de mando, hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.</p>
ORGANIZACIONES SEGÚN SU TAMAÑO	
Microempresa	Pequeña empresa

Organización con menos de 10 trabajadores. La facturación suele ser reducida y dispone de un escaso desarrollo tecnológico.	El número de trabajadores de estas compañías oscila entre los 11 y los 49.
Mediana empresa Este tipo de entidades disponen de un mínimo de 50 trabajadores y un máximo de 250.	Empresa grande Dan empleo a más de 250 personas. Disponen de instalaciones propias y tienen ventas elevadas.

Nota: Elaboración propia, con base en Idalberto Chiavenato (2008), Ferrel, Hirt y Ferrel (2010) y Benjamin y Fincowsky (2013).

El uso de la tecnología en las organizaciones ha sido de gran significación, de tal manera que los propios individuos han tomado la iniciativa de crear sus propias organizaciones y negocios, apoyándose en ella y generando nuevos modelos de negocio y de organización empresarial.

Un modelo actual de organización: Startup

El sueño emprendedor¹ en tecnología se remonta a tiempos anteriores a la era del Facebook y los videos virales. De 1998 al 2000, el índice NASDAQ registró picos históricos por la compra indiscriminada de acciones de cualquier empresa relacionada con tecnología, específicamente con los sitios de internet “.com”. Pocos patrocinadores de estas empresas obtuvieron algún retorno de su inversión, lo que, aunado al encarecimiento de sus acciones, les cortó de tajo el financiamiento y provocó su cierre masivo (Sevilla, 2018). A raíz de esta situación nace en Estados Unidos un nuevo modelo de organización empresarial llamado startup.

La startup es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la

¹ El emprendedor es aquella persona que ve, promueve y aprovecha las nuevas oportunidades en los negocios, tomando riesgos para poner en práctica sus sueños, planes e ideas.

comunicación (TIC) (Dorantes, 2018). Se trata de una organización que se construye con ideas creativas y se desarrolla continuamente para volverse una empresa exitosa (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Las startups operan en el campo de la tecnología y su producto generalmente es entregado en forma de aplicaciones digitales (Yudia, Ferdiana & Haratanto, 2018).

Una de las características de la startup es contar un modelo de negocio escalable, es decir, incrementar los ingresos al mismo tiempo que se minimizan los costos operativos, lo cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo (Codelia, 2019). La gran mayoría de organizaciones empresariales tipo startup están formadas como compañías de *responsabilidad limitada*² (Harris, 2006), para crear nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema. Ries (2012), considerado el mayor exponente del campo de las startups, destaca los siguientes elementos de las startups: son negocios de capital-riesgo, generalmente asociados con la innovación, el desarrollo de tecnologías, el diseño o el desarrollo web, que empiezan o están en construcción, que se apoyan en la tecnología y tienen el objetivo de crecer rápidamente.

El escalamiento de una startup puede llevar un tiempo indefinido. Los primeros cinco años de vida de una startup pueden ser aún un inicio y es posible que su desarrollo se prolongue hasta los diez años, tiempo en el que comienza a crecer como una empresa grande (Robehmed, 2016).

² Tiene lugar cuando los socios se hacen responsables de responder solo con el capital aportado y no con el patrimonio personal.

En la mayoría de las startups las funciones operativas y técnicas son manejadas por el grupo fundador, ya que ellos son los arquitectos del producto; por esta razón, son ellos quienes conocen el producto a fondo (Ranade, 2016).

En la tabla 2 se plantean algunas de las características que posee una startup.

Tabla 2

Ventajas e inconvenientes de las Startups.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizan intensamente las TIC, las cuales les permiten reducir costos operativos y llegar a un público más amplio, con una menor inversión. • Generan beneficios en un espacio de tiempo relativamente corto. • Algunas de ellas desarrollan su actividad sin necesidad de tener un espacio físico, puesto que cada trabajador puede trabajar en remoto. • En muchos casos, no requieren de gran cantidad de personal. • Fomentan el trabajo en equipo y la creatividad, con el fin de poder desarrollar ideas innovadoras. • Su organigrama horizontal permite una toma de decisiones sencilla y una comunicación directa entre los empleados, lo cual genera una mayor participación y una aportación significativa de ideas. • Proporcionan un sentido de pertenencia difícilmente generado en compañías tradicionales. • Muchas ideas de expansión son aportadas por el propio trabajador, lo que genera experiencias valiosas y un aprendizaje continuo. • Generalmente, sus integrantes son jóvenes, aunque no es una regla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operan en un entorno de incertidumbre continuo, sometidas a cambios operacionales en función de los resultados obtenidos. • El tiempo en la oficina no está claramente definido. • Los empleados tienen amplias responsabilidades, a veces sin un pago extra. • En ocasiones, se tienen actividades poco claras. • La mayoría no lleva a cabo un programa de Onboarding, provocando errores de los nuevos empleados. • Se vive “como en una montaña rusa”, con altibajos. • La mayoría fracasa en los primeros meses de creación; pocas logran posicionarse favorablemente. • Tienen poca gestión; puede parecerles anticuado llevar a cabo este proceso. • La documentación (reglas, políticas, funciones, etc.) de algunas de ellas resulta poco estructurada. • Tienen una dependencia excesiva de los fundadores; no se puede avanzar si no se sabe cuál es la idea que los fundadores quieren realizar. • Sus procesos y la mayoría de las actividades están escritos en inglés.

Nota: Elaboración propia con base en Lagunas (2014), Yudia et al., (2018), Salamzadeh y Kawamorita 2015), Ranade (2016) y Codelia (2019).

Jaya, Ferdiana y Fauziati (2017) señalan que existen cinco factores que influyen en el éxito de los recursos humanos de una startup: 1) reclutamiento, 2) capacitación, 3) tareas y responsabilidades, 4) instalaciones y 5) ambiente de trabajo. Estos factores son relevantes, pues la correcta aplicación de estos puede llevar al camino del éxito a este tipo de organizaciones.

Otro inconveniente que presenta una startup es que el rol de los empleados frecuentemente es inespecífico y con funciones poco claras (Leavitt, 2007). La falta de información o indicaciones confusas pueden causar una baja satisfacción laboral en los empleados y, como resultado, una alta rotación de personal. Según Yudia et al. (2018), refieren que cuatro de cada seis startups proporcionan sólo una breve descripción del sistema de trabajo y de la estructura organizativa, antes de que los nuevos empleados comiencen a trabajar.

Dentro de las escasas investigaciones realizadas en México sobre las organizaciones tipo startups, está el movimiento Fuck up Nights que a través de su área de investigación llamada *Instituto del fracaso* (2016) encontró que el 75 por ciento de las startups cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas un cuarto de ellas se mantiene. Dentro de las principales causas por las cuales cierra una startup en México son: finanzas débiles, falta de indicadores, escasa planeación, falta de habilidades empresariales y falta de objetivos.

En suma, las startups son organizaciones que se diferencian de otras por el uso de la tecnología, poseen un grado de incertidumbre extremo, su modelo de negocio es escalable y tienen problemas para permanecer en el mercado. Es así que surge la propuesta del programa de onboarding y el método de entrenamiento b-learning, que

pueden aminorar estos riesgos al apoyar al trabajador a adaptarse a su puesto de trabajo de forma efectiva.

Otra de las características que poseen las Startups es que por lo general sus puestos de trabajo están cargados en su mayoría hacia el área de las ingenierías y la tecnología, lo que en teoría promueve un ambiente dinámico dentro de este tipo de organizaciones.

La información en cuanto a las Startups queda poco clara analizándola desde perspectiva del comportamiento de las personas en las organizaciones, por esta razón propongo esta definición que puede ayudar a otros investigadores a analizar este tipo de organizaciones. Como el concepto es relativamente nuevo la clasifiqué en tres subtipos de organizaciones “startup”.

“Las startups son organizaciones empresariales que buscan hacer más con menos, optimizando recursos, haciendo un uso desmedido de las tecnologías de la información y comunicación, generando así negocios disruptivos”. Desde mi perspectiva la constitución de las startups dependerá del crecimiento y específicamente del número de empleados que tengan. Existen las microstartups que están constituidas solo por los fundadores, generalmente de una a 3 personas aunque no hay una regla. Después tenemos a pequeñas startups constituidas por alrededor de 15 colaboradores y por último medianas startups constituidas entre 15 a 60 trabajadores.

Capítulo 2

La capacitación en las empresas: Estrategias de integración del personal de nuevo ingreso y modalidades de entrenamiento

El Blended Learning es el presente y el futuro.

Jaime Grados
Director de Sociedad de Psicología Aplicada

Las organizaciones funcionan con recursos humanos, es decir, personas. Son ellas las que dan vida a un sistema organizacional. De hecho, la administración de los bienes tangibles e intangibles de las organizaciones es efectuada por personas.

Los programas tradicionales de inducción han sido un medio para integrar y compartir información al personal de nuevo ingreso en las organizaciones (Cane, 2000).

El onboarding es un programa semejante al de inducción, pero no debe confundirse, su principal función es adaptar e integrar al trabajador en la organización de forma efectiva. Constituye un tipo de capacitación de los nuevos empleados.

La capacitación ha evolucionado con el paso del tiempo en años recientes y la modalidad e-learning ha garantizado ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de las TICS. La modalidad de entrenamiento b-learning es una combinación de los modelos tradicionales con el apoyo de las plataformas de aprendizaje (Learning Management System) (García, 2005).

La inducción y el Onboarding

Una de las estrategias de capacitación más antiguas para los empleados de nuevo ingreso es la inducción³. Su propósito es lograr una adaptación rápida del nuevo colaborador al ambiente de trabajo y, a su vez, generar un vínculo con los nuevos compañeros de trabajo. Inicialmente, se hace una orientación general, es decir, se proporciona al empleado información con respecto a la empresa: historia, estructura, misión, visión, prestaciones que brinda, instalaciones físicas, y se le presenta a su supervisor o jefe inmediato. Luego, se procede a la orientación específica, que consiste en informarle sobre las actividades y disposiciones específicas de su puesto de trabajo, que le apoyarán en el buen desempeño de sus labores (Campos & Farfán, 2013).

Definición de Socialización Organizacional

La Socialización Organizacional es conocida también como Onboarding para fines de esta investigación será mencionada como SO. La SO busca que las personas de nuevo ingreso se sientan incluidas y que se sientan integradas; este proceso permite a los nuevos empleados adquirir conocimientos y habilidades para convertirse en empleados exitosos en la empresa (Nalband, Jadhav, & Salunke, 2017). Mediante este proceso un nuevo empleado conoce la empresa y su cultura, las responsabilidades de su trabajo diario, quiénes son sus jefes y sus compañeros, el lugar que ocupará y sus herramientas de trabajo; incluye también la información que lo ayudará a sentirse cómodo mientras se aclimata, como saber dónde está la impresora y cuáles son algunas de las mejores opciones para comer cerca de la oficina (Hernández, 2017). La SO se aplica en las

³ Heredia y Vaca (2018) desarrollan con amplitud este concepto.

organizaciones para que el personal de nuevo ingreso se integre satisfactoriamente y eficazmente en su puesto de trabajo.

Bauer y Erdogan (2011) se refieren a la SO como el mecanismo por el cual los empleados de nuevo ingreso adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización, conocen las funciones principales de su puesto, reciben retroalimentación constante por parte de sus jefes y sus homólogos, son conscientes de la cultura de la organización y tienen confianza en su desarrollo en la organización, por lo que los empleados pueden estar totalmente comprometidos desde un inicio. Kanahuati (2013) afirma que la SO acelera el proceso de adaptación e integración de una persona de recién ingreso a la empresa; lo que se busca es hacerlo más eficiente en un menor tiempo, ayudándole a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo; se crea un proceso progresivo diseñado para ayudarla a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, lo cual le permitirá tomar consciencia de su rol desde el primer día. La incorporación del personal de nuevo ingreso incluye sesiones de formación y se produce de forma transversal la integración social del nuevo elemento con sus compañeros, jefes directos y personal directivo.

En suma, se trata de apoyar a los nuevos empleados a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevo trabajo de manera rápida y sin problemas (Bauer, 2013).

A diferencia de la inducción tradicional, que es de carácter informativo y casi de una sola vía, es decir, de la empresa al personal de nuevo ingreso, y donde los problemas que surgen se manejan reactivamente, en la SO hay una interacción

constante con el personal de nuevo ingreso, la comunicación es de doble vía y proactiva, donde los problemas o conflictos tienden a evitarse (Nicolini, 2012).

Enfoques de la Socialización Organizacional

La SO se ha conceptualizado de diversas formas. Falcione y Wilson (1988) se refieren a la SO como un principio de reducción de incertidumbre, es decir, de los estados psicológicos que experimentan los individuos recién llegados a una organización, para intentar crear un ambiente más previsible, controlable y fácil de comprender. La incertidumbre se reduce por medio de la información proporcionada a través de diversos canales de comunicación, especialmente interacciones sociales con superiores y compañeros. A medida que disminuye la incertidumbre, los recién llegados se vuelven más expertos en la realización de sus tareas, más satisfechos con su trabajo y hay más probabilidades de que permanezcan en su organización. El enfoque sociocognitivo (Bandura, 1997) afirma que las personas que tienen niveles altos de autoeficacia podrían sentirse más satisfechos laboralmente, lo que genera en ellos una sensación de dominio de su misión y de su rol en la organización. Un tercer enfoque, el cognitivo y de creación de sentido (Louis, 1980), propone que las personas recién llegadas a la organización le dan sentido a su experiencia mediante la búsqueda de información y la creación de un esquema de referencia que les hace posible interpretar correctamente las situaciones que viven dentro de ella.

Por otra parte los vínculos que existen en las tácticas de socialización organizacional generaran un comportamiento resultante, llamado orientación de rol (Van Maanen & Schein, 1979). Los autores argumentan que las tácticas utilizadas

influirán en las orientaciones de rol, en la adaptación y en cómo se ajustarán los empleados recién llegados a la organización.

Feldman (1981) señala tres factores que explican la socialización organizacional: 1) el desarrollo de habilidades laborales, que es la capacidad de resolver problemas en su puesto de trabajo; 2) la adquisición de comportamientos de rol apropiados y el ajuste a las normas, y 3) los valores del grupo de trabajo, donde se podrán hacer ajustes para integrarse de mejor forma al equipo de trabajo. El autor refiere que estos factores moldean las conductas de los empleados en cada organización y ayudan a contrastar de mejor forma el proceso de socialización organizacional.

Existe otro enfoque llamado “tácticas de socialización” propuesto por Jones (1986), donde los factores individuales y organizacionales se combinan para influir en la forma en que las personas de nuevo ingreso se ajustan a su puesto de trabajo. Los factores organizacionales tienen que ver con la información brindada dentro de la misma organización al nuevo empleado, y los factores individuales se relacionan con el nivel de autoeficacia que poseen las personas de nuevo ingreso. Los niveles de autoeficacia pueden alterar la forma en que los empleados realizarán sus tareas y en la manera en que desempeñarán su rol dentro de la misma organización.

Efectos de la Socialización Organizacional

La retención de talento valioso, la reducción del costo del reclutamiento y la disminución del índice de rotación son algunos de los beneficios de un programa efectivo de SO (Heredia & Vaca, 2018).

Otros efectos que trae consigo un programa de SO para la organización son: la lealtad del colaborador, su compromiso, permanencia dentro de la organización, incremento en el nivel de realizaciones y satisfacción, y un sano clima laboral (Villavicencio et al., 2014). Adicionalmente un programa efectivo de SO puede mejorar la productividad de los empleados, logrando que cumplan en tiempo y forma sus funciones (Maksymiuk, 2017).

El programa de SO también ayuda a que las personas de nuevo ingreso se adapten de forma efectiva a la organización y a sus funciones, ya que ofrece simulaciones realistas del puesto y rol que van a tener dentro de la organización. Esto permite involucrar al recién ingresado desde el principio, por lo que ayuda a reducir sus niveles de estrés; tener claras las reglas les genera confianza. Este programa ayuda a que el nuevo empleado se comunique con su jefe directo y al mismo tiempo que se mantenga en constante comunicación con la mayoría de sus compañeros de trabajo, generando así una integración más eficaz. En síntesis, el programa de SO busca abordar a la persona de nuevo ingreso mediante un modelo integral y no se centra solo en dotarlo de habilidades.

Los resultados a largo plazo de un programa efectivo de SO incluyen mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional y engagement de los trabajadores en la empresa (Afsanepurak, Rasool, Seyfari & Zeinab, 2012; Maier, 2001). La SO

aumenta también la satisfacción laboral y reduce el desgaste ocupacional en empleados (Villavicencio et al., 2014).

Otro efecto de la SO es reducir el conflicto y la ambigüedad de rol en trabajadores, ayuda a que se sientan no solo menos *quemados*, sino más *engaged*, es decir, que cuando los objetivos y tareas de los trabajadores son claros, precisos y alcanzables a partir de los recursos de los que disponen, los trabajadores se sentirán más *engaged* con su puesto de trabajo. (López, Boluda & Sanden, 2012).

Estructura de un programa de Socialización Organizacional

El programa de SO debe de estar arraigado a la cultura de la organización (misión, visión y valores); preparar a los nuevos empleados para adaptarlos efectivamente, proporcionándoles las herramientas, recursos e información necesarios para comprender los aspectos de su función, así como la forma correcta de usar esos aspectos para apoyar los objetivos de la organización.

Según Maksymiuk (2017) el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) ofrece un programa de SO por medio de su página web, la cual es una guía para la orientación a los empleados de nuevo ingreso. En ella se ofrece a los gerentes la posibilidad de verificar las actividades que corresponden a cada persona por ejemplo que deberían hacer antes de entrar, durante su primer día, su primer mes y su primer año, así como las funciones a desempeñar, sus horarios y reglas. La página de inicio le ofrece al trabajador algunos consejos que puede realizar en su primer día de trabajo. Facebook configura el equipo de cómputo y el celular del trabajador de nuevo ingreso antes de que ingrese. El día de su incorporación, el programa de SO se centra en

aspectos básicos de la función de su trabajo. Se tiene un programa de entrenamiento de 42 días, en el que se presenta la cultura de la organización. Al final se da al empleado la opción de que elija su propio equipo y proyectos. Twitter organiza los escritorios de trabajo de los nuevos empleados de forma estratégica, al lado de los compañeros de equipo con los que trabajará. Asimismo, se tiene un desayuno y un recorrido con el CEO, antes del entrenamiento grupal. Se sistematizan las direcciones de correo electrónico y los documentos que explican las expectativas que se tienen de su desempeño desde su primer día de trabajo. Se aseguran también de entregar alimentos y una botella de vino de manera destacada en el escritorio de cada nuevo empleado para hacerlos sentir bienvenidos y parte del equipo.

Si bien cada organización puede contar con sus propios métodos o actividades planeadas para su personal de nuevo ingreso, existen algunos principios básicos que debe contener un programa de SO. Bauer (2010) afirma que el programa de SO debe estructurarse en cuatro niveles, a los que llamó “las cuatro Cs”: cumplimiento (Compliance), aclaración (Clarification), cultura (Culture) y conexión (Connection).

- Cumplimiento: Es el nivel más bajo. Incluye enseñar a los empleados las bases legales y las reglas relacionadas con las políticas. Esto puede variar desde depósito directo u otra documentación de beneficios, hasta obtener una cuenta de correo electrónico o información de inicio de sesión para las diversas herramientas de la compañía que se necesitarán para el trabajo.
- Aclaración: Se refiere a garantizar que los empleados entiendan sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas con el mismo. Esto significa que el desempeño y las responsabilidades sean claras no solo para el

nuevo empleado sino también para su gerente y los demás miembros del equipo.

- Cultura: Se proporcionan a los empleados las normas formales e informales dentro de la organización.
- Conexión: Son las relaciones interpersonales y las redes de información que los nuevos empleados deben establecer.

Mayen (2017) propone cuatro principios que todo programa de SO debe contener, con los que se garantiza que tanto la empresa como los empleados obtendrán resultados positivos: integración, prioridades estratégicas, aplicación general y cultura de la organización.

- El primer principio se refiere a la integración de todas las áreas de la empresa. Comúnmente el área de Recursos Humanos es la encargada del proceso de SO. Lo que se busca en esta etapa es que participen en todas las áreas involucradas en el proceso de contratación.
- El segundo tiene que ver con las prioridades estratégicas, por lo que el programa de SO debe alinearse con los objetivos y metas de la organización.
- El tercero principio consiste en aplicar el programa de SO a todos los empleados independientemente de su ubicación y nivel dentro de la organización; asimismo debe adecuarse a tipos específicos de empleados.
- El cuarto y último principio tiene que ver con la cultura, misión y visión organizacional, con el objetivo de exponer a los recién ingresados su papel, su función y cómo ésta contribuye a la misión de la organización, así como saber cuál es su visión en determinados años, dentro de la organización; debe considerarse la cultura de la organización, ya que es posible que antes de entrar

a la organización hayan trabajado en otras empresas u organizaciones, por lo que es probable que traigan consigo otra cultura y otras normas.

Cultura y Socialización Organizacional

La cultura organizacional

La cultura representa un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos al compartir con ellos valores o formas de pensar (Siliceo, Casares & González, 1999). Gracias a ese ordenamiento del mundo y de la vida social, la cultura provee significados que hacen previsible los acontecimientos y posibilita la transmisión de ideas. Geertz (1973) sostiene que la cultura es “ un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (p.88).

Dentro de la cultura destacan dos elementos: la cosmovisión, que tiene que ver con el modo de entender la realidad, y el ethos⁴, que es la forma de enfrentarla. Estos dos aspectos fusionados forman la identidad de una cultura individual. Siliceo et al. (1999) indican que cuando las personas comparten su cosmovisión y su ethos en un mismo territorio, con una misma memoria y creencias, surge espontáneamente la conciencia del “nosotros”: “nosotros los latinoamericanos”, “nosotros los mexicanos”,

⁴ Ethos: incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y valores; explica cómo se viven las relaciones entre grupos y entre individuos.

“nosotros los que formamos parte de esta empresa”, “nosotros los que conformamos esta institución pública”.

La cultura de una organización está integrada por “el conjunto (sistema) de valores, creencias, tradiciones, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad y destino para el logro de sus funciones económicas y sociales” (Casares y Siliceo, 1999, p. 48). La cultura organizacional influye en el crecimiento o estancamiento de una organización y en la forma en que crece, ya que determina, por ejemplo, si los empleados serán cooperadores y trabajarán en equipo, si se les recompensará por haber logrado un objetivo y cuáles comportamientos serán aceptables y cuáles no. La cultura organizacional indica las vías que se usarán de forma rutinaria para comunicarse, las normas que compartirán las personas y equipos dentro de la organización, los valores que predominarán, la adaptación de los nuevos elementos al campo de trabajo, y el clima laboral que se ejercerá dentro de la institución. En este sentido las organizaciones se convierten en instituciones en la medida que el comportamiento de sus miembros y su relación con la organización están formado por valores compartidos. Debido a ello, los individuos actúan en un marco social donde las costumbres, los hábitos y las tradiciones establecen patrones de conducta, lo que los dota no solo de estabilidad sino de una identidad propia (Marin & García, 2006).

En consecuencia, los factores de la cultura organizacional serán la guía de acción para los empleados de la institución u organización cuando se encuentren frente a una situación que les demande resolver problemas.

Siliceo (1999) señala que los procesos que integran la cultura organizacional son: la comunicación e información, la integración y el trabajo en equipo, la delegación

y el empowerment, la motivación y el reconocimiento, la creatividad y la innovación, la capacitación y el desarrollo humano, la toma de decisiones y el liderazgo.

La cultura organizacional se encuentra en un contante proceso de cambio, adaptación y reestructuración; no puede ser estática ni detenerse en el tiempo, y aunque no cambia con la rapidez con que lo hacen las tecnologías, sí cambia de fondo.

Para Morgan (2013), la cultura organizacional está presente en cualquier empresa, lo que confiere a la empresa una identidad única, con estándares no solo de producción y administración sino también de comportamientos y conductas.

La cultura organizacional se transmite a través de la misión, la visión, los valores y la filosofía institucional. Por tanto los empleados de nuevo ingreso pasarán por un proceso de SO que les permitirá identificarse y formar parte de esa cultura.

Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio (Robbins & Judge, 2013).

Visión

Se refiere a lo que la organización pretende ser en un futuro. La visión es muy inspiradora, por ello, entre más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de los socios, la organización podrá cumplir con sus propósitos.

En este sentido la visión organizacional es un objetivo futuro hacia el cual apuntan o se dirigen todas las áreas de la organización con el fin de lograrlo.

Chiavenato (2011) afirma que la visión organizacional debe contener los siguientes puntos:

- Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.
- Delinear la situación futura.
- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.
- Proporcionar un enfoque.
- Inspirar a las personas para trabajar en dirección de una satisfacción común y de un conjunto integrado de objetivos.

Valores

Los valores organizacionales son términos subjetivos que apoyan creencias acerca de las cosas, hechos o actos, sobre su aceptación o rechazo, o bien, sobre su contenido moral. Se encuentran vinculados directamente con la misión de la empresa, con lo que se desea y busca realizar en todos los niveles (Llanos, 2013). Los valores dentro de las organizaciones rigen las conductas y comportamientos de las personas. Cuando los valores de las personas y los de la empresa no se ajustan, con el tiempo puede presentarse un desequilibrio entre lo que ellas quieren y lo que pretende la organización.

En el ámbito empresarial, los valores pueden ser explícitos, mediante los objetivos formulados y plasmados dentro de la organización, o implícitos, por medio de la inmersión de las personas en ella (Rodríguez, 1992).

Dimensiones de la Socialización Organizacional

Taormina (1997, 2004) describe cuatro dimensiones teóricas de la socialización organizacional, en las que engloba diversas características de este proceso: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros de trabajo y perspectivas de futuro. Señala que los dominios no son totalmente independientes ni excluyentes.

1. Entrenamiento

Consiste en el proceso por el cual un empleado aprende y desarrolla las habilidades necesarias para cubrir un puesto de trabajo. Este factor enseña a los empleados las funciones de su trabajo. Es diferente a la información de aspectos generales brindada por la organización.

2. Comprensión

Se refiere a la capacidad de aplicar conceptos claros, a partir de la explicación de ideas claras. En la medida en que los empleados comprendan mejor sus funciones, realizarán su trabajo correctamente. El rol, la adopción de la cultura organizacional, la retroalimentación constante y la adaptación a las políticas son elementos que ayudan a que se comprenda de mejor forma.

3. Apoyo de los compañeros de trabajo

Es el apoyo emocional y moral por parte de los compañeros de trabajo que cumple el objetivo de disminuir la ansiedad, miedo o dudas de trabajo. En este proceso se pueden

pedir promociones, inclusive se pueden dar abrazos si la empresa lo permite y, también están incluidos materiales de ayuda como por ejemplo los préstamos.

4. Perspectivas de futuro

Este factor tiene que ver con las perspectivas (proyección) de futuro de los empleados acerca de la continuidad, oportunidades de crecimiento, beneficios económicos, y permanencia en la organización. Una vez que el empleado detecta que con un buen desempeño obtendrá algún tipo de recompensa en el futuro, podrá esmerarse en la realización de tareas asignadas y será menos propenso a dejarlo.

Medición de Socialización Organizacional

Se encontraron dos instrumentos para medir la Socialización Organizacional en empleados, estos son: el Content Areas of Measure (CAS) y el Organizational Socialization Inventory (OSI).

El Content Areas of Measure fue creado por Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994) y fue el primer instrumento desarrollado para medir la SO. Evalúa seis factores: Competencia en el desempeño, Política, Lenguaje, Personas, Metas y valores de la organización, e Historia.

Organizational Socialization Inventory

El cuestionario denominado Organizational Socialization Inventory (OSI) realizado por Taormina (1994,1997) es el más utilizado. Taormina (2004) realizo comparaciones

entre el CAS y el OSI encontrando una alta validez convergente del OSI en comparación con el CAS, además el OSI agrega la escala perspectivas a futuro entendiéndose como parte fundamental de la medición de la Socialización Organizacional. El OSI evalúa la percepción del empleado sobre la interacción que existe entre él y la organización durante el proceso de socialización.

El OSI está integrado por cuatro dimensiones y 20 reactivos (cinco por cada dimensión): Entrenamiento ($\alpha = .76$), Comprensión ($\alpha = .79$), Apoyo de los compañeros de trabajo ($\alpha = .81$) y Perspectivas a futuro ($\alpha = .76$). La confiabilidad arrojada para la escala total es $\alpha = .89$. El formato de respuesta es tipo Likert (de 1 = Totalmente en desacuerdo a 7 = Totalmente de acuerdo).

El OSI ha sido traducido y validado España por Bravo, Gómez y Montalbán (2004) donde se incluyen los 20 reactivos del cuestionario original y cuya confiabilidad es $\alpha = .84$. La consistencia interna (Alpha de Cronbach) para cada una de las cuatro subescalas utilizadas en la evaluación de la socialización fueron de entrenamiento ($\alpha = .92$), comprensión ($\alpha = .82$), apoyo de compañeros ($\alpha = .83$), y perspectivas a futuro ($\alpha = .70$).

Villavicencio et al. (2014) también adaptaron y validaron el OSI en una muestra de 904 empleados mexicanos, con edades de 18 a 66 años, 56.5% hombres. La validación interjueces dio como resultado la eliminación de tres reactivos (1, 6 y 11). Los reactivos 2, 3, 4 y 5 corresponden a Entrenamiento; 7, 8, 9 y 10 miden Comprensión; 12, 13, 14 y 15 evalúan Apoyo de los compañeros, y 16, 17, 18, 19 y 20 corresponden a Perspectivas a futuro. Los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio efectuado fueron los siguientes $\chi^2 / gl = 5.02$, RMSEA = .06, CFI = .95,

NFI = .94, RFI = .93, IFI = .95, TLI = .94. El α Cronbach para la escala total fue de .94

Capacitación

La capacitación es el método ideal para optimizar los factores materiales, financieros, tecnológicos, organizacionales y humanos. Uno de sus objetivos es mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados para que ayuden a incrementar la productividad de la organización. También tiene por objeto orientar al empleado, desarrollar y actualizar sus conocimientos y habilidades, mejorar su bienestar y lograr su adaptación para la ejecución de una tarea específica o determinada función (Grados, 2016). Mantener y actualizar la cultura de la organización, así como resolver problemas relacionados con el trabajador y la organización, son otras de las funciones que tiene la capacitación (Siliceo, 2010).

La capacitación es de vital importancia para que la organización logre cumplir sus metas y objetivos, al incrementar la productividad y promover la competitividad. Contribuye también al desarrollo de los trabajadores en el plano personal y profesional, al dotarlos de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren para lograr un desempeño efectivo en su puesto de trabajo (Delgadillo y Souza, 2001). El dotar de capacitación a los empleados constantemente sirve como proceso de mejora continua, y los efectos positivos de la capacitación podrán verse a corto, mediano y largo plazo, (Reza, 2006).

A pesar de las ventajas señaladas de la capacitación, un reporte estadístico sobre las PYMES del país señala que solo el 12.60 % de las empresas invierte en capacitación, mientras que el 87.40 % no capacita (INEGI, 2016). Existen

antecedentes relevantes de la capacitación, incluso en México existe un marco legal de capacitación que obliga a las empresas a dotar de capacitación sus trabajadores (Véase Anexo 1).

Modalidades de capacitación: tradicional, e-learning y b-learning

Modalidad tradicional

La forma más común de brindar capacitación a los empleados de una organización es por medio del instructor (facilitador) y de forma presencial, donde las actividades y temas se brindan por medio de la interacción física entre el instructor y el trabajador. En este tipo de capacitación el instructor utiliza técnicas de enseñanza-aprendizaje que le ayudan a transmitir el conocimiento a los trabajadores. La capacitación presencial es concebida como un tipo capacitación tradicional, por años ha estado vigente y es una de las modalidades más utilizadas para capacitar al trabajador dentro de una organización.

Con el paso de los años la capacitación ha evolucionado, en la actualidad la modalidad e-learning ha tomado relevancia en el ámbito educativo y empresarial. Esta modalidad ha garantizado ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de las TIC (García, 2005).

E-learning

El *e-learning* o aprendizaje en línea es una modalidad de capacitación en línea que permite difundir, crear, seleccionar, administrar y proporcionar información para generar ambientes de aprendizaje en los cuales no es necesario reunir a un grupo de

personas en un mismo lugar dentro de un periodo determinado. Con ello desaparecen las barreras espacio-temporales y los alumnos pueden aprender a su propio ritmo (Cabrero, 2006).

En general, los sistemas e-learning tienen una dualidad pedagógica y tecnológica: pedagógica, porque estos sistemas no son meros contenedores de información digital, sino que la transmiten de acuerdo a unos modelos y patrones pedagógicamente definidos para afrontar los retos de los nuevos contextos; y tecnológica, en cuanto que todo el proceso de enseñanza-aprendizaje se sustenta en aplicaciones de software, principalmente desarrolladas en ambientes web, por lo que se llama a estos sistemas “plataformas de formación” (García, 2005).

Muradkhanli (2011) señala algunas características del e-learning: utiliza internet para impartir contenido docente; permite a los estudiantes acceder a los materiales del curso e información de referencia; posee la posibilidad de realizar exámenes en cualquier lugar y en cualquier momento; los estudiantes comparten ideas con quienes toman el mismo curso; pueden realizar aclaraciones de conceptos o dudas que surjan durante el curso; las discusiones de grupo pueden ser mediadas por el instructor en tiempo real por medio de video conferencias o chat.

Para Rosenberg (2002), el e-learning consiste en el uso de tecnologías de internet para la entrega de un amplio rango de soluciones que mejoran el conocimiento y el rendimiento.

El e-learning se basa en tres criterios fundamentales:

- 1) Trabaja en red, lo que lo hace capaz de ser instantáneamente actualizado, almacenado, recuperado y distribuido. Además, permite compartir instrucción o información.
- 2) Es entregado al usuario final a través del uso de computadoras, utilizando tecnología estándar de internet.
- 3) Se enfoca en la visión más amplia del aprendizaje, que va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación.

García (2005) define al e-learning “como la capacitación no presencial que, a través de plataformas tecnológicas, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada discente, además de garantizar ambientes de aprendizaje colaborativos mediante el uso de herramientas de comunicación síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de gestión basado en competencias” (p. 2)

Nogueiras-Meléndez, Lago-Ferreiro, Montero, Otero, Eguizábal y Martínez-Peñalver (2009) señalan que el utilizar tecnologías de comunicación como el video a distancia para sustituir las conferencias presenciales, no es suficiente para lograr resultados de aprendizaje deseados. Es decir, el e-learning no es suficiente para capacitar efectivamente al personal; por ello brindar capacitación de forma presencial también es necesario para lograr mejores resultados de aprendizaje.

Algunos inconvenientes que presenta el e-learning son su alto costo para realizar cursos, la ausencia de contacto humano lo que complica las retroalimentaciones entre instructor y participante, supone también además un alto grado de motivación necesario para terminar un curso en línea, debido a esto se han

parado grandes proyectos y de la misma forma se ha presentado una disminución de inversiones para proyectos basados en el e-learning, trayendo consigo un abandono del sector empresarial y educativo por la formación en línea, exceptuándose sólo los trabajos para ofimática e idiomas (Pascual, 2003).

Como se señaló el e-learning constituye una nueva forma de proporcionar capacitación a un gran número de personas sin la necesidad de estar en el mismo espacio-temporal. Se debe considerar que este modelo no desplaza a los modelos tradicionales, más bien, es un medio alternativo o complementario que ayuda a impartir capacitación o educación a los sectores que lo necesiten. La modalidad de entrenamiento b-learning es una alternativa que ayuda a aminorar algunos inconvenientes del e-learning y de la capacitación tradicional ya que combina estos dos modelos, además lo hace particularmente con el apoyo de las plataformas de aprendizaje (Learning Management System), que cumplen con especificaciones basadas en la tecnología de la comunicación.

B-learning

El término inglés *Blended learning* (b-learning) significa “aprendizaje mezclado”. Se trata de una modalidad de la capacitación que consiste en realizar un curso dotado de una parte presencial, combinada con otra totalmente en línea, apoyada con el uso de las TIC entendida como el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad para comunicarse y compartir información de forma efectiva, las cuales han modificado tanto la forma de acceder al conocimiento como las relaciones humanas.

Vera (2008) describe al b-learning como un modelo a través del cual los tutores, instructores o cualquier persona relacionada con el ámbito educacional pueden hacer uso de sus metodologías del aula para una sesión presencial y, al mismo tiempo, potenciar el desarrollo de las temáticas a través de una plataforma virtual.

El b-learning busca integrar las mejores prácticas que ofrece la capacitación presencial con la instrucción en línea. Al ampliar el aprendizaje por medio de la tecnología, mejora la experiencia en relación con quienes utilizan sólo técnicas presenciales (Bartolomé, 2004). Se pueden trasladar ciertas actividades presenciales al diseño de un curso en línea, aunque resulta más efectivo crear nuevos ejercicios, trabajos, actividades o estrategias de aprendizaje, tomando como base la ayuda tecnológica.

Uno de los soportes tecnológicos principales que ayudan a transmitir contenidos de aprendizaje en línea son las plataformas de aprendizaje. Cada una de ellas posee diferentes características y funciones, tanto para los aprendices (usuarios) como para los instructores (administradores).

Plataformas de aprendizaje (LMS)

Las plataformas de aprendizaje, también conocidas como Learning Management System (LMS), son sistemas de gestión de aprendizaje, que consisten en softwares instalados en un servidor web que automatizan la administración de acciones de formación e-learning. En la actualidad, el uso de las plataformas de aprendizaje es común en el sector empresarial y en el sector educativo; en ellas se produce la comunicación e interacción entre profesores y alumnos. Estas plataformas ayudan a

crear aulas virtuales donde la comunicación entre el alumno y el profesor es más efectiva (Boneu, 2007). Podemos definir entonces un LCMS como un sistema basado en web que es utilizado para crear, aprobar, publicar, administrar y almacenar recursos educativos y cursos en línea (Rengarajan, 2001).

Algunas de las funciones de un LMS son: registrar a todos los actores que intervienen en el acto de aprendizaje (alumnos, profesores, administradores), organizar los diferentes cursos en un catálogo; almacenar datos sobre los usuarios; realizar un seguimiento del aprendizaje, y generar informes automáticamente para tareas de gestión específicas. Un LMS gestiona la administración de un curso en todos sus aspectos: usuarios, recursos, actividades, módulos, permisos, informes, evaluaciones, calificaciones, comunicación de foros, videoconferencias, chats y demás. Generalmente no incluyen posibilidades de autoría (crear sus propios contenidos), sino que se focaliza en gestionar contenidos creados por fuentes diferentes (Powell, 2019).

También existen los sistemas de gestión de contenidos de aprendizaje (Learning Content Management System, LCMS), que son aplicaciones de software que combinan las capacidades de gestión de cursos de un LMS con las capacidades de almacenamiento y creación de contenidos de un CMS⁵. Los LCMS permiten la creación y el desarrollo eficiente de contenidos para el aprendizaje, proporcionando las herramientas necesarias a autores, diseñadores instruccionales y expertos del tema. El LCMS se utiliza para crear y manejar el contenido de una parte de un programa de educación. Normalmente se crean partes de contenido en forma de módulos que se

⁵ CMS: una interfaz que controla una o varias bases de datos donde se aloja el contenido del sitio. El sistema permite manejar de manera independiente el contenido por una parte y el diseño por otra. De esta manera, es posible manejar el contenido y variar en cualquier momento el diseño del sitio, sin tener que darle formato a todo el contenido de nuevo.

pueden personalizar, manejar y usar en diferentes ocasiones (son los denominados objetos de aprendizaje u OAs). Así, en lugar de apoyar el desarrollo totalizador de cursos, lo que hace un LCMS es ayudar a diseñadores instruccionales a crear módulos o bloques de contenido reutilizable (OAs), que luego se distribuirán según convenga en cada caso, por los diseñadores de los cursos. Podemos decir entonces que un LCMS es lo mismo que un LMS, pero con la particularidad de que puede administrar todos los contenidos del sistema (Cañellas, 2014).

Características de las plataformas de aprendizaje

Las características de una plataforma de aprendizaje, según Boneu (2007) son:

- ✓ Interactividad: conseguir que la persona que está usando la plataforma tenga conciencia de que es el protagonista de su formación.
- ✓ Flexibilidad: conjunto de funcionalidades que permiten que el sistema de e-learning tenga una adaptación fácil en la organización donde se quiere implantar.
- ✓ Escalabilidad: capacidad de la plataforma de e-learning de funcionar igualmente con un número pequeño o grande de usuarios.
- ✓ Estandarización: capacidad de utilizar cursos realizados por terceros; de esta forma, los cursos están disponibles para la organización que los ha creado y para otras que cumplen con el estándar.

Las plataformas de aprendizaje son básicas para compartir y desarrollar cursos e-learning. En su diseño habrá que considerar el tipo de curso que se dará, los contenidos y los usuarios a los que va dirigido.

Tipos de plataformas de aprendizaje

A continuación, se muestran algunas de las plataformas de aprendizaje más utilizadas.

- Edmodo. Fue fundada en 2008 por Jeff O'Hara y David Youngman. Es una plataforma tecnológica, social, educativa y gratuita que permite la comunicación entre los alumnos y los profesores en un entorno cerrado y privado a modo de microblogging⁶, creado para un uso específico en educación media superior. Al registrarse se crea una cuenta en la que la persona debe identificarse como profesor, estudiante o padre de un alumno. No exige instalación ni configuración local en el equipo, ya que todo está basado en una aplicación en la red (Rodríguez, 2009).
- Moodle. Es una plataforma de aprendizaje usada en b-learning, educación a distancia, clase invertida y diversos proyectos de e-learning en escuelas, universidades, oficinas y otros sectores. Su diseño se basa en las ideas del constructivismo en pedagogía, que afirman que el conocimiento se construye en la mente del estudiante en lugar de ser transmitido sin cambios a partir de libros o enseñanzas (Rodríguez, 2009).
- Blackboard Inc. Ofrece software de educación para móviles, de comunicación y de comercio, así como servicios a instituciones de educación, empresas y entidades gubernamentales. El software consiste en siete plataformas llamadas Learn, Transact, Engage, Connect, Mobile, Collaborate y Analytics. La diferencia de esta herramienta con las anteriores es que tiene un costo

⁶ Microblogging: también conocido como nanoblogueo. Permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves, generalmente solo de texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc.

dependiendo de lo que busque el usuario u organización (Blackboard Inc.2018).

- Chamilo: Es un LMS de gestión del aprendizaje presencial, semi-presencial o virtual, desarrollada con el objetivo de mejorar el acceso a la educación y al conocimiento globalmente. Fue creada en 2010. Su desarrollo corrió a cargo de un conjunto de desarrolladores y profesionales entusiastas del e-learning que se basaron en el sistema Dokeos. Es una plataforma de lenguaje abierto, es decir, gratuita (Martínez, 2018).

Capítulo 3

Engagement

La investigación indica que los trabajadores tienen tres necesidades principales: trabajo interesante, reconocimiento por hacer un buen trabajo y que se les permita ver las cosas que suceden en la empresa.

Zig Ziglar

Los factores externos e internos inmersos en la organización y trabajador como el conocimiento de sus funciones, relación con compañeros, y las expectativas que espera la organización del trabajador le exigen una mayor demanda cognitiva y emocional para realizar sus funciones (Kim, Kolb & Kim, 2013). El *Engagement* busca que el trabajador realice sus actividades en la organización con una salud emocional positiva, con el fin de lograr resultados esperados. La traducción textual del término inglés engagement al español es “compromiso”; sin embargo, no describe en su totalidad el concepto, el término más cercano es vinculación laboral (Villavicencio et al., 2014). Los términos mayormente asociados con éste son “vinculación laboral” o “involucramiento”. No debe confundirse al engagement con el compromiso organizacional, la implicación laboral, la iniciativa personal, la adicción al trabajo o el *flow*⁷.

⁷ Torres y Enríquez (2015) desarrollan con amplitud cada uno de estos conceptos.

Antecedentes

Una de las principales razones por las cuales se inició con el estudio del engagement fue por la investigación sobre el Síndrome de Desgaste Ocupacional (SDO) de Maslach, Jackson y Leiter (1996). Maslach y sus colaboradores afirman que el engagement es opuesto al SDO (Maslach, Schaufeli & Lieter, 2001), más tarde una investigación realizada por Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) los llevo a considerar al engagement como un fenómeno más complejo, ya que se enfoca en los aspectos positivos de la persona en el trabajo y que, si bien puede tener relación negativa con el desgaste ocupacional, no necesariamente es opuesto a esta variable. Señalan, además que, puesto que ambas variables son diferentes, su estudio debe ser independiente; esta diferencia se debe a que una persona que no está “desgastada” o “quemada”, no necesariamente tendrá engagement y, contrariamente, si el trabajador presenta bajo engagement, no implica necesariamente que esté “quemado”. En una entrevista realizada a Schaufeli por García (2015), el autor considera que el SDO y el engagement son opuestos conceptualmente hablando, pero empíricamente hay evidencia de que no se debe dar por hecho que son como espejos, ya que se cometería en un grave error.

Por lo tanto, la relación entre los dos constructos no puede estudiarse cuando se evalúa con el mismo instrumento; ambos conceptos no pueden incluirse simultáneamente en un modelo para estudiar su validez concurrente.

Definición

El principal precursor del engagement es Kahn (1990), quien lo define como “el automanejo de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, así como el aprovechamiento de los mismos miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el *compromiso*, la gente se desempeña y expresa física, cognitiva y emocionalmente durante sus funciones de rol” (p. 694). Este autor sostiene que los empleados involucrados (engaged) tienen mayor probabilidad de realizar conductas de trabajos proactivas y de esfuerzo discrecional (aquel que se realiza de forma espontánea y voluntaria por encima del nivel mínimo requerido para conservar un puesto de trabajo), en comparación con aquellos empleados que no presentan engagement.

Una aproximación conductual al engagement es la propuesta por Harter Schmidt y Hayes (2002), quienes argumentan que en un equipo de trabajo los colaboradores comprometidos se involucran constantemente en las tareas con una actitud cooperativa y muestran entusiasmo en la ejecución y consecución de logros.

Villavicencio et al. (2014) sostienen que el engagement tiene que ver con el esfuerzo voluntario del empleado, que supera las expectativas, para alcanzar los objetivos del trabajo. Asimismo, los autores refieren que, a diferencia del compromiso laboral, el engagement incluye una conexión emocional, que lo conduce a realizar un mayor esfuerzo con el fin de lograr los resultados esperados.

La definición más sintética y comúnmente citada en la literatura es la de Schaufeli y Bakker (2003), la cual afirma que el engagement es “un estado mental psicológico positivo relacionado con el trabajo que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (p. 6).

El vigor incluye niveles altos de energía y resiliencia del empleado al desempeñar su trabajo, así como una actitud constante de esforzarse mientras trabaja. La dedicación se caracteriza por estar involucrado en su trabajo, y experimentar altos niveles de significado y orgullo relacionados con su trabajo. La absorción se refiere a permanecer completamente concentrado, feliz e involucrado, el tiempo se percibe como si pasara más rápido y la persona se encuentra inmersa en las mismas actividades del trabajo (Schaufeli, et al., 2002).

Factores del engagement

De acuerdo con Schaufeli et al. (2002), el modelo de engagement tiene que ver con siete factores que inciden directamente en los empleados:

1. La relación con líderes, directivos y compañeros.
2. El trabajo en sí, refiriéndose a las tareas y los recursos disponibles.
3. Las oportunidades de crecimiento, reconocimiento y generación de un sentido de pertenencia.
4. La calidad de vida, que incluye el equilibrio entre la vida y el trabajo.
5. Los procedimientos de la compañía y del área de recursos humanos.
6. La compensación y beneficios económicos que la empresa otorga.
7. La retroalimentación sobre la contribución a la organización y la claridad en las expectativas.

Efectos del engagement

Las actitudes positivas hacia el trabajo y la organización son algunas de las consecuencias positivas del engagement. Entre estas actitudes se encuentran la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la baja intención de abandonar el trabajo y el desempeño exitoso en las tareas y la salud (Gallego & Londoño, 2010). Con respecto al desempeño del trabajador Salanova & Schaufeli (2004) realizaron un estudio en 114 localidades de hotelería y restauración; donde encontraron que el engagement de los empleados predijo un fuerte clima positivo de servicio al cliente, y que a su vez hizo que los clientes de dichos lugares valoraran favorablemente el desempeño con relación al servicio ofrecido por los empleados.

López et al. (2012) refieren que los vendedores *engaged* muestran mayor satisfacción y mayor compromiso con la empresa, así como menor intención de abandonar la empresa. Existe también evidencia de que el engagement se asocia positivamente con la inteligencia emocional en estudiantes universitarios predice buena salud mental (Pacheco, Durán & Rey, 2007). El engagement genera un funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones, producido por estados placenteros en sus dimensiones física, cognitiva y emocional (Acosta, Torrente, Lorens & Salanova, 2013).

Medición del engagement

El Oldenburg Burnout Inventory, OLBI, fue diseñado por Demerouti y Bakker (2008) para medir el Síndrome de Desgaste Ocupacional. Incluye reactivos positivos y negativos con palabras cuyo contenido es similar al engagement, por lo cual ha sido

aplicado para evaluar también engagement. El OLBI está integrado por dos factores, uno que corresponde del agotamiento al vigor y otro que va del cinismo a la dedicación.

Otro instrumento que se utiliza para evaluar el engagement es el Maslach Burnout Inventory (MBI), de Maslach et al. (1996). También fue creado para evaluar el Síndrome de Desgaste Ocupacional. Permite obtener los niveles bajos de energía (baja puntuación en eficacia).

Utrecht Work Engagement Scale

El instrumento más utilizado para evaluar específicamente el engagement es la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006). Consta de 17 reactivos e incluye las tres dimensiones que componen el constructo: vigor, dedicación y absorción. El vigor es evaluado por seis reactivos que miden los niveles altos de energía, la resistencia para superar ciertas situaciones, las ganas de esforzarse y la resistencia a las situaciones conflictivas. La dedicación se mide con cinco reactivos enfocados al significado que tiene para la persona su trabajo, qué la hace sentirse orgullosa, emocionada y retada en su trabajo. La absorción incluye seis reactivos que miden qué tanto la persona está inmersa en su trabajo, si detecta dificultad para desconectarse de sus actividades y si siente que el tiempo pasa rápidamente cuando las realiza.

Su formato de respuesta es de escala tipo Likert (de 1 = Nunca a 7 = Siempre). Diversos estudios han reportado valores de α de Cronbach que van de .80 a .90 para el UWES (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, & Grau, 2000; Salanova et al. 2006;

Spontón, Medrano, Maffei, Spontón, & Castellano, 2012). El análisis factorial obtenido muestra que la hipótesis de la estructura de tres factores del UWES es mejor que el modelo de una sola dimensión y concuerda con los datos obtenidos en España (Salanova et al., 2000), Sudáfrica (Storm & Rothmann, 2003) y Estados Unidos (Mills, Culbertson & Fullagar, 2011). El instrumento se mantiene estable con el paso del tiempo; la estabilidad en dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción son .30, .36 y .46, respectivamente (Bakker, Salanova & Llorens, 2003).

El UWES ha sido validado en Grecia (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Kantas, 2012), los Países Bajos (Schaufeli & Bakker, 2003), Finlandia (Hakanen, 2002), China (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Argentina (Sponton et al., 2012), Italia (Balducci, Fraccaroli, & Schaufeli, 2010), Puerto Rico (Rodríguez, Martínez, & Sánchez, 2014) y México (Villavicencio et al., 2014).

La adaptación del UWES a población mexicana se efectuó con una muestra de 904 empleados, con edades entre los 18 y 66 años, de los cuales el 56.5% correspondieron al género masculino (Villavicencio et al., 2014). Para la adaptación del instrumento en población mexicana se llevó a cabo una validación interjueces, dando como resultado la eliminación de cinco reactivos (1, 3, 4, 9 y 15). Los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio con los 12 reactivos restantes mostraron un buen ajuste del modelo de tres factores a los datos, confirmando la solidez estadística obtenida en otros países; se obtuvo un $\alpha = .95$.

II. INVESTIGACIÓN

Justificación

A lo largo de su historia, las organizaciones han atravesado por grandes cambios. Algunos de estas transformaciones se han debido a la industrialización y a la globalización, pero sobre todo a la evolución de la tecnología; ésta ha constituido un parteaguas que ha obligado a la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño y su propósito, a ser más eficientes y competitivas; incluso, ha promovido diseños organizacionales innovadores.

De acuerdo con el INEGI (2019), la esperanza de vida de los negocios en la Ciudad de México es de 8.1 años; el sector manufacturero es el de mayor esperanza de vida a nivel nacional. Los datos correspondientes a las organizaciones tipo Startup en México son más desalentadores. El movimiento Fuck up Nights, a través de su área de investigación *Instituto del fracaso* (llamado así por compartir historias de fracaso en los negocios de startups y emprendedores), realizaron una investigación en 2016 en México, encontrando que un tercio de las startups cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas una cuarta parte de ellas se mantiene (López, 2016). Hasta donde pudo investigarse, sólo existe esta investigación en México sobre startups, donde se señala además que las principales causas por las cuales cierra una startup en México son: finanzas débiles, falta de indicadores, escasa planeación, falta de habilidades empresariales y falta de objetivos.

Los problemas por los que pasa una empresa son complejos, Villavicencio et al. (2014) señalan algunas de las condiciones laborales más comunes a las que se enfrenta un trabajador en México, las cuales son: largas jornadas de trabajo, horarios poco flexibles, cortos periodos vacacionales, salarios bajos, aumento de exigencias,

hacer más con menos, lo que implica más carga laboral para cada trabajador, ausencia de retroalimentación positiva, percepción de inequidad, incompatibilidad de los valores éticos personales con los de la empresa, y falta de autonomía para resolver problemas.

Sean trabajadores de una startup o de cualquier tipo de organización, todos estos problemas afectan el desempeño y el bienestar físico y emocional de los empleados. Otro problema habitual para los trabajadores de la Ciudad de México es el recorrido de largas distancias para llegar a su lugar de trabajo. En este sentido el uso del b-learning es una alternativa de capacitación en las organizaciones, que tiene por objetivo agilizar la labor del instructor y del alumno, potencializando el proceso de enseñanza-aprendizaje. El b-learning es un modelo a través del cual los instructores hacen uso de metodologías del aula (presencial) y potencian el desarrollo de las temáticas a través de una plataforma virtual (Vera, 2008). Para afrontar los nuevos retos en las organizaciones, el método de entrenamiento b-learning ofrece soluciones al capacitar de forma innovadora al personal de la empresa. Este método de entrenamiento trae consigo otros beneficios, como la reducción de costos de transporte y de tiempo de capacitación presencial, la eliminación de las barreras espacio-temporales, donde no hay necesidad de ir a un espacio físico para aprender, así como la flexibilidad de tiempo para realizar las actividades; además, no se pierde la interacción física, ya que se tienen sesiones presenciales.

Las variables organizacionales influyen en la relación que hay entre el trabajador y el puesto de trabajo, y son parte fundamental en la adaptación del trabajador. La SO es definida como un proceso de aprendizaje para saber cómo trabajar en determinada empresa, al entender y adaptarse a la manera más adecuada de

comportarse en ésta (Taormina, 1994). Ocurre cuando el trabajador de nuevo ingreso acepta la misión, visión, valores y normas de la empresa, lo que se traduce en beneficios para el desarrollo de la misma, como la lealtad, el desempeño sobresaliente, la motivación y la permanencia del trabajador (Taormina, 2004). Otra de las ventajas de realizar un correcto programa de SO es que genera vinculación laboral (engagement), lo que contribuye a que los trabajadores se mantengan motivados (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2008).

Tomando en cuenta que la esperanza de vida de una Startup en México es corta, y que las condiciones para sus trabajadores son desfavorables, se plantea llevar a cabo un programa de SO que promovería el engagement del trabajador, y que el uso del método de entrenamiento B-learning haría más eficiente el proceso. La realización de una investigación permitiría conocer si la aplicación de la modalidad de entrenamiento *b-learning* (en comparación con entrenamiento presencial) para efectuar un programa de introducción integral del empleado a la empresa *onboarding* en empresas *startups* favorece el *engagement* y la *socialización organizacional* en los empleados en México.

Objetivo general

Examinar si el programa de SO en las modalidades de entrenamiento presencial y b-learning influyen en el nivel de socialización organizacional y de vinculación laboral (engagement) en trabajadores mexicanos de una organización tipo startup.

Objetivos específicos

1. Realizar un programa de socialización organizacional para startups, así como los apoyos didácticos correspondientes, tanto en modalidad presencial como en modalidad b-learning.
2. Determinar si el programa de onboarding del empleado a la empresa afecta su socialización organizacional y su vinculación laboral (engagement), en empresas emergentes (Startups).
3. Determinar si la modalidad de entrenamiento utilizada para introducir al empleado a la empresa (presencial o b-learning) influye en su nivel de su socialización organizacional y su vinculación laboral (engagement), en empresas emergentes (startups).

Preguntas e hipótesis de investigación

Preguntas de investigación

1. ¿La introducción onboarding del empleado a la empresa está asociada con su socialización organizacional y su vinculación laboral (engagement), en empresas emergentes (startups)?.
2. ¿La modalidad de entrenamiento utilizada para introducir al empleado a la empresa (presencial versus b-learning) influye en su nivel de socialización organizacional y su vinculación laboral (engagement), en empresas emergentes (startups)?

Hipótesis de investigación

1. Los empleados que reciben programa onboarding a la empresa tendrán puntajes más altos en las dimensiones de socialización organizacional (entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectivas a futuro) y en las de vinculación laboral (vigor, dedicación y absorción), en comparación con quienes no reciben programa, en empresas emergentes (startups).
2. La socialización organizacional (entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectivas a futuro) y la vinculación laboral (vigor, dedicación y absorción) en los empleados de empresas emergentes (startups) serán diferentes de acuerdo con la modalidad de entrenamiento (presencial o b-learning) utilizada en el programa onboarding.

Participantes

La muestra se conformó por 23 trabajadores mexicanos, hombres (13) y mujeres (10), de tres empresas startup de la Ciudad de México. El rango de edad fue de 24 a 45 años (media = 30.70, DE = 5.05). La escolaridad quedó comprendida por 66.7% para el grado de Licenciatura y 33.3% Maestría. Los rangos de años de experiencia fueron de 2 a 15 años (media = 5.65, DE = 3.76). Asimismo los puestos de trabajo reportados fueron 27.3% para nivel operario (Mesa de control, Asesor digital y Ventas) y 72.7% para mandos intermedios (Teleperformance SDR, Key Account Manager, Operations Controller, Operations Trainer, Customer Care Agent, Team Leader, Happiness Manager, Generalist Senior, Trainee People, Desarrollador JAVA, Crew Master).

Criterios de inclusión

- a) Trabajadores de nuevo ingreso en una Startup o que no hayan recibido programa de inducción.
- b) Mayores de 18 años y menores de 45.
- c) Con escolaridad mínima de preparatoria.

Tipo de muestreo

La elección de las empresas startup fue por conveniencia, ya que se incluyeron aquellas que dieron facilidades para la realización del estudio. Una de ellas ofrecía asesoría financiera, otra vendía ropa de lujo en línea y la tercera se relacionaba con la

movilidad. Los participantes en cada empresa se eligieron de acuerdo con el cumplimiento de los criterios de inclusión establecidos.

Variables

Variables independientes

1. Tipo de introducción del empleado a la empresa

Programa de socialización organizacional

Proceso integral por el cual un nuevo colaborador aprehende la cultura la organización, así como los comportamientos adecuados para trabajar e integrarse a ella (Taormina, 2004). Se ofrece mediante un curso o programa en el que el personal de nuevo ingreso tiene la oportunidad de adquirir y practicar los conocimientos sobre su puesto de trabajo. Incluye la historia, misión, visión y valores de la empresa, sus instalaciones, los lugares cercanos para comer, así como su horario de entrada, sus funciones diarias, eventuales y esporádicas, la relación con jefe directo, clientes y compañeros de trabajo, así como su plan de carrera a corto, mediano y largo plazo.

2. Modalidad de entrenamiento

2.1 Presencial

Capacitación en la que las actividades de enseñanza-aprendizaje son llevadas en presencia del instructor y los participantes, es decir, en interacción física.

2.2 B-learning

Es la integración de las mejores prácticas que ofrece la capacitación presencial y en línea, que ayudan a mejorar la experiencia de las personas, para ampliar su aprendizaje por medio de la tecnología y el uso de técnicas presenciales (Pina, 2004). Se imparte

mediante un curso en el que aproximadamente el 30% de las actividades de aprendizaje y reforzamiento se efectúan por medio de una plataforma de aprendizaje digital (LMS) y el 70% son presenciales.

Variables dependientes

1. Socialización organizacional

Definición conceptual: Es el proceso por el cual un nuevo colaborador se integra a la organización (Schein, 1968), al aprender la cultura, los comportamientos adecuados y cómo trabajar en ella (Taormina, 2004).

Definición operacional: Puntajes obtenidos tras la resolución del instrumento de medición Organizational Socialization Inventory (OSI), adaptación y validación en población mexicana de Villavicencio et al. (2014).

2. Engagement

Definición conceptual: Se asume como un estado mental positivo, relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2003).

Definición operacional: Puntajes obtenidos tras la resolución del instrumento de medición Utrecht Work Engagement Scale (UWES), adaptación y validación en población mexicana de Villavicencio et al. (2014).

Tipo de investigación y diseño

Se efectuó una investigación cuasiexperimental y se trabajó con un diseño de tres grupos (véase figura 1): Grupo control, sin programa (n = 8), Grupo de programa de socialización organizacional en modalidad presencial (n = 8) y Grupo de programa de socialización organizacional en modalidad b-learning (n = 7). Cada una de las tres startups que participaron en el estudio se asignó aleatoriamente a uno de los grupos de tratamiento: la startup que vende ropa de lujo en línea correspondió el grupo control, al de socialización organizacional presencial la relacionada con la movilidad y al de socialización organizacional con b-learning la de servicios de asesoría financiera. Al concluir la intervención en los grupos de programa de socialización organizacional (tiempo 1) se aplicaron los instrumentos (tiempo 2). Al grupo control se le ofreció proporcionar el programa socialización organizacional posteriormente (tiempo 3).

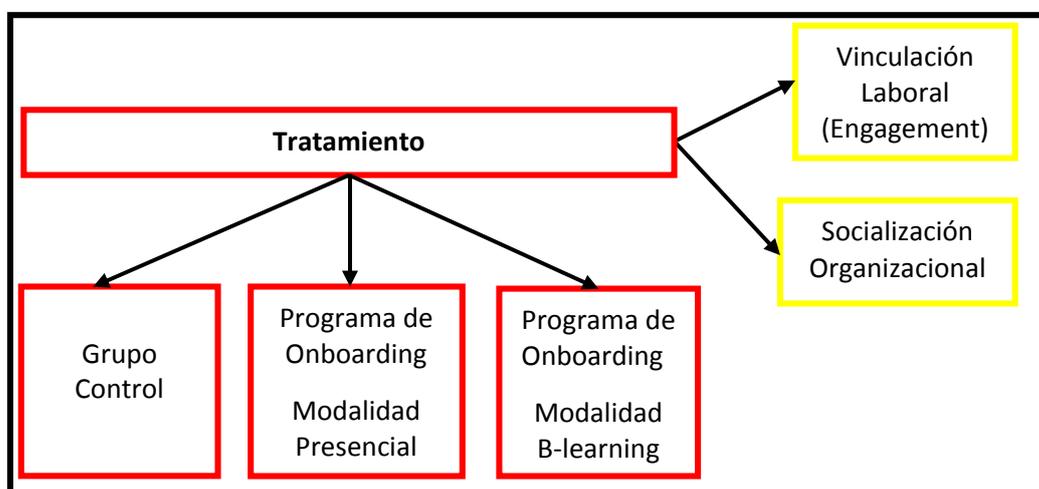


Figura 1. Diseño de investigación

Materiales y escenario

El entrenamiento en la modalidad presencial se llevó a cabo en el salón de juntas de la empresa, de 5 x 6.5 m, con nueve sillas. Se utilizaron hojas blancas, plumas, plumones, hojas de rotafolio, laptop, cañón, extensión eléctrica, bocina, un salón, identificadores y el manual de cada participante. Otros materiales requeridos fueron un botiquín de primeros auxilios, gel, papel de baño, hilo, seguros y folders.

Para la modalidad b-learning se requirió que cada empleado contara con una computadora con las siguientes características: procesador Intel Core i5, Memoria Ram de 4GB, disco duro de 500GB o mayor, Windows 2010. El entrenamiento se efectuó en un salón de 6 x 6 m, con siete sillas. Se usaron los mismos materiales de oficina descritos en el caso de la modalidad presencial.

En el grupo control cada empleado contó, para responder los instrumentos, con una computadora con las siguientes características: procesador Intel Core i5, Memoria Ram de 4GB, Disco duro de 500GB o mayor, Windows 2010, además de contar con una cuenta de correo electrónico de gmail.

En el Anexo 2 se presentan las tres cartas descriptivas del entrenamiento: a) Grupo control, b) Socialización organizacional presencial, y c) Socialización organizacional en modalidad b-learning.

En el Anexo 3 aparecen los manuales que se entregaron a los integrantes de cada uno de los grupos.

Instrumentos

Se aplicó una batería de instrumentos integrada por el OSI, la UWES y un cuestionario demográfico con el consentimiento informado. Los participantes los respondieron en la plataforma de Google Forms.

1. *Organizational Socialization Inventory (OSI)*, de Taormina (1994).

El OSI evalúa las percepciones del empleado sobre la interacción que existe entre el mismo empleado y la organización durante el proceso de socialización. Está compuesto por cuatro dimensiones y 20 reactivos (cinco por cada dimensión): Entrenamiento ($\alpha = .76$), Comprensión ($\alpha = .79$), Apoyo de los compañeros de trabajo ($\alpha = .81$) y Perspectivas a futuro ($\alpha = .76$). La confiabilidad arrojada para la escala total es $\alpha = .89$. El formato de respuesta es tipo Likert (de 1 = Totalmente en desacuerdo a 7 = Totalmente en desacuerdo). En el presente estudio se utilizó la versión adaptada y validada en población mexicana por Villavicencio et al. (2014), quienes efectuaron una validación interjueces, que llevó a eliminar tres reactivos de los 20 reactivos originales: 1, 11 y 6. Los índices de ajuste del modelo de cuatro factores en el análisis factorial confirmatorio fueron: $\chi^2 / gl = 5.02$, RMSEA = .06, CFI = .95, NFI = .94, RFI = .93, IFI = .95, TLI = .94. El α Cronbach para la escala total fue de .94. Los reactivos de cada dimensión del OSI se presentan en la tabla 3.

Tabla 3

Factores y reactivos del Organizational Socialization Inventory (OSI).

<i>Factores</i>	<i>Reactivos</i>
Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las misma experiencias de aprendizaje • La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización. • Mis líderes me han brindado una excelente guía e instrucción.
Comprensión	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización. • Las estrategias de actuación dentro de la organización son muy explícitas. • Los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta organización. • Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.
Apoyo de compañeros	<ul style="list-style-type: none"> • He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados. • Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral. • Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización. • Las relaciones interpersonales son muy buenas.
Perspectivas a futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización. • Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos. • Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización. • Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años. • Generalmente se con antelación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea.

2. Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli et al. (2006).

El UWES Utrecht Work Engagement Scale consta de 17 reactivos e incluye las tres dimensiones que componen el engagement: vigor, dedicación y absorción. Los seis reactivos de la dimensión de Vigor miden los niveles altos de energía, la resistencia para superar ciertas situaciones, las ganas de esforzarse y resistir las situaciones conflictivas. La Dedicación se mide con cinco reactivos enfocados al significado que tiene la persona de su trabajo, que lo hacen sentirse orgulloso, emocionado y retado por su trabajo. La Absorción incluye seis reactivos que miden qué tanto la persona está inmersa en su trabajo, si detecta dificultad para desconectarse de sus actividades y si siente que el tiempo pasa rápido al hacerlas. Su formato de respuesta es tipo Likert (de

1 = Nunca a 7 = Siempre). En el presente estudio se utilizó la versión adaptada y validada en población mexicana del UWES por Villavicencio et al. (2014). Contiene formato de respuesta tipo Likert (desde 1 = totalmente falso a 5 = totalmente verdadero). Los autores llevaron a cabo una validación interjueces, dando como resultado la eliminación de cinco reactivos (1, 3, 4, 9 y 15) y reportan una confiabilidad de $\alpha = .95$. El ajuste estadístico del modelo de tres dimensiones arrojó los siguientes datos: $\chi^2/ gl = 5.42$, RMSEA = .07, CFI = .97, NFI = .96, RFI = .95, IFI = .97, TLI = .96. Los reactivos por factor del UWES se muestran en la tabla 4.

Tabla 4

Factores y reactivos del Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

<i>Factores</i>	<i>Reactivos</i>
Vigor	<ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo satisface mis necesidades y le da significado a mi vida profesional. • Me entusiasma mi trabajo. • Cuando estoy trabajando me desconecto de lo que sucede a mi alrededor. • Mi trabajo me motiva. • Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar. • Estoy orgulloso y comprometido con el trabajo que hago.
Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> • Tu trabajo te absorbe. • Aguanto trabajar durante largos periodos de tiempo. • Mi trabajo me plantea retos constantes.
Absorción	<ul style="list-style-type: none"> • Me "dejo llevar" por mi trabajo. • Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo. • Incluso cuando las cosas no están bien, saco fuerzas para seguir trabajando.

3. Cuestionario de datos demográficos

Se elaboró un cuestionario cuyo propósito fue explorar los siguientes datos del participante: sexo, edad, escolaridad y tipo de puesto que ocupan dentro de la organización.

4. Formato de consentimiento informado

Consistió en un documento que detalla los objetivos y el procedimiento del estudio, el cual se presentó a cada uno de los participantes de la investigación con la finalidad de que decidieran libremente participar o no en el mismo.

La batería completa de los instrumentos que se aplicaron se presenta en el Anexo 4.

Procedimiento

El procedimiento de localización de las startups consistió en realizar una búsqueda vía internet de startups mexicanas. Con aquellas que poseían las características señaladas en la definición propuesta en este estudio, se intentó establecer contacto a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o acudiendo personalmente a las instalaciones de la empresa, para solicitar una reunión. En tres empresas se logró agendar una reunión, tras un largo proceso de búsqueda y convencimiento. En las entrevistas con los directores correspondientes de las tres startups seleccionadas, se expusieron los objetivos de la investigación y se solicitó autorización para llevar a cabo el estudio. Para conocer la cultura organizacional de las startups (valores, filosofía, ritmo de trabajo, amigos de trabajo, actividades de tiempo libre, líderes de las diferentes áreas), fue necesario que el investigador participara en algunas de las funciones de cada una de las empresas durante el periodo de un mes.

Las startups se asignaron aleatoriamente a uno de los grupos previamente descritos. El programa que corresponde a cada grupo se detalla en las cartas descriptivas (véase Anexo 3). A continuación se describe el procedimiento que se realizó en cada una de las empresas.

Grupo control

Una vez otorgada la autorización para llevar a cabo el estudio, previa firma de un contrato de confidencialidad, se efectuó una reunión con los empleados que cumplían los criterios de inclusión de la muestra, en una sala de la empresa. Se les entregó la hoja de consentimiento informado y se les pidió que, si estaban de acuerdo, la firmaran. Se les indicó que los datos recabados serían usados únicamente con fines de investigación. Los empleados accedieron a la batería de instrumentos mediante el uso de su teléfono celular y la respondieron. Al terminar, se les agradeció su participación y se reiteró a la encargada la propuesta de llevar a cabo el programa de socialización organizacional en su startup.

Socialización organizacional en modalidad presencial

La capacitación se efectuó en una sesión de cinco horas con un descanso de 20 min. Se solicitó a los empleados de nuevo ingreso que leyeran el consentimiento informado y lo firmaran. Después se les dio la bienvenida al curso, se presentó el investigador-instructor y se indicó la ubicación de los sanitarios, así como las rutas de evacuación, en caso de riesgo. Se explicó la función de la pelota con la que se asignaban los turnos para participar en el curso de forma ágil. Se establecieron conjuntamente las reglas de funcionamiento del grupo las de manera grupal. Los participantes expusieron sus expectativas acerca del curso y su disposición a hacer aportaciones. Se aclararon sus dudas respecto a esta temática. Se indicó que si tenían dudas durante el curso, las escribieran en un papel y lo depositaran dentro de un buzón, colocada para tal efecto.

Al concluir los trabajos del curso, algunas pudieron ser resueltas directamente y para las que no se tuvo tiempo, fueron respondidas por correo electrónico.

Después se efectuó una dinámica de presentación e integración de los participantes. Posteriormente se trataron los temas del contenido del curso. Se entregó a cada participante el manual que contenía la información del curso y se trataron cada uno de sus contenidos con el apoyo de hojas de rotafolio, plumones, carteles y proyector.

Se contó con la intervención de los jefes de área, quienes transmitieron a los participantes la importancia de ser parte de la organización y les proporcionaron sugerencias sobre lo que podrían hacer durante sus primeros días en la empresa. Se efectuó un recorrido con los participantes por las diferentes instalaciones de la startup, como el área de descanso, la recepción y las áreas de trabajo, y finalizó en el área de comida con un aperitivo que se tenía preparado para ellos.

Más tarde se realizó una dinámica energizante que, además de ayudar a los participantes a recuperar la energía, permitió reforzar los temas previamente tratados. En la siguiente fase, se trabajó con el conocimiento de sus respectivos puestos trabajo, apoyados en el manual y en una presentación de Power Point. Los jefes de área resolvieron dudas sobre las actividades de cada puesto; aclararon los puntos relacionados con vacaciones, permisos, horarios de entrada y salida, horarios de comida, beneficios de la startup y las relaciones de trabajo.

Por otra parte se analizó el plan de vida y carrera, para poder determinar cuál sería el crecimiento y desarrollo de los participantes a corto, mediano y largo plazo, con el apoyo de hojas (career canvas) y del manual.

Para concluir, se les agradeció a todos por su participación durante el curso y se les entregó su constancia. Después de mutuas expresiones de afecto, se les pidió que resolvieran la batería de instrumentos en la plataforma Google Forms.

Onboarding en modalidad b-learning

Esta capacitación se efectuó en una sesión de cuatro horas y media con un descanso de 10 min. Se efectuaron todos los procedimientos indicados en el programa de SO presencial, sólo que se utilizó la plataforma Moodle para la realización de cada uno los ejercicios.

Análisis de los datos

Se efectuarán los análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables. Para probar las hipótesis planteadas se utilizaron las pruebas no paramétricas de rangos de Kruskal-Wallis (para $k > 2$) y la U de MannWhitney (para $k = 2$). Se empleó el programa SPSS versión 22.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos al comparar estadísticamente los tres grupos de tratamiento (control, programa de socialización organizacional en modalidad presencial y b-learning), en cada una de las dimensiones de socialización organizacional (entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectivas a futuro) y de vinculación laboral (vigor, dedicación y absorción). Para cada factor se obtuvieron las medias y desviaciones estándar por grupo y sus rangos promedio, así como los valores de las pruebas de Kruskal-Wallis –efectuadas para hacer las comparaciones entre los tres grupos– y de U de Mann-Whitney –realizadas para determinar diferencias entre pares de grupos. Para cada factor se incluye la representación de los datos descriptivos con gráficas de cajas y bigotes (box-plots).

Socialización organizacional

Entrenamiento. Como se muestra en la figura 1, en el factor Entrenamiento de la escala OSI se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo que recibió programa de SO en la modalidad de b-learning y el grupo control (sin programa) y de éste con el de SO presencial. Los dos grupos de programa no difirieron significativamente.

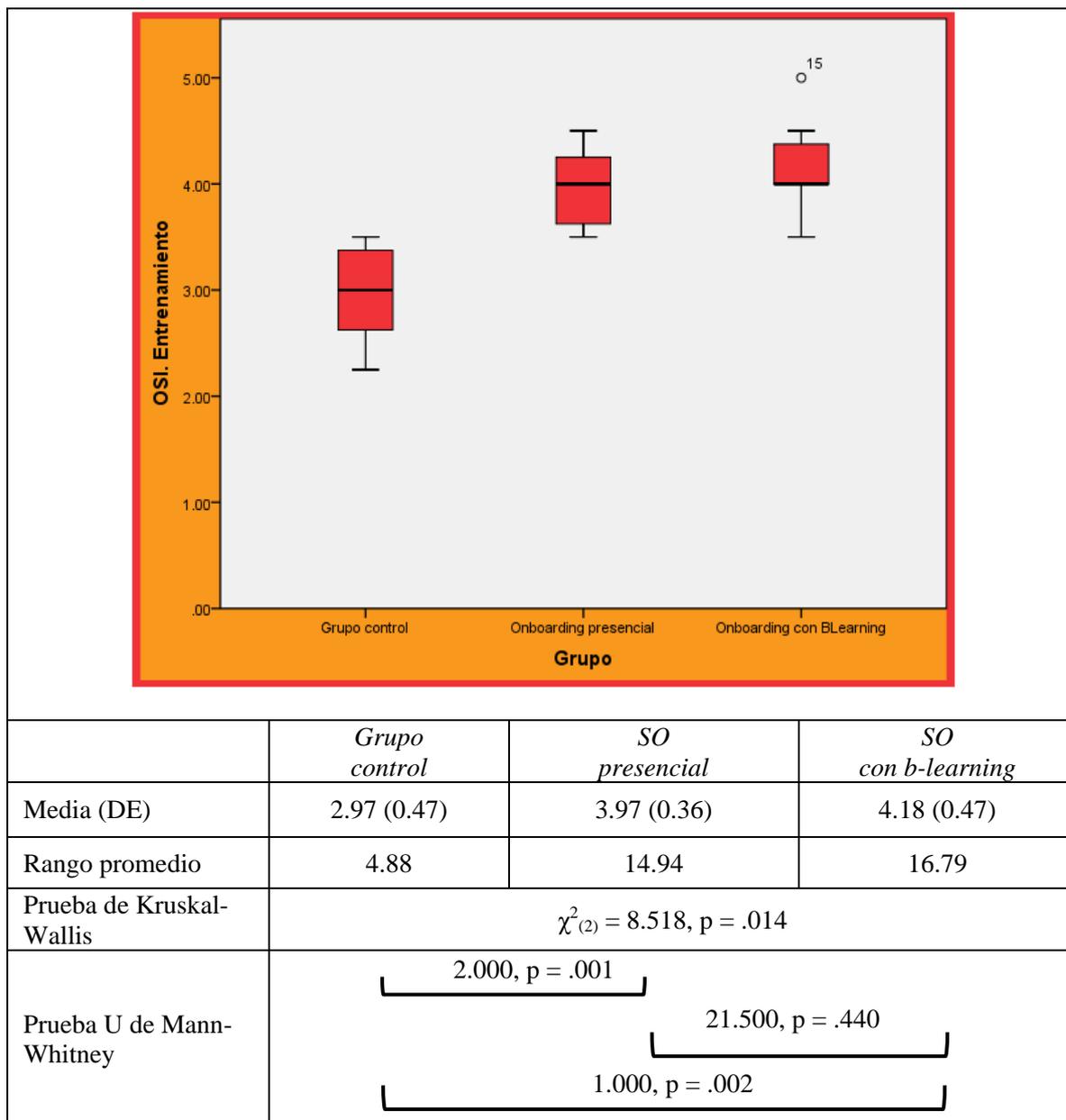
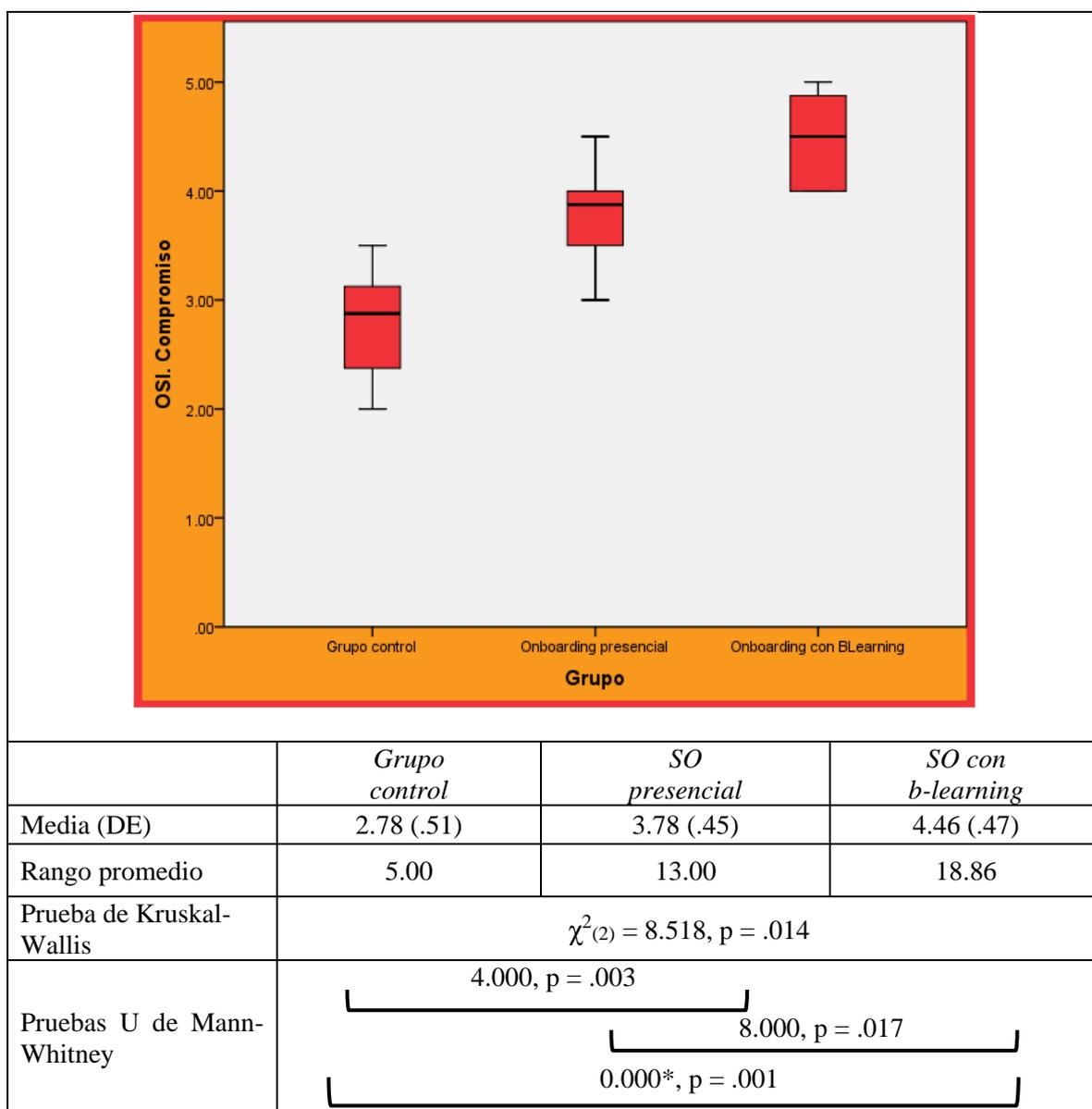


Figura 1. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Entrenamiento de Socialización organizacional.

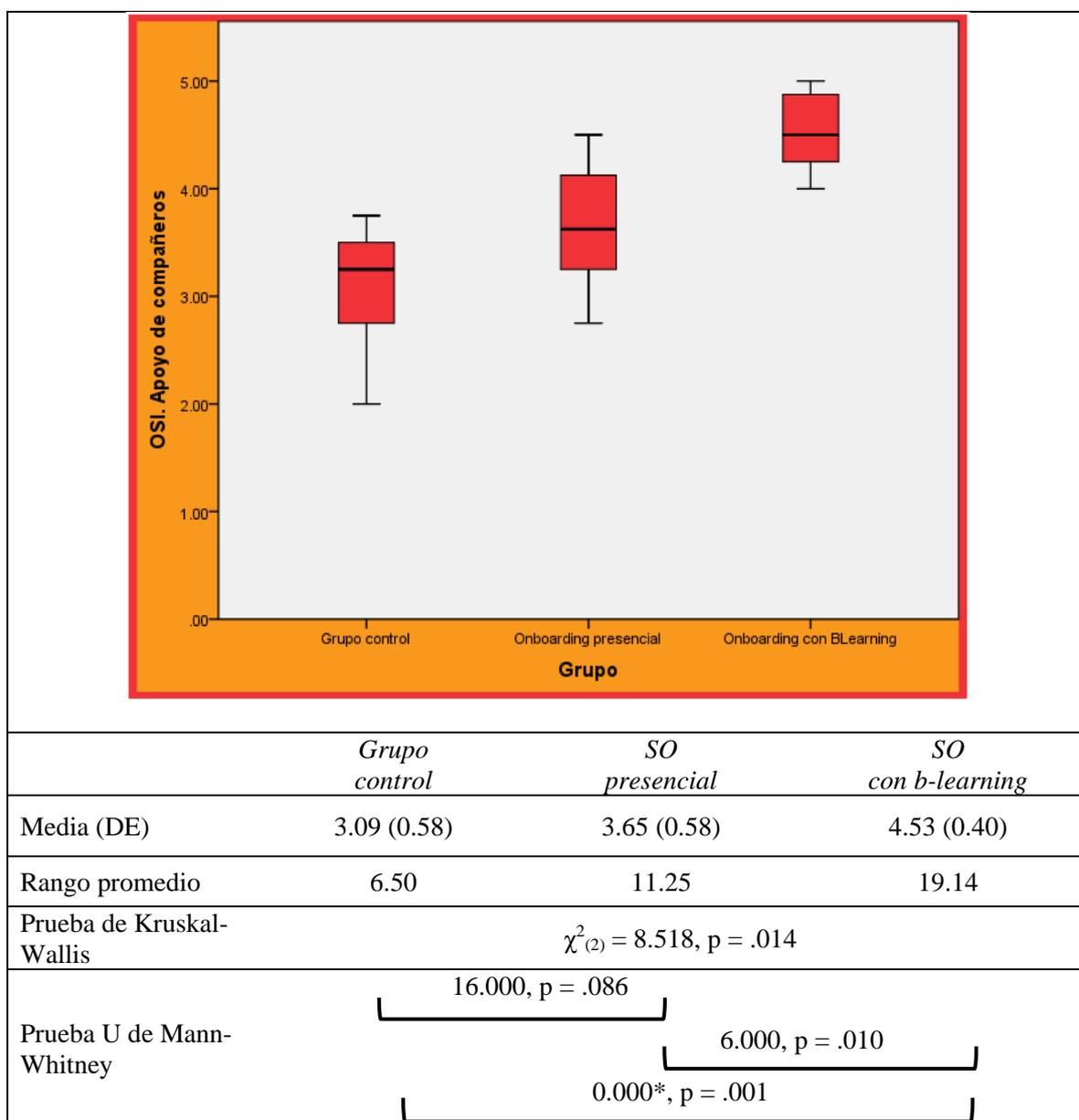
Comprensión. En este factor se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los tres grupos de tratamiento. La media más alta fue nuevamente para el grupo del programa de SO en la modalidad b-learning y la más baja para el grupo control (véase figura 2).



*U = 0 significa que todos los valores de un grupo son mayores que los del otro grupo.

Figura 2. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Comprensión de Socialización organizacional.

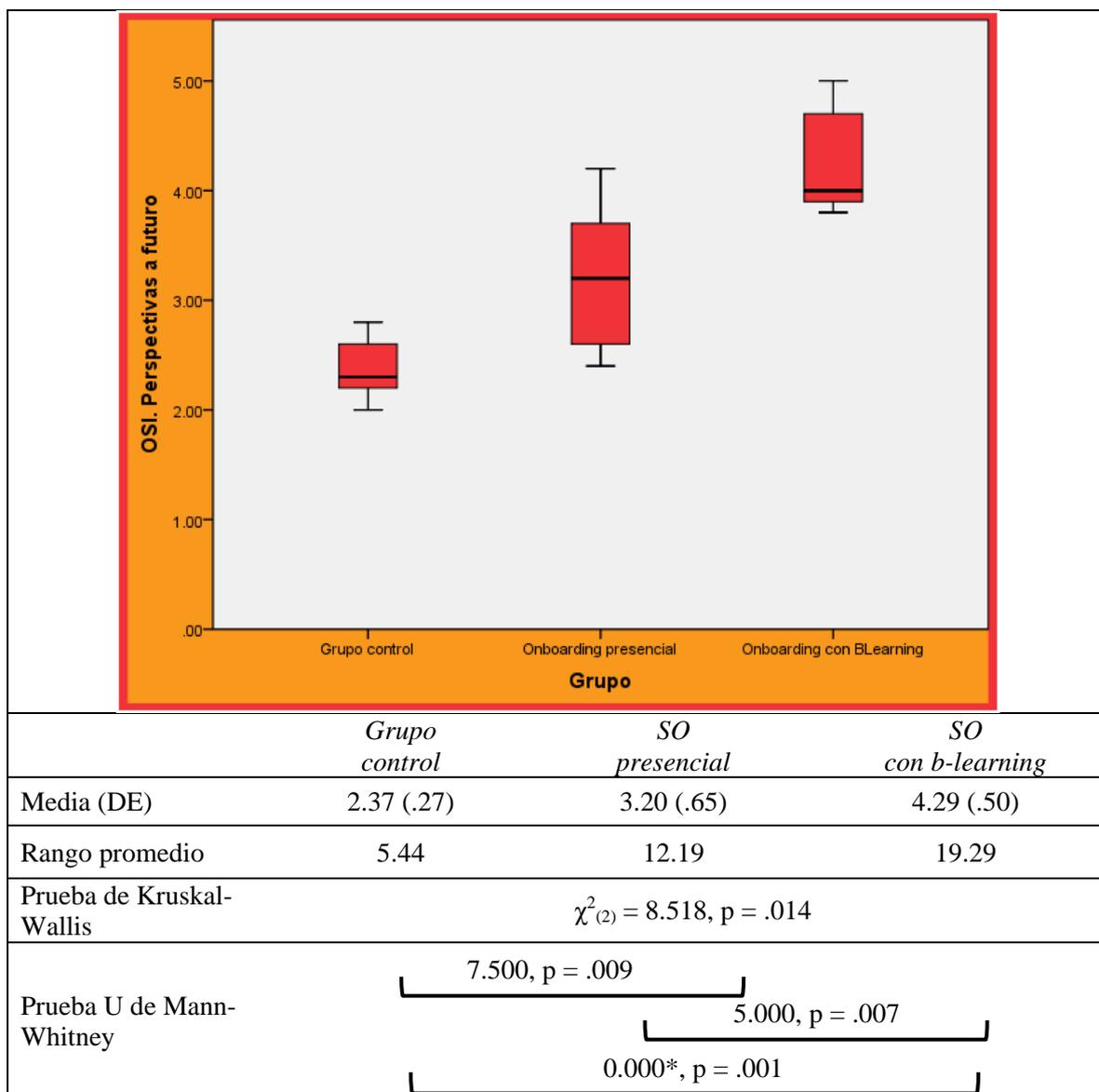
Apoyo de compañeros. Las diferencias en este factor entre el grupo control y el del programa de SO con b-learning resultaron altamente significativas; no fue así cuando se comparó el grupo control contra el de SO presencial. Los dos grupos de programa difirieron significativamente entre sí (véase figura 3).



*U = 0 significa que todos los valores de un grupo son mayores que los del otro grupo.

Figura 3. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Apoyo de compañeros de Socialización organizacional.

Perspectivas a futuro. Los resultados mostraron diferencias significativas en esta dimensión entre todos los grupos, siendo el de SO con b-learning el que obtuvo los puntajes más altos y, nuevamente, el grupo control, los más bajos (véase figura 4).



*U = 0 significa que todos los valores de un grupo son mayores que los del otro grupo.

Figura 4. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Perspectivas a futuro de Socialización organizacional.

Vinculación laboral (Engagement)

Vigor. Como se muestra en la figura 5, en el factor Vigor de la escala UWES se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo control (sin programa) y el grupo que recibió programa de SO en la modalidad de b-learning. A este grupo correspondió la media más alta y al grupo control, la más baja. El grupo con SO presencial no difirió de los otros dos.

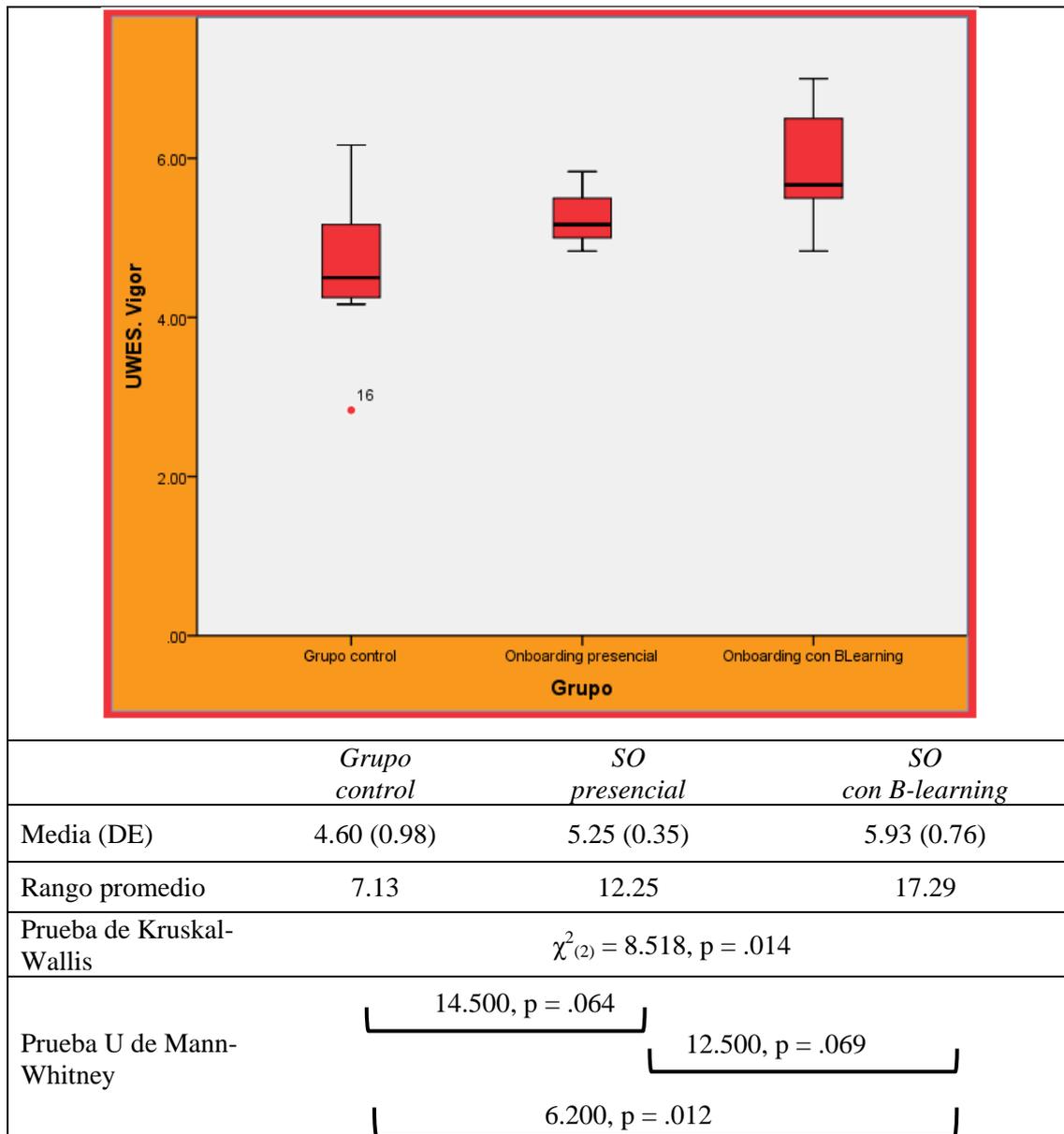


Figura 5. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Vigor de Vinculación laboral.

Dedicación. En este factor, las diferencias más significativas se obtuvieron entre los dos grupos de programa. El grupo de SO con b-learning también difirió significativamente del control. Este grupo mostró una alta variabilidad, como se muestra en la figura 6.

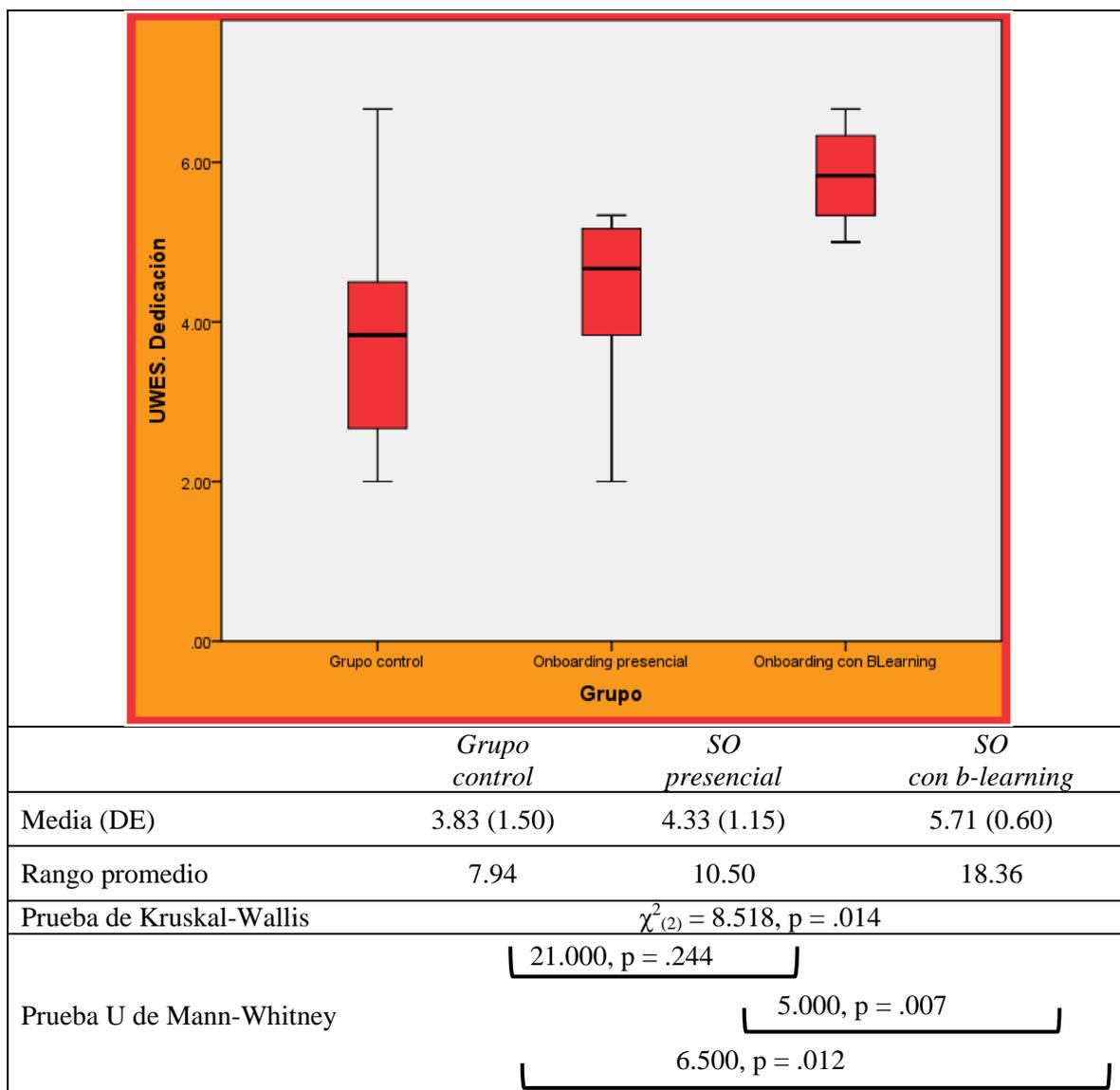


Figura 6. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Dedicación de Vinculación laboral.

Absorción. Este factor resultó el único en el que, aunque las medias mostraron el mismo patrón obtenido en las otras dimensiones, no se obtuvieron diferencias significativas entre ningún par de grupos (véase figura 7).

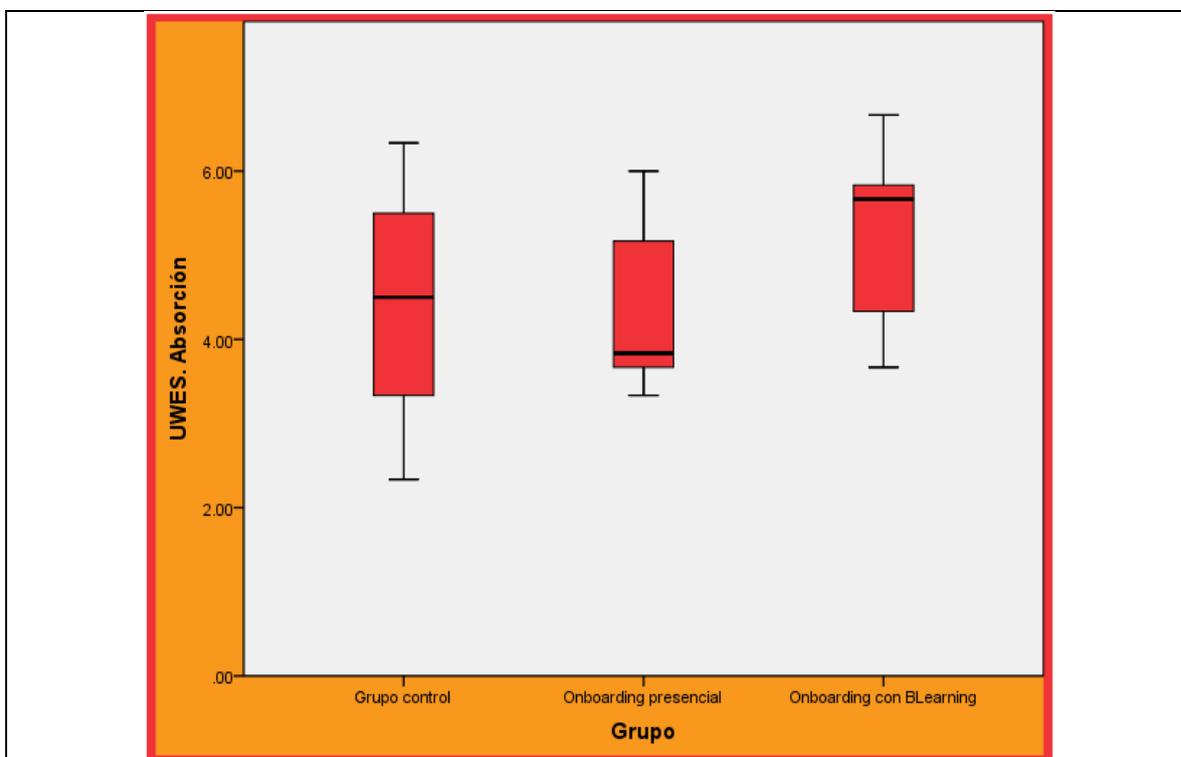


Figura 3. Resultados y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Absorción.

	<i>Grupo control</i>	<i>SO presencial</i>	<i>SO con b-learning</i>
Media (DE)	4.42 (1.40)	4.33 (0.98)	5.20 (1.09)
Rango promedio	10.81	10.25	15.36
Prueba de Kruskal-Wallis	$\chi^2_{(2)} = 8.518, p = .014$		
Prueba U de Mann-Whitney	32.000, $p = 1.000$		14.000, $p = .101$
	18.500, $p = .269$		

Figura 7. Medidas descriptivas y pruebas estadísticas de los tres grupos cuasiexperimentales en el factor Absorción de Vinculación laboral.

En suma, los resultados mostraron que el grupo de programa SO en modalidad b-learning obtuvo los puntajes más altos en todos los factores de socialización organizacional y de vinculación laboral (engagement), en tanto que el grupo control (sin programa) presentó los niveles más bajos. En seis de los siete factores (entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros, perspectivas a futuro, vigor y dedicación), las diferencias entre estos grupos resultaron significativas. Los dos grupos de programa difirieron significativamente en cuatro de ellos (comprensión, apoyo de compañeros, perspectivas a futuro y dedicación) y el grupo de programa SO presencial fue diferente del de control en tres de los siete factores (comprensión, apoyo de compañeros, perspectivas a futuro).

Los datos obtenidos permitieron probar la primera hipótesis planteada, ya que los empleados que recibieron el programa SO a su empresa startup tuvieron puntajes más altos en socialización organizacional y en vinculación laboral (excepto en absorción) en comparación con quienes no recibieron programa. Respecto de la segunda hipótesis, los empleados que recibieron el programa de SO con b-learning puntuaron significativamente más alto que aquellos que la recibieron en modalidad presencial, excepto en entrenamiento, vigor y absorción.

Discusión

El objetivo de esta investigación fue realizar y evaluar la aplicación de un programa de SO en dos diferentes modalidades (presencial y b-learning) en organizaciones startup. Para lograrlo, se buscó conducir al trabajador hacia la comprensión de la cultura organizacional, la filosofía organizacional y los comportamientos adecuados, es decir, lo que se espera por parte del trabajador dentro de la empresa. Asimismo, se evaluó el compromiso o la vinculación positiva de las personas en este tipo de organizaciones con el propósito de generar aportaciones al área de Psicología Organizacional. Lo anterior requirió aplicar dos programas de SO: por un lado, en modalidad presencial para una startup relacionada con la movilidad; y por otro, con el modelo b-learning para una startup que ofrece servicios de asesoría financiera. El grupo de control (sin entrenamiento) se conformó por una startup que vende ropa de lujo en línea. Una vez finalizado el programa de SO se aplicaron las escalas OSI y UWES.

Para la escala OSI que evalúa la socialización organizacional, se encontró que el factor *entrenamiento* obtuvo diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de control y el grupo en modalidad b-learning. Mientras que los empleados capacitados en esta última modalidad aprendieron y desarrollaron las habilidades necesarias para cubrir su puesto de trabajo (Taormina, 1997), el grupo de control no presentó dichas características por no tener ningún elemento sometido a prueba. Estos mismos resultados se encontraron entre el grupo de control y el grupo con programa de SO en modalidad presencial. Ninguno de los grupos con modalidades de SO difirió en sus resultados.

Para la escala OSI, en el factor *compromiso*, los resultados entre el grupo de control y el grupo en modalidad b-learning fueron importantes. En esta última modalidad, los empleados aprendieron y aplicaron conceptos concretos a partir de explicaciones claras; como por ejemplo el rol, la adopción de la cultura organizacional, la retroalimentación constante y la adaptación a las políticas, los cuales son elementos que ayudan al trabajador a desempeñarse correctamente (Taormina, 1997). Estos mismos resultados se encontraron entre el grupo de control y el grupo con SO presencial, el cual obtuvo la media más alta. Asimismo, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los dos grupos de SO, pues el de modalidad b-learning obtuvo la media más alta. Es decir, las funciones del rol, la adopción de la cultura organizacional, la retroalimentación constante y la adaptación a las políticas organizacionales fueron más efectivas.

En el factor *apoyo de compañeros* se obtuvieron diferencias estadísticas relevantes entre el grupo de control y el grupo en modalidad b-learning. En este último, los empleados recibieron apoyo emocional y moral por parte de sus compañeros de trabajo, con lo cual se cumple el objetivo de disminuir la ansiedad, el miedo o las dudas en el entorno laboral. (Taormina, 1997). Por otro lado, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de control y el grupo con programa de SO presencial. En cuanto a los resultados de los dos grupos con programas de SO, se notaron diferencias estadísticamente significativas, pues la modalidad b-learning obtuvo la media más alta. Es decir, los empleados de este grupo recibieron mayor apoyo emocional y moral; como por ejemplo consejos sobre lo que pueden hacer en su primer día de trabajo, semana o mes por parte de sus jefes directos o compañeros, con lo cual el trabajador de nuevo ingreso se puede adaptar de forma efectiva.

En el factor *perspectivas a futuro* se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de control y el grupo en modalidad b-learning: en este último, los empleados vieron mayores oportunidades de crecimiento, beneficios económicos, e incluso manifestaron el deseo de permanecer en la startup. Esto quiere decir que cuando los trabajadores detectan que un buen desempeño tendrá recompensa a futuro, comienzan a esforzarse más dentro de sus funciones e incluso son menos propensos a dejar su puesto.

Siguiendo con el factor *perspectivas a futuro*, los resultados estadísticos entre el grupo de control y el grupo con SO presencial fueron significativamente relevantes: para este último grupo, las proyecciones positivas que tiene el trabajador por parte de la startup son mayores que en el grupo de control. Asimismo, se encontraron diferencias importantes entre los dos grupos con SO: el que obtuvo la media más alta fue el de modalidad b-learning frente a los resultados de la modalidad presencial. Es decir, los empleados con el modelo de entrenamiento b-learning percibieron mayores beneficios a futuro en la startup, lo cual ayuda a la permanencia del trabajador dentro de la empresa y por ende menor rotación.

En cuanto a la variable *socialización organizacional* se encontró que el curso en modalidad b-learning, ofrecido para la startup de asesoría financiera, obtuvo la media más alta. Estos datos indican que existe mayor integración por parte del trabajador mediante esta modalidad de entrenamiento. A través de este proceso, el trabajador de nuevo ingreso conoce la cultura organizacional, sus responsabilidades de trabajo, jefes, compañeros, bonos, incentivos, promociones e incluso lugares de convivencia cerca de la empresa (Hernández, 2017). Estos resultados están en consonancia con lo expuesto por Bauer y Erdogan (2011) en el sentido de que la

socialización organizacional es el proceso por el cual los empleados de nuevo ingreso adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización.

Las empresas que cuentan con un programa eficiente de socialización organizacional ayudan a reducir el índice de rotación de personal, logran que los trabajadores realicen sus funciones en tiempo y forma y reducen el desgaste ocupacional, con lo cual hay un efecto a largo plazo que implica mayor satisfacción laboral y engagement (Heredia y Vaca, 2018; Maksymiuk, 2017; Villavicencio et al., 2014; Afsanepurak et al., 2012).

Para la vinculación laboral, evaluada con la escala UWES, se encontró que el factor *vigor* tiene diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de control y el grupo en modalidad b-learning. Esto significa que los empleados que recibieron esta última capacitación presentaron niveles altos de energía, de resistencia para superar situaciones conflictivas (resiliencia) y más ganas de esforzarse mientras trabajan (Schaufeli *et al.*, 2002). En contraste, el grupo de control no presentó dichas características por razones inherentes a su función. Cabe destacar que no hubo resultados estadísticamente relevantes entre el grupo de control y el grupo con el programa de SO presencial; es decir, los niveles de energía, resiliencia y esmero fueron los mismos para ambos grupos.

Para el factor *dedicación* de la escala UWES se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de control y el grupo en modalidad b-learning. Los empleados con capacitación en esta última modalidad experimentaron altos niveles de valoración hacia su trabajo, los cuales los hacen sentirse orgullosos, emocionados, y unidos a su desempeño (Villavicencio et al., 2014). En oposición, el

grupo de control, por obvias razones, no presentó dichas características. Se encontraron diferencias relevantes entre las estadísticas de los grupos con aplicación del programa de SO: para la modalidad b-learning, los niveles altos de significación hacia su trabajo (los cuales causan orgullo, emoción, y unión al desempeño del empleado) fueron mayores que los del grupo con modalidad presencial.

En el factor *absorción* de la escala UWES no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de control, el grupo con SO presencial y el grupo con SO b-learning. Esto revela que los trabajadores no se encontraron completamente concentrados, e involucrados en su trabajo (Schaufeli et al., 2002).

Para la variable *engagement* (o vinculación laboral) se encontró que el curso en modalidad b-learning obtuvo la media más alta; en este sentido, se puede determinar que existe influencia positiva de este modelo en el funcionamiento personal y social en diversos contextos laborales (Schaufeli y Bakker, 2003). Estos resultados están en consonancia con lo propuesto por Harter, Schmidt y Hayes (2002), puesto que existe un esfuerzo voluntario del empleado, que supera las expectativas, para alcanzar los objetivos del trabajo, donde el engagement juega un rol importante, pues incluye una conexión emocional, que conduce al trabajador a realizar un mayor esfuerzo con el fin de lograr los resultados esperados. Así, los trabajadores con engagement o *engaged* están relacionados con actitudes positivas en su rol de trabajo y hacia la organización, por ejemplo la satisfacción laboral, la baja intención de abandonar el trabajo, un desempeño exitoso en la ejecución de tareas, buena salud mental, clima organizacional positivo, así como estados placenteros tanto en su dimensión física, cognitiva y emocional (Gallego y Londoño, 2010; Salanova y Schaufeli, 2004; Pacheco et al., 2007; Acosta et al., 2013; Villavicencio et al., 2014).

Continuando con esta variable, notamos que, en contraste, la startup del grupo de control presenta datos poco alentadores debido a que sus factores fueron bajos en comparación con las otras dos startups. Advertimos, pues, un bajo *engagement* por parte de sus colaboradores, lo cual desencadena poca implicación en su trabajo, poca energía, falta de concentración e incluso problemas para poder realizar ciertas actividades. Estas situaciones se pueden traducir en pérdidas para la empresa, alteraciones emocionales para sus trabajadores, e incluso una mayor rotación de personal. Por ello, es recomendable realizar un correcto programa de SO que facilite al trabajador de nuevo ingreso aprender la cultura organizacional de la startup, saber cuál es su rol dentro de ella, conocer a sus compañeros de trabajo, así como tener un plan de carrera que ayude a percibir un futuro alentador; de esta manera, dicho proceso puede influir en elevar la vinculación laboral trayendo consigo un buen desempeño laboral.

En síntesis, los resultados estadísticos de los cuestionarios indicaron que el programa de SO en modalidad b-learning obtuvo puntuaciones más altas en ambas escalas y por consiguiente los beneficios ya referidos.

Aportes, limitaciones y sugerencias

Durante el desarrollo de esta investigación surgieron diversas dificultades. En primer lugar, porque existe poca literatura relacionada con el programa de SO y sus efectos en organizaciones tipo startup. Por otro lado, no se encontró información sobre la aplicación de un programa de SO en startups. En realidad, este estudio es uno de los pocos efectuados internacionalmente. En México, Villavicencio et al. (2014) realizaron una investigación relacionada con los cuestionarios presentados aquí.

Una segunda dificultad fue definir el término *startup*. Al ser un vocablo nuevo, existe información que tiende a mostrarla como una palabra polisémica. Por consiguiente, en un primer momento fue difícil buscar startups; por un lado porque, había que indagar más sobre las características de este tipo de organizaciones; y por otro, porque más tarde fue evidente que existen muy pocas startups en México (y algunas de ellas no están en la Ciudad de México, por lo que el acercamiento era aún más difícil). Se encontraron páginas web donde se mencionaban algunas startups, pero no encajaban en las definiciones más representativas, y menos aún en la propuesta en este estudio. Por ejemplo, superaban la cantidad de trabajadores; dos de ellas eran organizaciones de renombre y, por lo tanto, no se encontraban en la fase startup, sino que ya eran empresas más grandes, que contaban con un modelo de negocio claro y planeado, lo que implicaba una cantidad mayor de personal y horarios de trabajo establecidos.

Otro inconveniente afrontado fue encontrar startups con un número de trabajadores mayor a cinco, pues algunas de las entidades consultadas contaban con una o dos personas. También se tuvo que marcar telefónicamente, enviar correos o utilizar cualquier otro medio de comunicación para agendar reuniones en las cuales exponer el proyecto. Este proceso implicó dedicarle mucho tiempo y esfuerzo, ya que los fundadores de las startups se mostraron renuentes a participar en la investigación, lo mismo que las agencias que desarrollan y aceleran el crecimiento de startups de nueva creación. Igualmente se presentaron obstáculos al agendar citas, ya que se argumentaba desconocer al investigador, o temían el robo de su información; sus respuestas resultaban herméticas. Una de las empresas solicitó incluso que se le enviara el proyecto de investigación para su revisión, pero no respondió más. En una startup relacionada con Recursos Humanos se efectuó la primera cita después de tres

meses de haber sido agendada; sin embargo, no se pudo realizar el estudio en dicha organización, pues solicitaron que se les entregara toda la planeación del programa de SO para que ellos la llevaran a cabo, dejando fuera al investigador. En una startup más, se contactó con una encargada de proyecto quien, poco después, se ausentó del país. Con otra startup, que ofrecía servicios de desarrollo de software, se intercambiaron información, se visitaron sus oficinas, se elaboró material didáctico, e incluso se programó la implementación del proyecto; sin embargo, a medio camino, la startup decidió no continuar por razones desconocidas. Se realizó una videollamada con el encargado de desarrollo organizacional de una startup que ofrecía servicios financieros; nuevamente los horarios, el miedo a perder información y los objetivos organizacionales no se alinearon con el proyecto. En total se visitaron infructuosamente diez startups.

Finalmente, se logró concretar una cita con una startup de movilidad. Se habló sobre el proyecto y les interesó participar. De este modo, se firmó un contrato con diferentes cláusulas en el cual se especificaba que no se podía compartir la información de dicha empresa; asimismo, se aclaró que los datos iban a ser utilizados con fines de investigación. Se solicitó que el investigador asistiera a la empresa durante un mes y medio, periodo durante el cual apoyó en tareas de diversas tareas, conoció al personal y a los fundadores de dicha organización y le fue posible efectuar una inmersión en la cultura organizacional. Lograr coincidir con los tiempos y horarios de los mandos intermedios también fue problemático.

La segunda startup que participó en la investigación ofrecía servicios financieros. Después de casi tres meses de enviar correos se obtuvo respuesta. En la

cita con la encargada del desarrollo de la startup, se ofrecieron todas las herramientas y el apoyo para poder realizar el proyecto.

También el proceso de convencimiento de la tercera startup fue largo. Se les aseguró que los datos serían tratados con absoluta confidencialidad y se firmó un contrato en el cual se establecía un compromiso de no difundir información acerca de dicha startup y de que la información recabada sería utilizada sólo con fines de investigación.

El hecho de enfrentar dificultades de acceso a las startups en México por las razones que se han expuesto, no debería disuadir a los investigadores de estudiar a este tipo de organizaciones, pues, como se ha referido, hay poca información a nivel internacional y aún más a nivel nacional.

Este estudio es relevante para el área de la Psicología Organizacional porque, en primera instancia, se trata de un nuevo modelo de organización (startup) con características muy particulares, que ha ido creciendo sustancialmente en las últimas décadas, y por otro lado hay poca literatura al respecto. Adicionalmente, es necesario que el psicólogo organizacional preste atención cuando estas entidades relativamente pequeñas dan el salto para convertirse en empresas medianas.

Al respecto, surgen numerosas preguntas de investigación. Por ejemplo, cómo se da la división del trabajo, es decir, cómo se asigna el rol de trabajo a cada empleado cuando ocurre esta transición. Asimismo, se puede evaluar si el agregar más tareas laborales genera algún efecto a corto o mediano plazo en el trabajador, recordando desde luego que el engagement es de interés tanto para la organización como para el trabajador. Existe también la SO, que es un relativamente nuevo método de integración laboral, el cual se replica cada vez más en diferentes organizaciones. Por ello, es

necesario valorar si este tipo de métodos de programa es más efectivo que el tradicional, y así determinar si existe un efecto diferente, dependiendo del tipo de organización, sea pequeña, mediana, startup, etcétera.

Como complemento está el método de entrenamiento que, como mostraron los hallazgos de la presente investigación, la modalidad b-learning fue la más efectiva para el programa de SO. Estos resultados son interesantes porque este modelo de entrenamiento se ha practicado cada vez más debido al auge de las tecnologías de la información y comunicación. Por ello, es necesario que el psicólogo organizacional se involucre cada vez más en este tipo de herramientas tecnológicas, que permiten transmitir el conocimiento de forma virtual, utilizando plataformas de aprendizaje que ayuden a la administración del contenido. Adicionalmente, la implementación del modelo de entrenamiento b-learning trae efectos positivos para los trabajadores, e incluso se puede extrapolar hacia los estudiantes; con ello, las ventajas de aplicar esta metodología crecen aún más.

Finalmente, el estudio del engagement es relevante para el psicólogo organizacional en este tipo de corporaciones porque, como se ha mencionado en líneas anteriores, proporciona beneficios en términos de la integración del trabajador, el buen clima organizacional, el aumento del desempeño a nivel organizacional e individual, la motivación y la mejoría de las relaciones personales. En efecto, estos resultados se obtienen a partir de la aplicación del programa de SO. Es de interés este tipo resultados y aplicaciones porque existe escasa información de cómo se comportan los trabajadores en esta clase de organizaciones; por esta razón, surge la necesidad de estudiar cómo las emociones juegan un papel central en ellas (pues las sensaciones de

constante incertidumbre pueden ser comunes), y así analizar cómo los trabajadores y la startup logran mejorar su desempeño a través de este tipo de programas.

Una de las limitaciones del presente trabajo consistió en que su diseño fue transversal. Un estudio longitudinal hubiera permitido realizar un análisis diacrónico para evaluar los cambios en las conductas de los trabajadores de nuevo ingreso con el paso del tiempo, una vez aplicado el programa de SO, con lo que se obtendrían más elementos para verificar los resultados. Sin embargo, realizar post-evaluaciones sucesivas requiere recursos de diverso tipo, con los que el autor no contaba. También habrá que considerar que las startups son empresas que tienen una esperanza de vida corta.

Debido a que, entre los criterios de inclusión del estudio, estaban que los participantes debían ser trabajadores de nuevo ingreso o que no hubieran recibido ningún programa de inducción, además de que las startups son por definición empresas pequeñas, el tamaño de la muestra tuvo que ser limitado. Replicaciones posteriores del estudio podrían ampliar la generalización de los resultados obtenidos. Lo ideal es aplicar el programa a trabajadores que no hayan recibido inducción o un programa de socialización organizacional, ya que el tiempo que los trabajadores tienen laborando en la empresa podría afectar los resultados del programa.

Otra limitante fue encontrar que las startups se adecuaron a la propuesta realizada en este estudio. Como arriba se explica, la búsqueda de startups fue más complicada de lo esperado.

Respecto de los tiempos para realizar el programa de socialización organizacional, éstos tuvieron que ajustarse de acuerdo con la disponibilidad de las

startups. La recomendación es realizar el programa de SO con más tiempo, ofreciendo mayor contenido de aprendizaje y mayor adaptación del trabajador a su empresa.

A partir del desarrollo y análisis de los tratamientos aplicados, se sugiere que en futuros proyectos se equilibre, en la medida de lo posible, la exposición de prestaciones, servicios, promociones y plan de vida y carrera que ofrecen las startups, para confirmar si estos aspectos influyen específicamente en el factor de perspectivas a futuro del OSI.

Otra sugerencia es aplicar el tratamiento en otro tipo de organizaciones fuera del ámbito tecnológico, para evaluar si es posible obtener resultados similares a los encontrados en las startups con la aplicación del programa de SO, y poder así generalizar los hallazgos.

Conclusiones

La utilización de la SO como variable de estudio, por su cualidad predictora para el engagement, distingue adecuadamente al grupo en el que se aplicó el programa de socialización organizacional en modalidad b-learning, en contraste con la modalidad presencial y el grupo control. Si bien existen evidencias que indican similitud entre el grupo b-learning y presencial, este último no cuenta con los puntajes más altos de interés organizacional en los factores analizados, específicamente en *vigor* y *entrenamiento*. Por otra parte, la elección de *entrenamiento* en modalidad b-learning resultó útil para la aplicación de SO en organizaciones startup.

En otras palabras, los resultados del presente estudio orientan a determinar que la aplicación del programa de socialización organizacional mediante la modalidad b-learning ayuda a generar conductas positivas como son el buen desempeño, la mejora de las relaciones interpersonales positivas, la disminución en el índice de rotación de

personal, entre otras. Adicionalmente, la utilización de plataformas de aprendizaje como herramientas tecnológicas ayuda al psicólogo organizacional a administrar y crear contenidos de aprendizaje en línea, generando aulas virtuales, donde es posible compartir conocimiento entre tutores y aprendices. También permiten, además de la planeación, tener una organización, dirección y control de los cursos que se imparten.

Podemos afirmar que el proceso de socialización organizacional aplicado a las startups permite a los nuevos empleados adquirir conocimientos y habilidades para convertirse en empleados exitosos en la empresa. Para tal efecto, se deben tener en cuenta los principios de cumplimiento, aclaración, cultura, y conexión (Bauer, 2010).

El programa de SO ayuda a mejorar el clima organizacional y promover conductas positivas en los trabajadores, generando una buena salud mental, incluyendo los factores de riesgo psicosocial. En este sentido, un efecto del programa de socialización es reducir estados de angustia o ansiedad, que en la actualidad se han presentado asociados a la pandemia por la Covid-19. La implementación de este programa bajo la modalidad b-learning ofrece al trabajador de nuevo ingreso adquirir los aspectos fundamentales de la organización de forma remota, sin tener que estar de forma presencial en la oficina, a menos que sea estrictamente necesario, ayudando al trabajador a adaptarse en la nueva normalidad, a su puesto de trabajo, a la organización y a la sociedad, evitando una posible propagación del Coronavirus 2.

Debido a la pandemia, la aplicación de un programa de SO es un reto para el psicólogo organizacional, ya que no hay una interacción física entre el trabajador de nuevo ingreso y sus compañeros de trabajo. Cuando se realizó el programa de SO en este estudio, se contó con la participación activa de compañeros de trabajo y supervisores, que se apoyaban emocionalmente entre sí. Ahora habrá que incluir

sesiones en plataformas de videoconferencias, siempre con el objetivo de integrar al trabajador de nuevo ingreso a la empresa en esta nueva normalidad. Aun así, no será posible saber si ese trabajador permanecerá en la empresa hasta que se concluya la pandemia; sin embargo, como psicólogos profesionales, nuestra función es tratar de que la persona se mantenga con la mejor salud mental posible.

La relevancia de investigar este tema es aportar conocimiento al modelo de negocio organizacional startup, ya que existe poca información al respecto, tanto a nivel nacional como internacional. Es posible que la falta de modelos de trabajo propicie que estas organizaciones desaparezcan, en promedio, a los dos años de vida; futuras investigaciones podrían aportar evidencia al respecto. En cuanto al programa de socialización organizacional, es relevante observar cómo la aplicación de este proceso, con sus respectivos pasos, promueve conductas positivas en el trabajador, lo que se traduce en su adaptación efectiva a la organización y a su puesto de trabajo y, en consecuencia, en la mejora del desempeño del empleado y de la propia organización.

En cuanto a la aplicación de un correcto programa de SO es relevante ya que nos permite un incremento de la vinculación laboral del trabajador de nuevo ingreso, generando estados favorables en sus dimensiones físicas, cognitivas y emocionales. Realizar el proceso de SO bajo la modalidad b-learning permite también combinar las mejores técnicas presenciales con las plataformas de aprendizaje, potencializando el proceso de enseñanza.

Por lo referido anteriormente, esta investigación puede replicarse tanto en startups como en empresas dedicadas a la innovación, con lo cual se favorecerá el desempeño del trabajador y de la organización.

Referencias

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Afsanepurak, S., Rasool, S., Seyfari, M., y Zeinab, M. (2012). The relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment in Physical Education Departments Employees in Mazandaran-Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 2-25.
- Ardila, J., Ruiz, E., y Castro, I. (2015). Estudio comparativo de sistemas de gestión del aprendizaje: Moodle, ATutor, Claroline, Chamilo y Universidad de Boyacá. *Revista Academia y Virtualidad*, 8(1), 54-65.
- Bakker, A.B, Salanova, M., Schaufeli, W.B., y Llorens, S. (2003). Job resources and Engagement: A longitudinal study. Manuscript in preparation
- Balducci, C., Fraccaroli, F., y Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-149.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Barnard, C. (1971). *As fitmides do extcutivo*. Brasil: Alias.
- Bartolomé, A. (2004). Blended learning “Conceptos Básicos”. *Pixel Bit Revista de Medios y Educación*, 23, 7-20.
- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*, 1-54.

- Bauer, T.N., y Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 51–64. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Benjamín, E y Fincowsky, F. (2013). *Organización de empresas*. México: 4ª edición McGraw Hill.
- Blackboard Inc. (2018). *Blackboard Learning System*. Blackboard Inc. Recuperado el 28 de agosto de 2018 de: <https://mx.blackboard.com/index.html?nog=1&cc=US>
- Boneu, J. (2007). Plataformas abiertas del e-learning para el soporte de contenidos educativos abiertos. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 4(1), 36-47.
- Bravo, M., Gómez, L., y Montalbán, F. (2004). Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 17-33.
- Cabrero, J. (2006). Bases pedagógicas del e-learning. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 3(1), 1-10.
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en psicología*, (21), 239-247.
- Campos, D., y Farfán, E. (2013). *Diseño de un sistema basado en Competencias para el Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal para la empresa Crime Stop Cía. Ltda. Período 2013* [Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad de Cuenca Ecuador]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3750/1/TESIS.pdf>
- Cane, S. (2000). *Cómo triunfar a través de las personas*. México 1ª ed. McGraw Hill.
- Cano-Pita, G., E. (2017). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 1(4), 499-510.
- Cañellas, A. (2014). CMS, LMS y LCMS. Definición y diferencias. Recuperado el 20 de septiembre de 2018 de: <http://www.centrocp.com/cms-lms-y-lcms-definicion-y-diferencias/>

- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., y Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: 9ª edición McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: 8ª edición McGraw Hill.
- Codelia, A. (2019). ¿Qué es una startup? Todo lo que necesitas saber sobre el tema. Recuperado el 12 de agosto de 2019 de: <https://blog.hotmart.com/es/que-es-una-startup/>
- Delgadillo, E. y Souza, E. (2001). *ISO 9000. Una alternativa de enseñanza por computadora*. [Tesis de licenciatura, UNAM, Facultad de psicología]. <http://132.248.9.195/pd2001/291542/Index.html>
- Demerouti, E., y Bakker, A.B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Stress and burnout in health care*, 65–78.
- Dorantes, R. (2018). ¿Qué es una Startup? Recuperado el 12 de agosto de 2019 de: <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Drucker, P. (1993). *La sociedad post capitalista*. Bogota: Norma
- Falcione, L., y Wilson, C. (1988). *Socialization processes in organizations*. In G. M. Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Ferrel, O., Hirt, G., y Ferrel, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: 7ª edición McGraw Hill
- Gallego, D., y Londoño, B. (2010). Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los niveles de engagement en empleados. *International Journal of Psychological Research*, 3(2), 86-92.
- García, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit. Revista de Psicología*, 21(2), 187-194.

- García, F. (2005). "Estado actual de los sistemas e-learning en Teoría de la Educación". *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 6(2). Recuperado el 30 de agosto de 2018 de http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev/n6_02_artar%20cia_penalvo.htm
- García, I. (2018). *Tipos de organizaciones*. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-organizacion-empresarial.html>
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. España: Gedisa
- Goldhaber, G. y Barnett, A. (1988). *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex, 151-169.
- Gutiérrez, G. y Pérez, J. (2014). *Blended learning como alternativa de enseñanza-aprendizaje para alumnos de nivel superior*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología]. <http://132.248.9.195/ptd2014/mayo/0712625/Index.html>
- Hakanen, J. (2002). From burnout to job engagement - Validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization. *Työ Ja Ihminen*, 16(16), 42-58.
- Harris, T. (2006). *Start-Up: A practical guide to starting and running a new business*. Germany: Springer
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., y Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Héctor. (2018). *Qué es una Startup?* Recuperado el 1 de agosto de 2019 de <https://economyatic.com/que-es-una-startup/>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage learning
- Heredia, M. & Vaca, M. (2018). *El papel de la inducción en el proceso de socialización organizacional en personal de nuevo ingreso de una institución educativa privada*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología]. <http://132.248.9.195/ptd2018/mayo/0774815/Index.html>

- Hernandez, S. (2017). *¿Sabes cómo recibir a un nuevo empleado? Conoce el “onboarding”*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/management/que-es-el-onboarding.html>.
- Hotmart. (20 de marzo de 2020). *¿Qué significa ser un emprendedor?* <https://blog.hotmart.com/es/que-es-ser-un-emprendedor/>. Nota de pie
- Jaya, M., Ferdiana, R., y Fauziati, S. (2017). “Análisis Faktor Keberhasilan SDM Startup yang Ada di Yogyakarta, *Pros. SNATIF Ke-4*, 175–179.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Review*, 29(2), 262-279.
- Juarez, A. (2015). Engagement Laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit: Revista de Psicología*, 2(21), 187-194.
- Kahn, W., H. (1990). Psychological Conditions OF Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, W., Kolb, J., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance a review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Lagunas, K. (2014). “*High-Performance Onboarding as A Driver of Employee Enggement,*” Brandon Hall Group, no. October.
- Leavitt, H. (2007). “Big organizations are unhealthy environments for human beings”. *Acad. Manag. Learn. Educ.*, 6(2), 253– 263.
- Ley federal del trabajo, última revisión (22 junio de 2018)
- Lisbona, A., Palaci, F., y Morales, J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- López, J. (2016). *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. El Financiero, recuperado el 28 de marzo de 2019 de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>

- López, N., Boluda, I., y Sanden, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167.
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Maier, G., & Brunstein, J. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042.
- Maksymiuk, H. (2017). Onboarding New employees: review of current practices. *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, 20(1), 123-128.
- Marin, L. y García, P. (2006). *Organizational culture and neoinstitutionalism*. México: Mc Graw Hill
- Martínez, I. (1 marzo de 2018). *Comparativo entre Chamilo y Moodle*. Subitus. <https://www.subitus.com/blog/comparativo-chamilo-vs-moodle/>
- Maslach, C., Jackson, S., y Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. (3rd ed). https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., y Leiter, M. (2001). Job Bornout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D., Gilson, R., y Harter, L. (2004). "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the Engagement of the human spirit at work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mills, M., Culbertson, S., y Fullagar, C. (2011). Conceptualizing and measuring engagement: An analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 1-27.
- Mitnik, F. y Coria, A. (2006). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. En E. L. Bologna, A. Corina, R. L. Descalzi, V. Fraire, A. Matta, F. Mitnik, y J. E. Torres. (2006). *Políticas y programas de capacitación para pequeñas*

empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia (No. 658.336). Centerfor/OIT. (Ed.) Ginebra: CINTERFOR/OIT

- Moreno, C., y del Pilar L. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Morgan, J. (2013). *Identidad y cultura organizacional en un mundo globalizado, un estudio de caso*. México: Fundap
- Muradkhanli, L. (2011). Blended Learning: The Integration of Traditional Learning and eLearning. *2011 5th International Conference on Application of Information and Communication Technologies (AICT)*. doi:10.1109/icaict.2011.6110953.
- Nalband, K., Jadhav,P. y Salunke, G. (2017). “Employee on Boarding Process Automation,” *J. Eng. Res. Appl.*, 7(2), 32–36.
- Nicolini, C. (2012). "El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado". Recuperado el 7 de marzo de 2018 de: <http://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>.
- Nogueiras-Meléndez, A., Lago-Ferreiro, A., Montero, A., Otero, A., Eguizábal, L., y Martínez-Peñalver, C. (2009). A Course on dc-to-dc Converters towards the ECTS using the B-Learning Methodology. *3 IEEE International Conference on E-Learning in Industrial Electronics (ICELIE)*, 13-18. DOI: 10.1109/ICELIE.2009.5413217.
- Pacheco, N., Durán, A., y Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de educación*, 342, 239-256.
- Pascual, M. (6 de Octubre de 2003). *El blended learning reduce el ahorro de la formación on-line pero gana en calidad*. Educaweb. <https://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/formacionvirtual/1181108-a.html>
- Peiró, J. (1996). *Psicología Social de las Organizaciones*. España: McGraw-Hill.

- Powell, M. (s.f.). *¿Qué es un sistema de gestión de aprendizaje (LMS)?* Docebo. <https://www.docebo.com/es/blog/que-es-un-sistema-de-gestion-de-aprendizaje/>
- Ranade, A. (2016). *Leveraging Internal Knowledge at Startups*. [Presentación en papel]. IEEE International Professional Communication Conference (IPCC), 1-5, DOI: 10.1109 / IPCC.2016.7740505.
- Rengarajan, R. (2001). *LCMS and LMS: Taking advantage of tight integration*. Click2Learn, Inc. https://www.e-learn.cz/soubory/lcms_and_lms.pdf
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Editorial Panorama.
- Ries, E. (2012). *El método lean startup*. España: Grupo Planeta
- Robbins, S y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: 15ª edición, Pearson
- Robehmed, N. (16 de Diciembre de 2013). “*What Is A Startup?*”. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#6e0843004044>
- Rocha, R. (2006). Un punto de vista psicosocial sobre el trabajo en México. *Liberabit*, 12, (55-77).
- Rodríguez, J. (2009). Plataformas de enseñanza virtual para entornos educativos. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (34), 217-233.
- Rodríguez, M. (1992). *Los valores clave de la excelencia*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, R., Martínez, M., Sánchez, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266.
- Rosenberg, M. (2002). *E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Colombia: McGraw-Hill.
- Salamzadeh, A. y Kawamorita, H. (Enero de 2015) “*Startup Companies: Life Cycle and Challenges*”. [Presentación en papel]. Proceedings of the 4th International

- Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia. DOI: 10.13140 / RG.2.1.3624.8167
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement en los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros*, 261(62), 109- 138.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiro, J., y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- Sarriés, S. (1999). *Sociología industrial: Las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. España: MIRA editores
- Schaufeli, W.B., y Bakker, A. (2003). UWES- Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Utrecht University. <https://www.wilmarschaufeli.nl/tests/>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T., y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and Engagement. Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review* (57), 173.203.
- Schein, E. (1968). Organizational Socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Sevilla, A. (2018). *Burbuja de las Punto-com*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html>
- Siliceo, A. (2010). *Capacitación y Desarrollo de personal*. México: 4ª edición, Limusa
- Siliceo, A., Casares, D., y González, J. (1999). *Liderazgo, valores, y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill

- Storm, K., y Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62-70.
- Taormina, R. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145.
- Taormina, R. (1997). Organizational Socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1060-1076.
- Taormina, R. (2004). Convergent Validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Torres, A. y Henríquez, R. (2015). *El engagement (compromiso laboral) y su relación con la socialización organizacional en trabajadores mexicanos de una institución de educación superior*. [Tesis de licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología]. <http://132.248.9.195/ptd2015/abril/0727786/Index.html>
- Van Maanen, J., y Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behaviour*, 1, 209-264.
- Venturessoft. (2 de Noviembre de 2016). *Importancia de la capacitación*. <http://www.venturessoft.com.mx/articulo-importancia-de-la-capacitacion/>
- Vera, F. (Junio de 2008). La modalidad Blended-Learning en la educación superior. Recuperado el 15 de Agosto de 2018 de http://www.utemvirtual.cl/nodoeducativo/wpcontent/uploads/2009/03/fvera_2.pdf
- Villavicencio, E., Jurado, S., y Aguilar, J. (2014). Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22(2), 6-15.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., y Kantas, A. (2012). Measuring burnout and work engagement: factor structure, invariance, and latent mean differences

across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(7), 40-52.

Yiwen, Z., y Yiqun, G. (2005). The chinese Version of Utrecht Work Engagement Scale: An Examination of Reliability and Validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13(3), 268-271.

Yudia, P., Ferdiana, R., y Hartanto, R. (24-26 de julio de 2018). *An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup*. [Presentación en papel]. 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), Kuta, Indonesia, 603-608. DOI: 10.1109 / ICITEED.2018.8534884.

1. Marco legal de la capacitación

Antecedentes de la capacitación

En primera instancia desde la antigüedad se encuentran referencias a la formación en el trabajo. El Código de Hammurabi, en 2100 A.C., incluía pautas para regular la actividad de los aprendices, una de ellas era mediante la transmisión verbal. En la edad media las tareas se aprendían a través del oficio de generación en generación; la persona con más experiencia era la que hacía una demostración de una tarea en específico y las demás personas tenían que replicarlo. En ese entonces las tareas no eran complejas y se prescindía de la lectura y escritura. A partir de un crecimiento del consumo y la producción sobre la base de un salto tecnológico y organizativo, fue necesario que se crearan nuevas modalidades productivas y reproductivas que implicarán un aumento en la instrucción básica y especializada. A inicios del siglo XII nacen las “artes”, asociaciones de artesanos y mercaderes que tuvieron un importante desarrollo hasta lograr institucionalizarse y conquistar la protección de los poderes públicos. Los gremios de artesanos constituyen la primera forma del concepto de empresa dando origen a las agrupaciones de trabajadores. En los gremios de las artes se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales. El maestro era el propietario de la vivienda y las herramientas, se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos de forma directa. Los aprendices vivían y recibían entrenamiento por parte del maestro; aprendían los secretos del oficio al tiempo que ayudaban en la producción, sin ningún beneficio económico. Los oficiales ya habían

completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros. Para obtener tal reconocimiento debían preparar “una obra maestra” que debía ser examinada y reconocida por otros maestros. Si superaban esa evaluación podían abrir su propio taller (Mitnik y Coria, 2006).

En 1873, nace el Gran Círculo de Obreros de México, cuya función fue dar instrucciones relacionada con las artes y oficios entre los obreros mexicanos. A principios del siglo XIX y debido a los malos tratos hacia los obreros por parte de los patronos, surgen diferentes asociaciones de obreros buscando relaciones de trabajo más justas; hoy día se le conoce a ese tipo de organizaciones como sindicatos.

Marco legal de la capacitación

Artículo 123

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de las entidades federativas, de sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

Empresas: También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente

Ley federal del trabajo 2012

El capítulo III Bis es el responsable en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Va de la letra A-X. A continuación se muestran los incisos más relevantes de este apartado.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153-D. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.

Artículo 153-I. Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios.

Artículo 153-J. Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto:

I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad.

II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo.

III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad.

IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad.

V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia.

VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia.

VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas.

VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene.

IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y

X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el correspondiente certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo.

2. Cartas descriptivas del entrenamiento

Curso: Onboarding Presencial								
Instructor: Psic. Octavio Cárdenas								
Institución: Facultad de Psicología UNAM			Sesión: 1		Formación del aula: Islas		Duración: 5 horas	
<p>Objetivo general del curso: Al finalizar el curso el participante aplicará los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias de forma presencial a través de diferentes técnicas de enseñanza-aprendizaje que le ayudarán a lograr una integración satisfactoria y eficaz en su puesto de trabajo.</p>								
Hora	Min.	Tema	Objetivo	Técnica	Descripción	Coordinador	Material	Observaciones
10:00	15min.	Presentación del objetivo general del curso, instructor, Kits, pelota participativa y personaje ficticio (TIO)	Al finalizar la actividad el participante identificará el objetivo general del curso, al instructor, los kits, pelota participativa y personaje ficticio, por medio de la	Expositiva	El instructor se presentará con el participante, dará indicaciones del uso de la pelota participativa que se utilizara a lo largo del curso, también se hará la presentación del personaje ficticio indicando que su función será asignar conductas positivas y negativas.	*En caso de que haya un nuevo participante, se le pondrá al tanto *Apoyar con el control grupal	*Kits *Mesa para kits *Pelota participativa *Personaje ficticio	En caso de que haya un nuevo participante, se le pondrá al tanto

			técnica expositiva, ayudándole a reconocer los elementos esenciales del curso.					
10:17	10min	Reglas, expectativas y aportaciones (Regla de oro y buzón de preguntas)	Al finalizar la actividad el participante identificará las reglas generales del curso, por medio de las técnicas de enseñanza aprendizaje lluvia de ideas e interrogativa, que le permitirán un comportamiento	Lluvia de ideas Interrogativa	Se le preguntará que es lo que esperan del curso, que está dispuesto a aportar, y que reglas se respetarán durante el curso. También se hará entrega de un manual donde el participante podrá tomar notas; podrá guardarlo como evidencia para futuras sesiones. Las reglas y aportaciones podrán escribirlas en el apartado del manual.	<u>Coordinador:</u> Entregar papel, lápiz o pluma al participante Entregar manual del participante.	*lápices y plumas *Pelota participativa *Manual del participante	Estar pendiente de si existe alguna duda durante la actividad

			adecuado durante el curso.					
10:32	20min	Dinámica de presentación	Al finalizar la dinámica de presentación el participante reconocerá a sus demás compañeros, por medio de la dinámica “escudo de armas”, que le permitirá integrarse con sus demás compañeros.	Escudo de armas	El instructor iniciará con una breve explicación acerca del escudo de armas. Posteriormente se le entregará una hoja en blanco al participante y se le pedirá que dibuje un escudo de armas que deberá estar dividido en cuatro partes. El instructor dará la siguiente indicación “si tuvieras que presentarte a ti mismo con tu escudo ¿Cuáles serían tus cuatro símbolos fundamentales para representarte a ti mismo? Una vez terminado, el participante pasará a presentar su escudo; dirá que significa cada uno de sus símbolos y como estos	<u>*Entregar hojas blancas a los trabajadores</u> <u>*Entregar plumones y colores</u>	*Hojas blancas *Colores y plumones	En caso de que haya una duda resolverla nuevamente

					se asocian con su vida y la empresa.			
10:57	30 min	Historia, Misión, Visión, Valores y producto o servicio de la organización	Al finalizar la actividad el participante identificará la Historia, Misión, Visión y Valores de la organización a través de las técnicas de enseñanza aprendizaje corrillos, de una presentación de PP y del manual del participante, para que comprenda la cultura organizacional	Corrillos Expositiva con Power point Manual del instructor	Se entregará una hoja por cada isla, que contendrá la información respecto a Historia, Misión, Visión y Valores de la organización, posteriormente con ayuda del manual y la presentación en power point se resolverán cada una de los campos correspondientes de la Historia, Misión, Visión y Valores de la organización encontrados dentro del manual.	<u>*Entregar hoja con la información de la Historia, Misión, Visión y Valores de la organización.</u> *Apoyar con la presentación de PP.	*Hojas *Plumas, colores, sacapuntas, etc.	En caso de que haya una duda resolverla al momento

11:32	30 min	Políticas y cultura de la organización	Al finalizar la actividad el participante realizará una presentación de las normas formales e informales dentro de la organización, así como sus políticas por medio de una lluvia de ideas, estudio de caso, explicación del instructor, uso del manual y de la técnica de dramatización, que le permitirán adecuarse a los comportamientos esperados dentro	Expositiva PP Lluvia de ideas Dramatización Estudio de caso Manual	Primero se le preguntará al participante cuáles cree que son las normas y políticas de la organización por medio de una lluvia de ideas. Posteriormente se incorporará un trabajador experto (jefes de área) que ayudará determinar cuáles son las políticas, las normas formales e informales dentro de la organización. Una vez terminada la explicación por parte del trabajador experto se realizará la dramatización con un equipo que contendrán las políticas, normas formales e informales que NO se deberán seguir en la organización; el otro realizará una dramatización que contenga las políticas,	<u>Coordinador:</u> *Poner música cuando realicen la actividad *Tomar fotos *Poner presentación	*Hojas de rotafolio *Plumas, plumones, colores *Laptop *Pelota participativa	Supervisar que el volumen de la música sea el adecuado.
-------	--------	--	---	--	---	--	---	---

			de la organización.		normas formales e informales que SI se deberán seguir en la organización. También se trabajará con el manual del participante resolviendo ejercicios relacionados a este tema y el instructor apoyará a reforzar el aprendizaje.			
12:07	40min	Conocimiento de las instalaciones y zonas cercanas a la organización	Al finalizar la actividad el participante identificará las zonas recreativas cercanas y las instalaciones de la organización con ayuda de una presentación de power point y un recorrido presencial, que permitirá al participante	Presentación PP Recorrido vivencial	Se realizará una presentación PP de las zonas que contendrá algunas de los comercios, establecimientos y transporte público cercano a la organización. Asimismo se realizará un recorrido por todas las instalaciones con el personal de nuevo ingreso. En esta actividad participarán trabajadores expertos (jefes de cada área).			

			adaptarse de forma eficaz a su entorno de trabajo.		Regresando del recorrido los expertos (jefes de cada área) complementarán la información dando algunos consejos y tips que ayudarán a adaptar al trabajador de una forma eficaz. También le comentarán al personal de nuevo ingreso cuáles son los restaurantes más comunes a donde acuden, así como los beneficios de comida con los que cuenta la organización.			
13:07	15 min	BREAK	BREAK	BREAK	BREAK	BREAK	BREAK	BREAK
13:22	20min	Dinámica energizante	Al finalizar la dinámica el participante reforzará el conocimiento previamente enseñado y se	Cartero	Se ordenarán las sillas en círculo y el instructor dará la siguiente instrucción. Traigo una carta para... todas las personas que conozcan cuál es la misión	*Organizar las sillas en círculo durante el break.	*Sillas * Ánimo	En caso de que haya una duda resolverla al momento

			estimulará por medio de la dinámica de juego “El cartero”.		de la organización. El participante que lo sepa cambiará de lugar, cuidando que no se cambie de asiento al que tenga a un lado. El último participante en sentarse será acreedor a una pregunta, la cuál será elección del instructor y relacionada con los temas enseñados.	*No poner música		
13:42	1 hora	Conocimiento del puesto de trabajo	Al finalizar la actividad el participante realizará un role playing de su rol y las funciones que desempeñará en su puesto de trabajo a través de las técnicas de enseñanza-aprendizaje corrillos,	Expositiva Corrillos Dramatización Manual	Se le explicará y enseñará al participante cuáles son las funciones y actividades a desempeñar de su trabajo por medio de un role playing, las actividades a tratar son: horario de trabajo, horario de comida, días de pago, beneficios sociales, registro de asistencia actividades (diarias, periódicas, eventuales),	<u>Coordinador</u> *Poner y quitar música mientras se trabaja en equipo. *Ayudar con algunas dudas	*Manual *Hojas de rotafolio *Pelota participativa *Jefes de área	Supervisar que el volumen de la música sea adecuado. En caso de que haya una duda resolverla al momento

			<p>explicación del instructor, uso del manual que le ayudará a comprender como su rol contribuye a que se cumplan la cultura, misión, visión y valores de la organización.</p>		<p>objetivos del puesto, relaciones de trabajo (área de trabajo, dentro de la organización, fuera de la organización), Responsabilidades(manejo de valores, manejo de información confidencial, uso/cuidado de herramientas de trabajo, supervisión de trabajo de otros, manejo de tramites o procedimientos) Se utilizará el manual para algunos subtemas, también se apoyará esta actividad con una presentación de PP. Además, el participante de nuevo ingreso tendrá la oportunidad de comunicarse con su jefe directo y compañeros de trabajo. Al finalizar la actividad realizará un role</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

					playing del puesto de su trabajo.			
15:42	40 min	Plan de carrera	Al finalizar la actividad el participante realizará un career canvas donde identificará cómo se desarrollará su carrera dentro de la organización en un corto, mediano y largo plazo, a través de la técnica de enseñanza-aprendizaje corrillos, interrogativa, presentación de power point, que le permitirán visualizar su	Corrillos Interrogativa PP	<p>Se realizará un career canvas donde el participante tendrá que llenar información relacionada con su propósito de vida, que cosas les gustaría hacer en cuatro años, que es lo que necesita para llegar a esos propósitos, que está dispuestos a sacrificar y que va a obtener si logran ese propósito.</p> <p>Para esta actividad también se trabajará con el manual, actividades en equipo e información proporcionada por la encargada de la organización.</p>	<p>*Poner música</p> <p>*Entregar hojas de rotafolio</p> <p>*Entregar formato de career canvas</p>	<p>*Hojas</p> <p>*Lápices, colores, plumones</p>	<p>Supervisar que el volumen de la música sea adecuado.</p> <p>Estar pendiente si se necesita algo.</p> <p>En caso de que haya una duda resolverla al momento</p>

			futuro dentro de la organización.					
16:48	20min	Cierre Aplicación cuestionarios OSI y UWES	Al terminar la actividad se realizará la aplicación de las versiones adaptadas de los cuestionarios UWES y OSI al participante por medio de google forms. El participante recibirá una constancia de forma simbólica por haber concluido el programa de Onboarding de forma satisfactoria.	Interrogativa Meditación Frasas	Se le pedirá al participante que cierre los ojos mientras se pone música de fondo y se le dicen unas palabras de aliento y de lo que espera la organización de ellos. Cuando abra los ojos tendrá la constancia de otro compañero, tendrá que ir a entregársela y darle un abrazo. El instructor elegirá a un participante por isla y le pedirá que diga con una frase breve que se lleva del curso. Posteriormente cómo parte final del curso se le pedirá que conteste los	*Poner música *Poner constancias		Supervisar que el volumen de la música sea adecuado. Estar al pendiente si se necesita algo. No poner la constancia de la misma persona en su lugar.

					dos cuestionarios (UWES y OSI).			
--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--

Curso: Onboarding								
Instructor: Psic. Octavio Cárdenas								
Institución: Facultad de Psicología UNAM			Sesión: 1		Formación del aula: Islas		Duración: 4 horas y 30 min	
Objetivo general del curso: Al finalizar el curso el participante aplicará los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias de forma presencial y en línea a través de diferentes técnicas de enseñanza-aprendizaje que le ayudarán a lograr una integración satisfactoria y eficaz en su puesto de trabajo.								
Hora	Min.	Tema	Objetivo	Técnica	Descripción	Coordinador	Material	Observaciones
10: 00	15min	Presentación del objetivo general del curso, instructor, Kits, pelota participativa y personaje ficticio (TIO)	Al finalizar la actividad el participante identificará el objetivo general del curso, al instructor, los kits, pelota participativa y personaje ficticio, por medio de la técnica expositiva,	Expositiva	El instructor se presentará con el participante, dará indicaciones del uso de la pelota participativa que se utilizara a lo largo del curso, también se hará la presentación del personaje ficticio indicando que su función será asignar	*En caso de que haya un nuevo participante, se le pondrá al tanto	*Kits *Mesa para kits *Pelota participativa *Personaje ficticio	En caso de que haya un nuevo participante, se le pondrá al tanto

			ayudándole a reconocer los elementos esenciales del curso.		conductas positivas y negativas.			
10:15	15min	Reglas, expectativas y aportaciones (Regla de oro y buzón de preguntas)	Al finalizar la actividad el participante identificará las reglas generales del curso, por medio de las técnicas de enseñanza aprendizaje lluvia de ideas e interrogativa, que le permitirán un comportamiento adecuado durante el curso.	Lluvia de ideas Interrogativa	Se le preguntará que es lo que esperan del curso, que está dispuesto a aportar, y que reglas se respetarán durante el curso. También se hará entrega de un manual donde el participante podrá tomar notas; podrá guardarlo como evidencia para futuras sesiones. Las reglas y aportaciones podrán escribirse en el apartado del manual.	<u>Coordinador:</u> Entregar papel, lápiz o pluma al participante Entregar manual del participante.	*hojas blancas *lápices y plumas *Pelota participativa *Manual del participante	

10:30	25min	Dinámica de presentación	Al finalizar la dinámica de presentación el participante reconocerá a sus demás compañeros, por medio de la dinámica “escudo de armas”, que le permitirá integrarse con sus demás compañeros.	Escudo de armas	<p>El instructor iniciará con una breve explicación acerca del escudo de armas. Posteriormente se le entregara una hoja en blanco al participante y se le pedirá que dibuje un escudo de armas que deberá estar dividido en cuatro partes. El instructor dará la siguiente indicación “si tuvieras que presentarse a ti mismo con tu escudo ¿Cuáles serían tus cuatro símbolos fundamentales para representarte a ti mismo?</p> <p>Una vez terminado, el participante pasará a presentar su escudo; dirá que significa cada uno de sus símbolos y</p>	<p><u>*Entregar hojas blancas a los trabajadores</u></p> <p><u>*Entregar plumones y colores</u></p>	<p>*Hojas blancas</p> <p>*Colores y plumones</p>	En caso de que haya una duda resolverla nuevamente
-------	-------	--------------------------	---	-----------------	---	---	--	--

					como estos se asocian con su vida y la empresa.			
10:50	15min	Historia, Misión, Visión y Objetivos de la organización	Al finalizar la actividad el participante identificará la Historia, Misión, Visión y Valores de la organización a través de las técnicas de enseñanza aprendizaje corrillos, una presentación de PP y del manual del participante, para que comprenda la cultura organizacional	Corrillos y expositiva con Power point y manual del instructor.	Se entregará una hoja por cada isla, que contendrá la información respecto a Historia, Misión y Visión de la organización, posteriormente con ayuda del manual y la presentación en power point se resolverán cada una de los campos correspondientes a la Historia, Misión y Visión Valores de la organización que se encuentran dentro del manual.	<u>*Entregar hoja con la información</u> *Apoyar con la presentación de PP.	*Hojas *Plumas, colores, sacapuntas, etc.	En caso de que haya una duda resolverla al momento

11:05	15min	Valores de la organización	Al finalizar la actividad el participante identificará los valores que distinguen a la organización por medio de ejercicios establecidos en la plataforma moodle, que le permitirán ajustar su comportamiento dentro de ella.	Presentación del tema en slides, elaboración de ejercicios y ayuda complementari a por medio de la plataforma moodle.	*Los valores serán vistos en la modalidad b-learning: Una vez registrado en la plataforma se le pedirá resuelva los ejercicios relacionados con el tema de valores de la organización. También se le ayudará al participante a complementar esta información con la ayuda de un trabajador experto de forma presencial.	<u>*No aplica</u>	*computador a *Navegador Mozilla Firefox *Cuenta de usuario y contraseña	*Aclarar dudas en foro de la plataforma *Verificar que resuelvan los ejercicios correspondientes al tema
11:20	15 min	Políticas y cultura de la organización	Al finalizar la actividad el participante realizará una presentación de las normas formales e informales dentro de la	Expositiva PP Lluvia de ideas Dramatización Estudio de caso	Primero se le preguntará cuáles cree que son las normas y políticas de la organización por medio de una lluvia de ideas. Posteriormente se incorporará un trabajador experto	<u>Coordinador:</u> *Poner música cuando realicen la actividad *Tomar fotos	*Hojas de rotafolio *Plumas, plumones, colores *Laptop	Supervisar que el volumen de la música sea el adecuado.

			<p>organización, así como sus políticas por medio de una lluvia de ideas, estudio de caso, explicación del instructor, uso del manual y de la técnica de dramatización, que le permitirán adecuarse a los comportamientos esperados dentro de la organización.</p>	Manual	<p>(jefes de área) que ayudará determinar cuáles son las políticas, las normas formales e informales dentro de la organización. Una vez terminada la explicación por parte del trabajador experto se realizará la dramatización con un equipo que contendrán las políticas, normas formales e informales que NO se deberán seguir en la organización; el otro realizará una dramatización que contenga las políticas, normas formales e informales que SI se deberán seguir en la organización. También se trabajará con el manual del participante</p>	*Poner presentación	*Pelota participativa	
--	--	--	--	--------	---	---------------------	-----------------------	--

					resolviendo ejercicios relacionados a este tema y el instructor apoyará a reforzar el aprendizaje.			
11:35	15min	Políticas y cultura de la organización	Al finalizar la actividad el participante identificará las normas formales e informales dentro de la organización, así como las políticas establecidas dentro de ella, por medio de un test que le permitirá diferenciar los comportamientos que espera la organización y los que no.	-Slides - Test -Ejemplos con la ayuda de un experto	El participante contestará el test del tema de Políticas y cultura de la organización. Una vez terminado se retroalimentará con la ayuda de un trabajador experto.	<u>*No aplica</u>	*computador a *Navegador Mozilla Firefox *Cuenta de usuario y contraseña	*Aclarar dudas en el foro de la plataforma *Verificar que resuelvan los ejercicios correspondientes al tema

11:50	15min	BRAK	BRAK	BREAK	BREAK	<u>BREAK</u>	BREAK	BREAK
12:05	20min	Dinámica energizante	Al finalizar la dinámica el participante reforzará el conocimiento previamente enseñado por medio del juego "Jirafas y elefantes".	No aplica	<p>I. Todos los participantes forman un círculo, quedando uno en el centro.</p> <p>II. El que se coloca al centro señala a otro del grupo diciéndole: "jirafa" o "elefante". Si dice "jirafa", el señalado deberá juntar sus manos en alto y sus compañeros vecinos deberán agacharse y tomarle por sus pies.</p> <p>III. Si la persona que está al centro dice "elefante" el señalado deberá simular con sus manos la trompa de un elefante, sus vecinos</p>			En caso de que haya una duda resolverla al momento

					<p>con las manos simularan las orejas.</p> <p>IV. Quien este distraído y no cumpla con la indicación, pasará al centro y señalará de nuevo a otro compañero, al mismo tiempo que dice "jirafa" o "elefante".</p> <p>V. La dinámica se seguirá realizando de la misma manera, pero debe ser a un ritmo rápido.</p>			
12:25	10min	Conocimiento de las instalaciones y establecimientos cercanos	Al finalizar la actividad el participante identificará las instalaciones de la organización por medio de un	Presentación PP Recorrido vivencial	Se realizará un recorrido por todas las instalaciones con el personal de nuevo ingreso. En esta actividad participarán trabajadores expertos			

		a la organización.	recorrido presencial lo que le permitirá adaptarse de forma eficaz a su entorno de trabajo.		(jefes de cada área) e irán retroalimentando al participante dándole tips y sugerencias de lo que pueden hacer durante su primer día, mes, etc. Ayudándole a obtener una adaptación eficaz en las instalaciones de la organización.			
12:40 min	25min	Identificación de zonas cercanas a la organización	Al finalizar la actividad el participante identificará las zonas cercanas de la organización (parques, transporte público y restaurantes) con ayuda de imágenes con localización gps en la plataforma moodle lo que le	-Ejercicios y actividades en la plataforma mediante Power Point -Slides -Ejemplos con la ayuda de un trabajador experto	El diseño de este tema en la plataforma contendrá algunos de los comercios y/o establecimientos cercanos a la organización como por ejemplo restaurantes, fondas, parques, áreas recreativas y se contara con información del costo del transporte público cercano a la organización, esto con	<u>*No aplica</u>	*computador a *Navegador Mozilla Firefox *Cuenta de usuario y contraseña	*Aclarar dudas en el foro de la plataforma *Verificar que resuelvan los ejercicios correspondientes al tema *En caso de que haya una duda resolverla al momento

			<p>permitirá adaptarse y socializar de forma eficaz con su entorno de trabajo.</p>		<p>el objetivo de ayudar a tomar una mejor ruta para cuando quieran llegar a la empresa.</p> <p>Los expertos comentarán al personal de nuevo ingreso cuáles son los restaurantes más comunes a donde acuden.</p>			
12:55	20min	Conocimiento del puesto de trabajo	<p>Al finalizar la actividad el participante realizará un role playing de su rol y las funciones que desempeñará en su puesto de trabajo a través de las técnicas de enseñanza-aprendizaje corrillos,</p>	<p>Expositiva</p> <p>Corrillos</p> <p>Role playing</p> <p>Manual</p>	<p>Se le explicará y enseñará cual son las funciones y actividades a desempeñar de su trabajo, los tópicos a tratar son: actividades (diarias, periódicas, eventuales), objetivos del puesto, relaciones de trabajo (área de trabajo, dentro de la organización, fuera de la organización),</p>	<p><u>Coordinador</u></p> <p>*Poner y quitar música mientras se trabaja en equipo.</p> <p>*Ayudar con algunas dudas</p>	<p>*Manual</p> <p>*Hojas de rotafolio</p> <p>*Pelota participativa</p>	<p>Supervisar que el volumen de la música sea adecuado.</p>

			<p>explicación del instructor, uso del manual que le ayudará a comprender como su rol contribuye a que se cumplan la cultura, misión, visión y valores de la organización.</p>		<p>Responsabilidades(manejo de valores, manejo de información confidencial, supervisión de trabajo de otros, manejo de tramites o procedimientos) Se hará uso del manual para algunos subtemas, también se apoyará este ejercicio con presentación de PP, además los trabajadores de nuevo ingreso tendrán la oportunidad de comunicarse con su jefe directo y compañeros de trabajo. Al finalizar la actividad realizarán un role playing del puesto de su trabajo.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

	40 min	Conocimiento del puesto de trabajo	Al finalizar la actividad el participante realizará un role playing de su rol y las funciones que desempeñará en su puesto de trabajo a través de las técnicas de enseñanza-aprendizaje corrillos, explicación del instructor, uso del manual que le ayudará a comprender como su rol contribuye a que se cumplan la cultura, misión, visión y valores de la organización.	-Ejercicios y actividades en la plataforma -Video -Ejemplos con la ayuda de un trabajador experto	<p>El participante resolverá un crucigrama en la plataforma así como un estudio de caso relacionado con el horario de trabajo, horario de comida, días de pago, beneficios sociales, registro de asistencia, uso/cuidado de herramientas de trabajo.</p> <p>En esta actividad también se tendrá una videoconferencia de 10 minutos donde el fundador hablará de lo que espera lleven a cabo en su puesto de trabajo cada uno de los nuevos integrantes.</p>	<u>*No aplica</u>	<p>*computadora</p> <p>*Navegador Mozilla Firefox</p> <p>*Cuenta de usuario y contraseña</p> <p>*Hang outs</p>	<p>*Aclarar dudas en el foro de la plataforma</p> <p>*Verificar que resuelvan los ejercicios correspondientes al tema</p>
--	--------	------------------------------------	--	---	---	-------------------	--	---

	15	Plan de carrera	Al finalizar la actividad el participante realizará un career canvas donde identificará cómo se desarrollará su carrera dentro de la organización en un corto, mediano y largo plazo, a través de la técnica de enseñanza-aprendizaje corrillos, interrogativa, presentación de power point, que le permitirán visualizar su futuro dentro de la organización.	-Ejercicios y actividades en la plataforma -Slides -Ejemplos con la ayuda de un trabajador experto	Se realizará un career canvas donde los trabajadores tendrán que llenar información relacionada con su propósito de vida, que cosas les gustaría hacer en cuatro años, que es lo que necesitan para llegar a esos propósitos, que están dispuestos a sacrificar y que van a obtener si logran ese propósito. Para esta actividad se trabajará con el manual, la elaboración de un career canvas, actividades en equipo e información proporcionada por la encargada de	*No aplica	*computador a *Navegador Mozilla Firefox *Cuenta de usuario y contraseña	*Aclarar dudas en el foro de la plataforma *Verificar que resuelvan los ejercicios correspondientes al tema
--	----	-----------------	--	--	---	------------	--	--

	20	Plan de carrera	Al finalizar la actividad el participante identificará cuáles serán sus bonos y promoción del puesto a través de un video proporcionado por el fundador de la organización.	-Ejercicios y actividades en la plataforma -Slides -Ejemplos con la ayuda de un trabajador experto -Video	El participante identificará información relacionada a la promoción de puesto y bonos. Para esta actividad el participante se apoyara de un link que lo enviará a un video diseñado por el fundador de la organización.	*No aplica	*computador a *Navegador Mozilla Firefox *Cuenta de usuario y contraseña	*Aclarar dudas en el foro de la plataforma *Verificar que resuelvan los ejercicios correspondientes al tema
	20	Cierre Aplicación cuestionarios OSI y UWES	Al terminar la actividad se realizará la aplicación de las versiones adaptadas de los cuestionarios UWES y OSI al participante por medio de google forms. El participante recibirá una	Interrogativa Meditación Frases	Se le pedirá al participante que cierre los ojos mientras se pone música de fondo y se le dicen unas palabras de aliento y de lo que espera la organización de ellos. Cuando abra los ojos tendrá la constancia de otro compañero, tendrá	*Poner música *Poner constancias		Supervisar que el volumen de la música sea adecuado. Estar al pendiente si se necesita algo. No poner la constancia de la misma persona en su lugar.

			<p>constancia de forma simbólica por haber concluido el programa de Onboarding de forma satisfactoria.</p>		<p>que ir a entregársela y darle un abrazo.</p> <p>El instructor elegirá a un participante por isla y le pedirá que diga con una frase breve que se lleva del curso.</p> <p>Posteriormente cómo parte final del curso se le pedirá que conteste los dos cuestionarios (UWES y OSI).</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Nota: las actividades que vienen con la franja en color rojo fueron dadas en modalidad en línea

3. Manuales para los participantes

NOTAS



De forma general queremos que nuestros colaboradores se sientan a gusto con la ropa que usen, buscamos adaptarnos a nuevos paradigmas y más allá de dictar cómo debe vestir nuestra familia, necesitamos que sientan como en casa y consideramos que la vestimenta va acorde a la personalidad de cada una de las personas.



HORARIO DE ENTRADA

- Todos los días la entrada es a las 10:00 am.
- Excepción los lunes el horario es a las 9:00 am y se brinda desayuno.



HORARIO DE TRABAJO

- Los colaboradores administran sus horarios de salida de acuerdo a sus entregables.

POLÍTICAS GENERALES

- Los hij@s de nuestros colaboradores son bienvenidos, siempre y cuando estén supervisados y cuiden el centro de trabajo.
- Las mascotas también son bienvenidas siempre y cuando estén supervisadas y se hagan responsables de su comportamiento.

16

¡Bienvenid@!
Es un placer que
estés aquí, gracias
por tu tiempo

Este manual pertenece a:

Fecha: Martes 03 de diciembre de 2019

05

ÍNDICE

- Bienvenida
- Agradecimientos
- Objetivo general
- Reglas, expectativas y aportaciones
- ¿Qué es URBVAN?
- Historia
- Fundadores
- Valores
- ¿Quiénes somos?
- Misión
- Visión
- Principios
- Políticas organizacionales
 - Código de conducta y comportamiento
 - Código de vestimenta
- Horario de entrada
- Horario de trabajo
- Políticas generales
- Vacaciones

04

VACACIONES



17

VALORES

- SÉ HUMANO Ser empático, _____ y sensible en cada decisión.
- SÉ INTELIGENTE Utilizar la capacidad intelectual, la información disponible y nuestros principios para _____ conscientes.
- SÉ PERSISTENTE Ser consistente y _____ para transformar problemas en _____.
- SÉ IMPACTANTE Transformar de manera innovadora, _____ y _____ el status-quo.
- SÉ TRANSPARENTE Ser honesto en cada acción y tener una comunicación _____ y _____.
- SÉ AMBICIOSO Pensar en grande, _____ e incrementar el standard esperado en cada acción.

Sé humano



Sé inteligente



Sé persistente



Sé impactante



Sé transparente



Sé ambicioso



12

REGLAS

- 01 > Puntualidad
- 02 > Respeto
 - > Instructor
 - > Participantes
 - > Mobiliario
- 03 > Celulares en modo vibrador
- 04 > Escucha activa

EXPECTATIVAS



- ¿Qué es URBVAN?
- Cuáles es la cultura de URBVAN?
- ¿Roles principales de mi puesto?

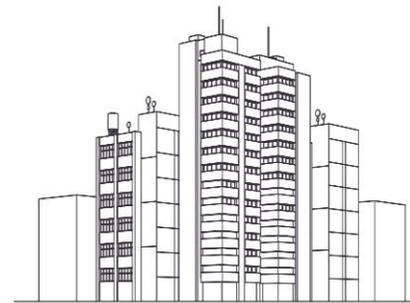
APORTACIONES



09

OBJETIVO GENERAL

Que al finalizar el curso los colaboradores de URBVAN realicen un programa de Onboarding en modalidad presencial, a través de diferentes técnicas de enseñanza-aprendizaje, para que se integren de forma satisfactoria y eficaz, ayudándoles a adaptarse en su rol dentro del centro de trabajo de forma efectiva.



¿QUIÉNES SOMOS?

Urbvan es una red de transporte _____ que conecta la ciudad en _____ con las opciones existentes. Construimos una _____ que cruza tecnología y personas para crear una experiencia _____, _____, _____ y _____. Buscamos ser _____ en todas nuestras acciones con usuarios y colaboradores, promoviendo _____ y _____. Nos retamos al _____ con los demás e _____ constantemente para ser un _____ en la industria de movilidad compartida.



MISIÓN

Crear una red de transporte compartido confiable y segura para todos los ciudadanos.



VISIÓN

Convertirnos en la red de transporte compartida más grande de LATAM, enfocados en mejorar la experiencia y calidad de vida.

13

NOTAS

ÍNDICE

NOTAS

¡Bienvenid@!

Es un placer que
estés aquí, gracias
por tu tiempo

Este manual pertenece a:

Martes 28 de enero 2020

02

17

03

16

- 04. Agradecimientos
- 05. Objetivo general
- 06. Reglas, expectativas y aportaciones
- 07. ¿Qué es netWorth?
- 08. Misión y visión
- 09. Estructura
- 10. Nuestros valores
- 11. Nuestros pilares
- 12. Nuestros colaboradores
- 13. Políticas organizacionales
 - Código de conducta y comportamiento
 - Código de vestimenta
- 15. Horario

ESTRUCTURA

Digital Fintech Holding Promotoría

- 1.
- 2.
- 3.



09

NUESTROS VALORES



10

OBJETIVO GENERAL

Que al finalizar el curso los colaboradores de netWorth realicen un programa de Onboarding en modalidad presencial, a través de diferentes técnicas de enseñanza-aprendizaje, para que se integren de forma satisfactoria y eficaz, ayudándoles a adaptarse en su rol dentro del centro de trabajo de forma efectiva.



05

CÓDIGO DE VESTIMENTA

MUJERES

Profesional de negocios

- Traje sastres negro, gris o azul
- Camisa lisa
-
-

Higiene personal

- Cabello limpio y arreglado
- Aseadas
-
-

Casual de negocios

- Camisa lisa o estampada de manga larga
- Leggings lisos o jeans (no rotos)
-
-



HOMBRES

Profesional de negocios

- Traje negro, gris o azul
- Camisa lisa
- Corbata discreta
-
-
-

Higiene personal

- Cabello limpio, corto, y arreglado
-
-

Casual de negocios

- Camisa lisa o estampada
- Suéter o saco sin corbata
- Cinturón
-
-



14

5.- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar							
6.-Estoy orgulloso y comprometido con el trabajo que hago							
7.- Mi trabajo me absorbe							
8.- Aguanto trabajar durante largos periodos de tiempo							
9.- Mi trabajo me plantea retos constantes							
10.- Me "dejo llevar" por mi trabajo							
11.-Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo							
12.- Incluso cuando las cosas no están bien, saco fuerzas para seguir trabajando							

Versión adaptada del Organizational Socialization Inventory (OSI)
Villavicencio et al. (2014).

Instrucciones: Las siguientes preguntas se refieren al proceso que vivió al ingresar a su empleo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que mejor represente su experiencia al ingresar a su empleo actual de acuerdo a la siguiente escala.

	Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
<i>Ejemplo: Me gusta comer helado</i>					X

	Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
1. Todos los nuevos miembros de la organización son sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.					

2. La formación recibida me ofreció un completo conocimiento de las habilidades necesarias en mi trabajo.					
3. Estoy satisfecho con el tipo de formación laboral que he recibido en la organización.					
4. Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.					
5. Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.					
6. Las estrategias de actuación dentro de la organización son muy explícitas.					
7. Los objetivos de la organización son conocidos por casi todos los miembros de esta organización.					
8. Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.					
9. He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.					
10. Casi todos mis compañeros me han dado apoyo personal o moral.					
11. Mis compañeros me ayudaron mucho para adaptarme a la organización.					
12. Las relaciones interpersonales son muy buenas.					
13. Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional en esta organización.					
14. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.					
Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización.					
Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años.					

Generalmente se con antelación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea.					
---	--	--	--	--	--