



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**Compromiso Laboral (Engagement) y Socialización Organizacional  
(Onboarding) para reducir el Síndrome del Desgaste Ocupacional en  
empresas.**

**T E S I S**

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

**P R E S E N T A:**

**CYNTHIA NALLELY MAYEN LOAIZA**

**DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**

**REVISORA: MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA**

**SINODALES:**

**DR.SAMUEL JURADO CÁRDENAS**

**MTRA. MIRIAM CAMACHO VALLADARES**

**DRA. MELISSA GARCÍA MERAZ**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.**

**OCTUBRE, 2017.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Para mi ABUELO

Mi ángel de la guarda Abuelo, que siempre me apoyaste en todo y me entregabas amor y cuidado.

Tengo muchos recuerdos hermosos de niña donde me enseñaste amar sin interés ni límites, y que la familia es lo más importante del mundo.

Siempre estarás en mi corazón, recordare como me dabas ese gran amor, cuando jugábamos y todos los momentos felices a tu lado.

TE AMO y siempre estarás en mi mente y corazón.

Para mi Abuelita

Abuelita, gracias por todos los momentos hermosos a tu lado, cuidándome y contando historias que me daban una lección de vida. TE AMO eres la abuelita que Dios me dio con mucho amor.

*Los abuelos están para amar y arreglar cosas.*

Para mi PADRE al que tanto AMO y ADMIRO

Papá estoy orgullosa de ti por haber sido un padre ejemplar, el hombre de mi vida, que sin duda alguna siempre serás mi hombre preferido y el mejor de todos, gracias por estar siempre a mi lado dándome los mejores consejos en mi vida y gran apoyo porque sin ti este logro no sería posible, agradezco a Dios por haberme tocado este padre que sin duda es el mejor.

Tengo recuerdos de pequeña en los que te veía gigante, hoy que soy adulta....Te veo aún más grande.

Para mi MADRE que AMO y ADORO

Gracias mami por siempre cuidarme, procurarme, ayudarme, animarme y darme tanto amor, eres el mejor regalo que me pudo dar Dios desde que nací, eres una gran mujer que tienes millones de profesiones; Doctora cuando me enfermaba, Docente cuando me ayudabas hacer mi tarea, Chef con tus ricos platillos y muchas más...pero lo más valioso son los valores que me inculcaste.

Gracias TE AMO.

Quien trata una mujer como una princesa, demuestra que fue educada por  
una reina.

## Hermana

Recuerdo cuando era pequeña y mamá me dijo que tendría una hermanita. Al comienzo, como podrás imaginarte no me gustaba la idea de ser destronada, pero ahora, con el paso del tiempo, creo que ha sido lo mejor que me pudo haber pasado. Tener a alguien tan cerca y tan querido, es algo realmente privilegiado. Te amo infinitamente hermanita.

Tú eres la mejor amiga del mundo y estar juntas es la mayor felicidad.

## Mi amor

Llegaste a mi vida y desde ese día ya no espero a nadie más, no tengo palabras para agradecerte tantas cosas que haces por mi todos los días, no importa la hora, el momento, la situación, lugar, siempre tienes una palabra, un abrazo o un beso para hacerme sentir dichosa y feliz en todo momento.

Eres el hombre que admiro por cada cosa que haces y el gran ser humano que eres, llegaste a darle luz a mi vida y a agradezco a Dios por estar en este camino juntos de la mano.

Quiero levantarme un día en un futuro y decirte: mira como han pasado los años y aún te sigo amando igual que ayer.

TE AMO Leoncito.

El amor es símbolo de la Eternidad. Elimina todo sentido del tiempo, destruye todo recuerdo del principio, y anula todo temor de un final.

**Dra. Erika Villavicencio Ayub**

Le agradezco su apoyo incondicional y por ser parte importante de este proceso profesional, es una mujer admirable porque ha dado logros importantes en poco tiempo, siempre la recordare como una buena mujer y excelente docente.

Muchas gracias.



A mi revisora de Tesis:

**Mtra. Isaura Elena López Segura**

A mis Sinodales:

**Dr. Samuel Jurado Cárdenas**

**Mtra. Miriam Camacho Valladares**

**Dra. Melissa García Meraz**

Agradezco sus asesorías, apoyo, enseñanzas y permitirme este logro, son unos grandes Docentes con gran profesionalismo.

**Muchas gracias por todo y las grandes personas que son.**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I. ONBOARDING .....	8
1.1 Antecedentes .....	8
1.2 Definiciones .....	9
1.3 Onboarding y su importancia en la Organización .....	11
1.4 Principios Rectores del Programa de Onboarding .....	14
1.4.1 Alineación a la Misión y Visión .....	14
1.4.2 Alineando la Cultura, Misión y Prioridades Estratégicas .....	14
1.4.3 Integración y vinculación de las actividades .....	15
1.4.4 Aplicación a todos los empleados .....	15
1.5 Investigación sobre Socialización Organizacional .....	16
1.6 Componentes básicos del Onboarding: las cuatro C's .....	19
1.7 El Onboarding y su relación con Engagement .....	19
1.8 Estudios de Onboarding en México .....	20
CAPÍTULO II. COMPROMISO LABORAL (ENGAGEMENT) .....	25
2.1 Antecedentes .....	25
2.2 Definiciones .....	25
2.3 Factores .....	29
2.4 Engaged .....	30
2.5 Medición .....	31
2.6 Determinantes del Engagement: demandas y recursos laborales .....	35
2.6.1 Factores situacionales .....	35
2.6.2 Factores Individuales .....	38
2.7 Estudios de Engagement en México .....	39
2.8 Engagement y su relación con el Desgaste Ocupacional (BORNOUT) .....	42
CAPÍTULO III. SÍNDROME DE DESGASTE OCUPACIONAL (BURNOUT) ...	44
3.1 Antecedentes .....	44
3.2 Definiciones .....	45
3.3 Factores .....	46
3.4 Medición .....	51
3.5 Repercusiones del SDO en México .....	54
MÉTODO .....	55

RESULTADOS.....	69
DISCUSIÓN.....	84
CONCLUSIONES.....	90
LIMITACIONES.....	92
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS.....	110

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito profundizar en el estudio de la Socialización Organizacional desde una perspectiva propositiva, buscando examinar la relación que puede tener el Proceso de Socialización Organizacional (*Onboarding*) con las dimensiones del Compromiso Laboral (*Engagement*) y el Desgaste Ocupacional (*Burnout*) en los trabajadores mexicanos de dos empresas transnacionales. Se analizaron los datos obtenidos de 172 participantes que fueron evaluados con el Instrumento OSI (Organizational Socialization Inventory) que mide la Socialización Organizacional, UWES (Utretch Work Engagement Scale) para medir el Compromiso Laboral y EDO (Maslach Burnout Inventory) para medir el Síndrome de Desgaste Ocupacional, los tres instrumentos adaptados para la población mexicana por Villavicencio et al. (2014), los resultados de cada uno de los instrumentos mostro que los trabajadores que habían tenido un Proceso de Onboarding, presentaron una relación positiva con los factores UWES y negativa con los factores de EDO, además, los resultados estadísticos obtenidos de la aplicación de una Correlación de Pearson, mostraron que la Socialización Organizacional tiene una relación positiva significativa con el Compromiso Laboral y negativa con el Síndrome de Desgaste Ocupacional, de igual manera los resultados obtenidos de una prueba t-Student realizada para comparar a dos poblaciones, indicaron que la población a la que se le fue aplicado un Proceso de Onboarding mostro mayores niveles de Socialización Organizacional y Enggement a diferencia de la población a la que no se le aplico dicho proceso.

Palabras clave: Socialización Organizacional (Onboarding), Compromiso Laboral (Engagement), Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout).

## ABSTRACT

The purpose of the present research is to deepen the study of Organizational Socialization from a pro-active perspective, looking for the relationship between the Onboarding Process with Engagement and Burnout progress into Mexican workers of two transnational corporations. Data from 172 participants were analyzed. Participants were assessed using the OSI Instrument (Organizational Socialization Inventory), which measures Organizational Socialization, UWES (Utrecht Work Engagement Scale) which measures the Labor Commitment and EDO (Maslach Burnout Inventory) which measure Occupational Wear Syndrome, the three instruments adapted for Mexican population by Villavicencio et al. (2014), the results of each of the instruments showed that workers who have had an Onboarding Process had a positive relationship with the UWES factors and negative relationship with the EDO factors, in addition, the statistical results obtained from the application of a Pearson Correlation, showed that the Organizational Socialization has a significant positive relation with the Labor Commitment and negative relation with the Occupational Wear Syndrome, likewise the results obtained from a t-Student test performed to compare two populations, indicated that the population to which an Onboarding Process was applied showed higher levels of Organizational Socialization and Engagement unlike the population to which this process was not applied.

Keywords: Organizational Socialization (Onboarding), Labor Commitment (Engagement), Occupational Wear Syndrome (Burnout).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los trabajadores se enfrentan de manera constante a los diversos cambios en las dinámicas organizacionales que tienen una repercusión directa en ellos. Las condiciones laborales son factores determinantes que definen el estado psicológico positivo y bienestar laboral de los individuos (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000), este fenómeno organizacional que altera el bienestar y estado de ánimo de los empleados es estudiado por la Psicología Ocupacional Positiva, que se orienta a optimizar el funcionamiento de las organizaciones y de la calidad de vida de las personas.

Uno de los fenómenos considerados por la Psicología Positiva es el Compromiso Laboral, en inglés Engagement, totalmente opuesto al Burnout (Salanova y Llorens, 2008), el Engagement se relaciona con la disponibilidad de recursos laborales y favorece un mayor compromiso organizacional (Salanova et al., 2000), implica el desarrollo de la motivación en los trabajadores, responsabilidad e involucramiento, también se asocia a un estado cognitivo-afectivo de bienestar persistente, asociado con vigor, dedicación y absorción (Breso, Salanova y Schaufeli, 2007), por lo tanto el Compromiso Laboral es fundamental para el bienestar del capital humano de una organización.

Por el contrario, el Síndrome de Desgaste Ocupacional, en inglés Burnout (síndrome de estar quemado por el trabajo), es un proceso generado como consecuencia del estrés laboral crónico, en el cual se combinan variables de carácter individual, social y organizacional, es el resultado prolongado a estresores crónicos a nivel personal y relacional en el trabajo, determinada a partir de las dimensiones conocidas como: agotamiento, cinismo e ineficacia profesional (Breso, Salanova y Schaufeli, 2007).

Los trabajadores mexicanos son más propensos a desarrollar este síndrome debido a que trabajan más horas y en ambientes más propensos a estrés, de acuerdo con un estudio realizado por (OCDE, 2013), los mexicanos trabajan 500 horas más que el promedio entre los países miembros, que incluyen a Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Chile y Canadá, aunado a lo anterior, la cultura laboral en el país no facilita que los índices de personas que padecen Burnout disminuya, pues jefes y compañeros tienen una mala apreciación de un trabajador que salga a la hora que le corresponde, además que algunas empresas optan por implementar políticas donde se aumentan las exigencias y ejercen mayor presión para el cumplimiento de las metas y realizar recortes de personal para reducir gastos, lo que genera empleados con más carga laboral, aspectos que terminan por repercutir en el organismo del trabajador (Villavicencio, Jurado y Aguilar, 2014), además muchos de los trabajos son realizados en un ambiente no idóneo o precario, que limita su posibilidad de identificarse con la organización y adaptarse al rol de trabajo, disminuyendo su productividad y la obtención de satisfacción laboral.

Siguiendo los principios de la Psicología Positiva, otro proceso coadyuvante para el desarrollo del empleado es la Socialización Organizacional, este es un proceso por el cual pasa la mayoría de trabajadores al ingresar a una nueva organización, sucederán muchos cambios y procesos de adaptación, lo cual definirá el desempeño y ajuste entre el nuevo colaborador y la organización (Cooper-Thomas & Anderson, 2005, citado en Lisbona, Morales & Palací, 2009, p.90).

El Proceso de Socialización Organizacional, en inglés Onboarding (estar abordo), se relaciona dentro del ámbito laboral porque es un constructo motivacional, caracterizado por cómo se involucra el nuevo colaborador en la nueva organización y tiene como objetivo fundamental dar la bienvenida e incorporar nuevos miembros a la organización por medio de los cuales se transmite y renueva la cultura con vista a su perpetuación, pero siempre en medio de un clima favorable (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Una investigación realizada por Lisbona, Morales & Palací, (2009) concluye que existirán mayores niveles de Engagement en los nuevos trabajadores cuando estos posean un mayor puntaje en alguno de los cuatro dominios de la Socialización Organizacional exponen que este proceso de aprendizaje contribuirá de manera positiva para la adopción de la cultura organizacional.

Si bien es cierto, en diversos países se han realizado múltiples investigaciones sobre la relación que existe entre la Socialización Organizacional y el Engagement, en México se requiere abundar aún más sobre este tema de estudio porque las condiciones de trabajo de los empleados mexicanos es



distinta a la de otros países, por lo tanto se abre una gran oportunidad para lograr aportaciones que tengan como referencia a la población económicamente activa de México como muestra y objeto de estudio.

Esta investigación parte de una perspectiva propositiva tomando como referencia el objetivo de la Psicología Positiva, por lo tanto se plantea explorar si un adecuado Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) tiene relación y si puede ser coadyuvante para lograr mayores niveles de Engagement en los empleados.

Este estudio fue de carácter cuantitativo correlacional porque tratará de medir el nivel de relación que tienen las sub escalas de los tests que fueron aplicados. Los tests utilizados fueron el Organizational Socialization Inventory (OSI) para medir Socialización Organizacional, el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para medir Engagement, y EDO para medir Síndrome de Desgaste Ocupacional adaptado e implementado en la población mexicana por (Villavicencio et al., 2014).

La presente investigación está desarrollada de la siguiente forma para una mejor comprensión, un primer capítulo donde se profundiza sobre el Proceso de Onboarding, sus antecedentes, algunas definiciones, la importancia de este proceso en la organización y sus principios rectores, además también abordaremos el tema de la Socialización Organizacional, sus antecedentes, factores y medición, del mismo modo se aborda en el siguiente capítulo al Compromiso Laboral (Engagement), de forma más precisa, antecedentes, factores, medición y su relación con la Socialización Organizacional,

posteriormente un tercer y último capítulo para exponer el Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) y sus antecedentes, factores medición y consecuencias, posteriormente se presentara el método utilizado, los resultados obtenidos, después se muestran la discusión y la conclusión de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I. ONBOARDING**

### **1.1 Antecedentes**

La Socialización Organizacional ha sido conceptualizada por varios autores de maneras similares, en un inicio Schein (1968) menciona en sus trabajos sobre administración lo que sucede con un nuevo colaborador al integrarse a una organización, junto con Berger & Luckmann (1968) distinguen la socialización primaria como el proceso de aprendizaje del hombre en la sociedad contemplando desde la familia, y socialización secundaria como el aprendizaje en otras estructuras sociales como las organizaciones.

Para Van & Schein (1979) esta se concibe como el proceso de adquirir el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol en la organización. Chao et al. (1994), afirma que la Socialización Organizacional es el aprendizaje de contenidos y procesos para que un individuo se ajuste a un rol organizacional. Posteriormente Feldman (1981), la definió como un proceso de adquisición de un conjunto de roles conductuales apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. Fisher (1986) también determina la Socialización Organizacional como un proceso de aprendizaje y de cambio para adaptarse a un grupo. Más recientemente Taormina (1997) la define como un proceso de aprendizaje mediante el que una persona asegura la adquisición de competencias laborales, adquiere un nivel de comprensión funcional de la organización, logra el apoyo en las interacciones sociales con sus compañeros de trabajo y, en general, acepta las formas establecidas de una organización en particular.

## 1.2 Definiciones

El término Onboarding no es un concepto utilizado con frecuencia en nuestro país, sin embargo en la actualidad muchas organizaciones lo implementan con el propósito de lograr que los nuevos elementos de la organización consigan integrarse de manera conveniente y de forma inmediata a su puesto de trabajo.

La forma o el método en el que la empresa gestiona la incorporación de un nuevo integrante, puede ser fundamental porque determina una diferencia entre el éxito o el fracaso de una nueva contratación.

Kanahuati (2013) expone que el Onboarding acelera el proceso de adaptación e integración de una nueva persona a la empresa, es hacerlo más eficiente en un corto tiempo, ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo, crea un proceso progresivo diseñado para ayudar a los empleados a realizar con éxito la transición hacia su nueva etapa profesional, el cual le permita tomar consciencia de su rol desde el primer día.

Onboarding es el proceso inicial de la asimilación de los nuevos empleados en una organización, además de equiparlos con las herramientas necesarias para tener éxito en su nueva posición, un programa de incorporación exitosa ofrece nuevas contrataciones con los recursos necesarios para convertirse en miembros plenamente comprometidos y culturalmente conscientes de una fuerza de trabajo productiva.

El uso estratégico del Onboarding, es uno de los métodos más eficaces que la organización puede implementar para mejorar la eficacia de sus sistemas de gestión de talentos, Onboarding, asegura Zahrly & Tosi (1989), es el proceso

de ayudar a los nuevos empleados para adaptarse a los aspectos sociales y de rendimiento de sus nuevos puestos de trabajo de forma rápida y sin problemas, aprenden las actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñarse eficazmente dentro de una organización.

Arce (2012), precisa que el Onboarding es el nombre que se le da al proceso por el cual una persona se “siente a bordo del barco”, y plantea que, si bien ésta es una frase muy americana, en nuestro léxico sería equivalente a “sentirse incluido”, Arce (2012) ejemplifica y nos aproxima a su propio concepto mediante lo siguiente; el día en que una persona ingresa a una empresa, desconoce los métodos y los procesos, la cultura, no sabe el nombre de ninguno de sus clientes y proveedores internos, difícilmente en ese momento pueda desarrollar bien su trabajo o lo que se espera de él, justamente porque necesita un proceso de adaptación. Concluye exponiendo que el “Onboarding” lo que hace es justamente acelerar el proceso de adaptación e integración de esa nueva persona a la organización y lo hace ser más eficiente en más corto tiempo.

Para efectos de este estudio, es importante indicar la diferencia entre Inducción y Onboarding, la primera se realiza a una sola vía (de la empresa al empleado) y es de carácter informativo, donde los problemas que surgen se manejan reactivamente. En cambio, en el segundo existe una constante interacción con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía con una clara tendencia a prever y evitar problemas (Kanahuati, 2013).

Del Rio (2012) puntualiza que el Proceso de Onboarding permite comprender que la transición va más allá de la habitual inducción. Contempla un proceso en el que se requiere abordar de manera planificada y apropiada una serie de variables, es decir, la cultura, situación del equipo, estilos de liderazgos, nivel de relación, entre otros.

Una de las afirmaciones de Bauer (2010) puntualiza que el Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración que ayuda a que los recién llegados se conviertan en miembros integrados de su organización. Como parte del proceso de incorporación, los nuevos miembros aprenden los conocimientos, habilidades y comportamientos que necesitan para tener éxito y ser productivo en su trabajo.

### **1.3 Onboarding y su importancia en la Organización**

Muchas organizaciones se centran en proporcionar una orientación durante el primer o segundo día laboral del nuevo empleado. Por el contrario, en organizaciones que cuentan con recursos humanos de alto desempeño, particularmente en el sector privado, las organizaciones emplean un enfoque más integral y estratégico llamado Onboarding, este proceso de integración de los nuevos empleados en la organización, les proporciona las herramientas, recursos y conocimientos que necesitan para tener Compromiso Laboral, mayor productividad y éxito dentro de la empresa.

Las organizaciones tienen que hacer algo más que atraer a los nuevos talentos, tienen que sentar las bases que motivaran a los nuevos empleados a crecer y mantenerse dentro de la empresa. Invertir en un Programa de

Onboarding efectivo ayuda a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente, los provee con la información que necesitan para sobresalir en sus puestos de trabajo y crear un sentido de compromiso con la organización.

Diversas investigaciones muestran claramente que un programa efectivo de Onboarding:

### **Mejora del Desempeño**

La investigación realizada por Staffing (2014), reveló que los programas eficaces de Onboarding pueden mejorar el rendimiento de los empleados hasta un 11.3 por ciento en la comunicación clara de las expectativas de rendimiento, proporcionar retroalimentación, y la disponibilidad para capacitación.

### **Mejora el compromiso laboral (Engagement) de los empleados**

Las empresas que invirtieron en un Programa de Onboarding efectivo, disfrutaron los más altos niveles de Engagement de los empleados, si el nuevo empleado está altamente comprometido, es menos probable que renuncie y deje la organización o pierda el interés en su trabajo y en la organización. Una investigación realizada por Lee (2003), expone que un estudio hecho en Hewitt Associates encontró que las empresas que invierten más tiempo y recursos en un Programa de Onboarding disfrutaron los más altos niveles de Engagement de los empleados.

### **Aumenta la retención del personal**

Datos obtenidos del estudio Onboarding Benchmark Report realizado por Aberdeen Group (2006), demostró que el 90 por ciento de los empleados

decidían permanecer o abandonar la empresa en los primeros 6 meses de su estadía.

Otra investigación posterior realizada por la misma empresa Aberdeen Group (2008), muestra que los programas eficaces de Onboarding pueden mejorar la retención de empleados en un 25 por ciento.

El mismo estudio también considera que, cuando un nuevo empleado abandona la organización, la empresa puede tardar más de un año para reclutar y capacitar a un reemplazo. Esto crea pérdidas de productividad, además, también provoca que otros empleados puedan desmoralizarse y considerar dejar la empresa.

### **Mejora la Productividad**

Cabe mencionar que, los nuevos empleados que reciben un Programa de Onboarding eficiente, bien estructurada e integral, incrementan su productividad más rápidamente (Nicolini, 2012).

Lee (2003) encontró que un Programa eficaz de Onboarding, ayuda a los empleados a alcanzar una productividad total en un promedio de dos meses antes que sus colegas que no lo recibieron.

Es importante destacar que un Programa de Onboarding debe ser integrado con otros programas que el área de Recursos Humanos lleve a cabo y con los objetivos estratégicos de la organización, sin embargo el Programa de Onboarding no compensará un proceso deficiente de contratación, las malas decisiones gerenciales o malas prácticas de recursos humanos, tampoco funcionará a menos que los gerentes y supervisores participen activamente.



Por el contrario el Programa de Onboarding que cuidadosamente sea planificado, será exitoso, generara beneficios a corto y largo plazo teniendo costos bajos.

#### **1.4 Principios Rectores del Programa de Onboarding**

Los cuatro principios fundamentales que garantizan que se pueda lograr un Onboarding de manera efectiva, completa, integrada, que refleje las necesidades de la organización y lo más importante, que logre conducir a la empresa a resultados positivos se exponen a continuación:

##### **1.4.1 Alineación a la Misión y Visión**

El Programa de Onboarding debe enfatizar cómo es que los nuevos empleados contribuyen a la misión de la organización, para ayudar a los nuevos empleados a sentirse incorporados y comprometidos con la organización, el Programa de Onboarding debe de exponer a los nuevos empleados el papel que desempeñaran y su importancia, para lograr que comprendan como es que su trabajo contribuye a la misión de una organización. No se puede pretender asumir que el empleado logre generar una conexión por cuenta propia, el aprendizaje y la internalización de la misión de una organización debe ser una parte clave.

##### **1.4.2 Alineando la Cultura, Misión y Prioridades Estratégicas**

El Programa de Onboarding debe reflejar con precisión la misión y la cultura de la organización que deben de estar constituidos alrededor de prioridades de la empresa. Se debe exponer una imagen realista de la cultura de la organización

para que los empleados experimenten un mensaje coherente y asertivo una vez que la transición a sus puestos de trabajo sea concretada.

El Programa de Onboarding también debe alinearse con otras prioridades estratégicas de la organización, las metas del Programa de Onboarding deben construirse en torno a estas prioridades.

#### **1.4.3 Integración y vinculación de las actividades**

Un Proceso de Onboarding efectivo y eficiente debe identificar e integrar a todos las áreas que tienen relación y participación en los procesos de contratación del personal en la organización. Mientras que el área de recursos humanos es tradicionalmente el área responsable del Proceso de Onboarding y contratación del nuevo empleado, varias otras áreas funcionales están involucradas en el proceso. Todas las áreas que participan dentro del Proceso de Onboarding deben de tener una coordinación y alineación para cumplir los objetivos del Programa.

Este principio también promueve el aprovechamiento de la tecnología, siempre que sea posible, para reducir el tiempo de ciclos de contratación y actividades que este implique.

#### **1.4.4 Aplicación a todos los empleados**

Los Programas de Onboarding más exitosos cubren los conceptos básicos para todos los empleados, lo ideal es que sea aplicado a todos los empleados independientemente de su ubicación y nivel dentro de la organización, así como adecuar el programa a tipos específicos de empleados.

El Programa de Onboarding debe considerar las necesidades y expectativas de incorporación de los nuevos trabajadores, los empleados que por primera vez se incorporan a un trabajo formal, tienen diferentes necesidades que la de los empleados experimentados que cambian de un empleo a otro, estos últimos provienen de organizaciones con diferentes culturas y normas, por lo que requieren del programa, ya que la forma en que llevan a cabo sus actividades laborales en su antiguo trabajo pueden o no aplicarse a su nueva organización.

### **1.5 Investigación sobre Socialización Organizacional**

La correcta aplicación de un Proceso de Socialización Organizacional puede conducir a un mayor Engagement de los trabajadores en la empresa (Afsanepurak, Rasool, Seyfari & Zeinab, 2012). Lograr que los trabajadores tengan un alto nivel de Engagement detonara mayor eficacia y eficiencia en sus actividades (Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2001).

Relaciones interpersonales favorables tienen un afecto positivo hacia el ambiente de trabajo y aumento de la productividad, cuando se muestra un ambiente positivo con apoyo de compañero de trabajo, existe una relación efectiva con resultados favorables (Taormina, 1997).

También la buena relación que se establezca entre colaboradores contribuye en el buen desempeño de los mismos, y a su vez permea en la satisfacción laboral, intención de permanencia versus abandono y agotamiento emocional (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Por lo tanto, a menor Socialización Organizacional mayor agotamiento emocional, y a mayor Socialización Organizacional mayor sensación de logro

personal, en este sentido con la implementación de un Proceso de Socialización la dimensión de realización personal reducida decrece considerablemente (Liang & Hsieh, 2008).

Del mismo modo Taormina & Kuok (2009), afirman que la Socialización Organizacional puede aumentar la satisfacción de los empleados y disminuir el Desgaste Ocupacional, con lo anterior, es importante agregar que los comportamientos no recompensados son descontinuados, es decir, si un buen desempeño laboral no se recompensa, se puede desaprovechar la motivación del empleado que podría incluso influir en la decisión de este para salir de la empresa, por ello se sugiere que las organizaciones utilicen las promociones y bonos monetarios para motivar a los empleados (Taormina, 1999).

## **Beneficios**

Un eficaz Proceso de Socialización Organizacional trae consigo beneficios claves para el desarrollo de la empresa, podemos destacar los siguientes: la lealtad del colaborador, su compromiso, productividad, permanencia en la empresa, incremento en el nivel de realizaciones y de satisfacción, y un sano clima laboral.

Por lo tanto es imprescindible que se lleve a cabo dentro de la empresa un Programa de Socialización Organizacional, para que este sea exitoso debe de ser rápido, eficaz y claro, donde se plasmen las necesidades de la organización y que estén incluidas en un proceso de bienvenida (Onboarding) óptimo para sus colaboradores.

El Proceso de Onboarding contribuirá de cierta manera con la fácil adaptación de los trabajadores y la permanencia, cerciorándose a la vez de que estos actuarán bajo los intereses de la organización. Podemos concluir que la Socialización Organizacional es fundamental para la empresa, porque crea una expectativa realista del trabajo que se ofrece a los candidatos.

### **Implementación**

Conocido como Proceso de Socialización Organizacional u Onboarding, es un programa que permite transmitir la estrategia, metas, procedimientos, distribución del trabajo de cada colaborador, políticas, y todos los recursos con que cuenta la organización incluida los humanos.

Este Proceso se considera continuo en un colaborador y puede completarse dependiendo de las características de la organización, qué tan bien estructurado esté el programa, la cultura organizacional, etc., y concluye cuando el colaborador está adaptado a su puesto y a la organización; cuando ha entendido y asimilado de manera óptima las reglas de la misma.

La Socialización Organizacional sin éxito puede ser muy caro para el negocio (Bauer, Morrison & Callister, 1998, p. 204), ya que de manera constante se contrata y entrena a nuevos colaboradores, por lo tanto un buen Proceso de Socialización Organizacional, ayuda a retener el talento humano y cuidar los gastos involucrados en la atracción del mismo.

## **1.6 Componentes básicos del Onboarding: las cuatro C's**

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

**Cumplimiento:** Es el nivel que incluye la enseñanza a los empleados sobre las bases legales y las reglas relacionadas con la política de la empresa (Bauer, 2010).

**Aclaraciones:** Se refiere a garantizar que los empleados entienden sus nuevos puestos de trabajo y todas las expectativas relacionadas con el mismo (Bauer, 2010).

**La Cultura:** Es una categoría amplia que incluye proporcionar a los empleados un sentido de normas organizacionales tanto formales como informales (Bauer, 2010).

**Conexión:** Se refiere a la vital relación interpersonal y redes de información que los nuevos empleados deben establecer (Bauer, 2010). El grado en que cada organización aprovecha estos cuatro bloques de construcción determina su estrategia global de Onboarding.

## **1.7 El Onboarding y su relación con Engagement**

La mayoría de los trabajadores al ingresar a una nueva organización pasaran por el Proceso de Onboarding y Engagement debido a la serie de cambios que se llevaran y procesos de adaptación, como son el cambio de cultura, los valores y formas estandarizadas de trabajo, lo cual definirá el desempeño y

ajustes entre el nuevo colaborador y la organización durante su vida laboral (Cooper Thomas & Anderson, 2005).

Lisbona et al. (2009), mencionan en investigaciones previas que el Engagement será mayor cuando los nuevos colaboradores tengan conocimiento de cómo se maneja la organización, de los planes de carrera y por qué los procesos se llevan de determinada manera, concluyendo que la Socialización Organizacional es un proceso de aprendizaje que ayudará de manera positiva al Engagement.

Un estudio realizado por Lisbona et al. (2009), señala que si bien la literatura sobre estas dos variables sugiere que el Onboarding siempre ha estado relacionada a resultados actitudinales, su estudio demuestra que si existe un adecuado Proceso de Socialización Organizacional, este sería el primer paso para relacionarlo con factores motivacionales y, de esta manera, facilitar el Engagement. De igual manera se concluyó que la comprensión y las perspectivas del futuro predicen las tres dimensiones del Engagement (vigor, dedicación y absorción), es así que para llegar a un estado óptimo de eficiencia es de suma importancia conocer los aspectos básicos que rigen a la organización y además conocer los planes de crecimiento profesional que hay dentro de la misma.

### **1.8 Estudios de Onboarding en México**

Actualmente el Engagement y Onboarding son temas que se están estudiando en conjunto para poder encontrar alguna relación entre las dos variables y así

poder mejorar el nivel de Compromiso Laboral de los trabajadores hacia sus organizaciones.

En México, estudios realizados sobre este tema como el de Villanueva y Zúñiga (2014), indican que la importancia de investigar estas variables se centra en observar cómo las personas se insertan e involucran en un nuevo ámbito de trabajo, debido a que de esto dependerá si existe una Socialización Organizacional correcta y, por ende, un alto nivel de Engagement. Concluyendo el estudio se pudo determinar que las variables más importantes para determinar si existe Onboarding son la comprensión y las perspectivas que los trabajadores tengan del futuro.

Como ya lo hemos revisado, en la actualidad, las condiciones laborales determinan estados psicológicos positivos y bienestar laboral (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000), el Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) logrado a través del apoyo social percibido, se ha vinculado con el hecho de que los empleados que pudieran adaptarse a la cultura organizacional podrían desarrollar mayor Compromiso Organizacional y mayor satisfacción laboral (Aguilar y Dipp, 2014).

En México una reciente investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre la Socialización Organizacional (Onboarding) y el Compromiso Organizacional (Engagement) en trabajadores mexicanos, donde se analizaron los datos obtenidos de 169 participantes, que fueron evaluados con el Inventario de Socialización Organizacional y el Cuestionario de Compromiso Organizacional.



La muestra (N = 169) estuvo formada por trabajadores mexicanos de tiempo completo, de los cuales 94 eran hombres (55,6 %) y 75, mujeres (44,4 %); además, los trabajadores que participaron en el estudio tenían edades comprendidas entre los 20 y los 65 años; específicamente, el 24,3 % tenía 46 años y más, el 21,9 % entre 31 y 39 años, el 20,1 % entre 40 y 45 años; y el 33,7 %, entre los 20 y los 30 años (dividido en dos rangos).

La variable Socialización Organizacional se evaluó con el Inventario de Socialización Organizacional (OSI) validada al español por Bravo, Gómez Jacinto y Montalbán (2004), a partir de Taormina (1994).

Durante un período de seis semanas, los cuestionarios fueron entregados a empleados de ocho organizaciones del estado de Colima, México, antes de ingresar o mientras salían de sus lugares de trabajo. Los empleados fueron abordados individualmente en forma aleatoria (uno de cada cinco).

Los resultados mostraron que la Socialización Organizacional correlacionó positiva y significativamente con el compromiso afectivo y normativo, donde se concluyó que la Socialización Organizacional permite que los trabajadores desarrollen el compromiso con la organización a través de los vínculos afectivos con los compañeros y la creación de un sentido de lealtad hacia la organización (Calderón, Laca, Pando y Pedroza, 2015).

Otra investigación realizada en México (Calderón et al., 2015), cuyo propósito era examinar el posible efecto de la Socialización Organizacional sobre el Compromiso Organizacional que reportan tener los trabajadores mexicanos, concluyó que los cuatro factores de la Socialización Organizacional

correlacionan positivamente con los compromisos normativo y afectivo, los análisis de regresión múltiple mostraron que:

- a) la combinación de las perspectivas de futuro, el entrenamiento, el apoyo de los compañeros y la antigüedad en el empleo se asocian con el compromiso afectivo en los trabajadores.
- b) la combinación de las perspectivas de futuro, y el apoyo de los compañeros en el trabajo podría facilitar la formación del compromiso normativo.
- c) las perspectivas de futuro y la antigüedad se asocian al compromiso de continuar. Se discuten estos y otros resultados señalando la importancia de la socialización organizacional en los componentes afectivo y normativo del compromiso organizacional.

La muestra (N = 207) estuvo formada por 114 hombres (55%) y 93 mujeres (45%) que tenían rango entre 20 y 60 años. El rango promedio de edad fue el de 31 a 39 años ( $x=3.09$ ,  $SD=2.89$ ) y la antigüedad promedio fue la categoría de 1 a 3 años en el empleo ( $x=1.40$ ,  $SD=1.28$ ).

Los participantes pertenecían a 13 diferentes organizaciones de la ciudad de Colima (México) y estaban distribuidos en diferentes áreas y niveles de sus empresas. 127 de los participantes, laboraban en organizaciones públicas (61%) y 80 en privadas (39%).

Otras investigaciones han encontrado que ser aceptado por los compañeros y recibir apoyo emocional de ellos trae consecuencias positivas con relación al

compromiso afectivo (Mitus, 2006) y con el desarrollo de conductas extra-rol en trabajadores mexicanos (Tierney, Bauer & Potter, 2002).

## **CAPÍTULO II. COMPROMISO LABORAL (ENGAGEMENT)**

### **2.1 Antecedentes**

La palabra Engagement es un término de reciente estudio y aplicación en el área laboral, por lo tanto es necesario examinar múltiples aportaciones conceptuales que dieron origen y complementan la concepción del Engagement en el trabajo.

Kahn (1990), estudiaba las organizaciones dedicadas al cuidado de las personas, fue el primer autor que definió el Engagement en la organización, a través de estos estudios, el “Engagement” surge relacionado con el compromiso del trabajador a la organización.

Referente a los estudios que dieron origen al Engagement, se ubica el planteamiento de la Psicología Positiva, donde Maslach & Leiter (1997) inician una serie de estudios desarrollados para identificar el opuesto al Burnout y se emplea el término Engagement con el objetivo de “generar consecuencias positivas para los empleados y para el funcionamiento óptimo de las organizaciones” (Salanova y Llorens, 2008, p. 64).

### **2.2 Definiciones**

El término Engagement puede trasladarse al español, en su sentido general, como Compromiso (Larousse, 2005, p. 178), sin embargo para el desarrollo de estudios del Engagement al castellano existe mayor complejidad; como afirman Salanova y Llorens (2008) “Al día de hoy no hemos encontrado un término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas

o errores. El Engagement sabemos que no significa exactamente lo mismo que otros conceptos que sí tienen su homónimo en lengua inglesa como son: la implicación en el trabajo ('Work involvement'), el compromiso organizacional ('Organizational commitment'), dedicación al trabajo ('Work dedication'), enganche ('Work attachment') o adictos al trabajo ('Workaholism') (Salanova y Llorens, 2008, p. 64).

Sin embargo, como hemos revisado anteriormente, Kahn (1990, p.694), inicio las primeras aportaciones para el estudio del Engagement y lo define como "el automanejo de la personalidad de un empleado en su papel de trabajador, por medio del cual éste se desempeña y se expresa física, cognoscitiva y emocionalmente en su tarea, así como el aprovechamiento de los mismos miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el compromiso, la gente emplean y expresarse física, cognitiva y emocionalmente durante las actuaciones a seguir".

Otro autor, cuyas aportaciones definieron el Engagement fue Harter, Schmidt & Hayes (2002) que lo definen como; las conductas que los trabajadores realizan que expresan la satisfacción por su trabajo con una participación constante, y entusiasmo en las actividades asignadas.

Estudiosos en la materia como Wellins & Concelman (2005), definen al Engagement como la fuerza ilusoria que motiva a los empleados a niveles más altos (o más bajos) de rendimiento, ensambla con aspectos como la lealtad, la productividad y la propiedad.

El Engagement a menudo es definido como "un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo" (Schaufeli & Bakker, 2003, p.6). El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en la tarea que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción se refiere a permanecer completamente concentrado, feliz y envuelto en su trabajo, el tiempo se percibe como si pasara más rápido y la persona se inmiscuye por las mismas actividades del trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). En consecuencia, vigor y dedicación son considerados los polos opuestos de agotamiento y cinismo respectivamente, los dos componentes principales del Burnout; aunque no existe esa equivalencia entre ineficacia y absorción.

En consecuencia, el Engagement consiste en cómo los trabajadores viven su trabajo, como una experiencia estimulante y enérgica, que los motiva a querer realmente destinar tiempo y esfuerzo (el componente vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo interesante y apasionante (absorción) (Bakker & Schaufeli, 2008).

Es importante considerar como es que se percibe el Engagement desde la óptica de distintas empresas, que declaran que un empleado engaged adquiere un gran potencial en el capital humano y que este se materializa en un mejor clima organizacional y por ende una mayor productividad dentro de la empresa.

A continuación se muestran un recuento donde Vance (2006) expone distintos conceptos del término Engagement desde la perspectiva de las siguientes empresas:

- Caterpillar: Engagement “es la medida de los empleados, compromiso, esfuerzo de trabajo y el deseo de permanecer en la organización”.
- Dell Inc: “Para competir actualmente, las compañías necesitan ganarse a las mentes (compromiso racional) y el corazón (compromiso emocional) de los empleados de manera que lleven a un esfuerzo extraordinario”.
- Intuit Inc: “El engagement, describe como los empleados piensan y sienten acerca de, y actúa hacia su puesto de trabajo, la experiencia de trabajo y la empresa”.
- Corporate Leadership Council: “La medida en que los empleados se comprometan a algo o alguien en su organización, lo duro que trabajan y cuánto tiempo se quedan, como resultado de ese compromiso”.
- Development Dimensions International: “El Engagement, es el grado en que las personas disfrutan y creen en lo que hacen y se sienten valorados por hacerlo”.
- Hewwit Associates: “El Engagement es el estado de compromiso emocional e intelectual, a una organización o grupo produciendo el comportamiento que le ayudara a cumplir las promesas de la

organización a los clientes y al hacerlo mejorar los resultados del negocio”.

Por lo tanto el concepto de Engagement a pesar de que ha sido definido a través del tiempo nunca ha cambiado porque la esencia de las definiciones radican en que es un constructo opuesto al Burnout, y como se ha mencionado anteriormente, está compuesto por 3 dimensiones vigor, dedicación y absorción (Maslash,1976).

El Engagement está íntimamente ligado con el concepto de motivación intrínseca, ya que las conductas son realizadas por el propio placer de hacerlo, y no por las posibles recompensas sociales o materiales que se pudieran obtener (Cuevas, 2012).

### **2.3 Factores**

A continuación se presenta los siete factores que integran el modelo de Engagement que influyen directamente en los empleados:

1. La relaciones interpersonal con los directivos, líderes 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, incluye el equilibrio entre el trabajo y la vida.
5. Los procedimientos de la compañía y del área de recursos humanos.
6. La compensación y beneficios económicos que la empresa otorga.



7. Retroalimentación sobre la contribución a la organización y claridad en las expectativas (Schaufeli, et al., 2002).

## **2.4 Engaged**

Después de haber establecido los antecedentes y aproximarnos a la concepción referente del Engagement, es importante plantear para efectos de este estudio, que implica el término de estar “engaged” en el trabajador.

Para Simpson (2008) una persona engaged muestra compromiso tanto físico, emocional, y cognitivo con su trabajo, definición similar a lo que planteaba Kahn (1990).

Los empleados “engaged” se caracterizan por manifestar: proactividad, fidelidad y mayor rendimiento de lo que normalmente se les exige, deben contar con altos niveles de energía, estar entusiasmados con su trabajo, y a menudo estar totalmente inmersos en su trabajo (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008) además en lugar de ver su trabajo como demandante y estresante lo perciben como retador, por lo que les genera una sensación de realización.

Son capaces de organizar su trabajo de tal manera que reciben retroalimentación positiva para aplicar sus habilidades y sus conocimientos y adquirir una mayor práctica, contentos con su jornada laboral traen consigo experiencias de autorrealización, satisfacción, bienestar, y compromiso organizacional (Salanova y Schaufeli, 2004).

Un empleado engaged tiene claridad del momento y situación de la empresa, suele tener habilidades para trabajar en equipo en pro de un

desempeño superior y facilitar el alcance de los objetivos organizacionales, que redundan en beneficios para ambas, son caracterizados por tener una salud estable (Schaufeli, Taris & Van, 2008).

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

## **2.5 Medición**

Para efectos del presente estudio, es fundamental revisar el método empleado para medir el Engagement, así como los instrumentos que se aplican para determinar si el empleado dentro de la organización se encuentra con niveles óptimos de Engagement.

El primer instrumento que se implementó para evaluar el Engagement fue Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 1996), creado para medir el Burnout también conocido como Síndrome de Desgaste Ocupacional (SDO o EDO), que permite obtener los niveles de energía (baja puntuación en eficacia), el cual consta de tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal que se agrupan en un total de 22 ítems.

La dimensión agotamiento emocional, se encuentra integrada por nueve ítems, ejemplos de esta dimensión son: “Me siento cansado al final de la jornada de trabajo”, “Trabajar todo el día con personas es un esfuerzo”.

La dimensión despersonalización está integrada por cinco ítems, ejemplos de esta dimensión son: “Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión” y “Creo que trato a algunas personas como si fueran objetos impersonales”.

La dimensión realización personal en el trabajo está integrada por ocho ítems, son ejemplos de ella: “Me siento muy activo” y “Creo que estoy influyendo positivamente en las vidas de las personas”.

Los ítems son tipo Likert con siete categorías de respuesta, desde “Nunca”, que tiene valor 0, hasta “Todos los días”, con un valor 6 (Maslach & Jackson, 1986).

Se considera que el sujeto evaluado presenta mayor Burnout cuando informa altas puntuaciones en agotamiento emocional y despersonalización y bajas puntuaciones en realización personal. Cada una de las dimensiones del Burnout y las puntuaciones obtenidas por las personas son clasificadas mediante un sistema de percentil para cada escala.

Posteriormente se desarrolla un instrumento conformado por reactivos con frases positivas y negativas para evaluar el Engagement llamado Inventory Burnout Oldenburg (OLBI), (Demerouti & Bakker, 2008), que fue desarrollado para medir el Burnout.

El OLBI integrado por dos factores, uno que va del agotamiento al vigor y el segundo que va del cinismo a la dedicación, diversos estudios reportados con el uso de este instrumento corroboran la confiabilidad y la validez factorial que posee el OLBI al ratificar ambas dimensiones: vigor y dedicación (Demerouti & Bakker, 2008). Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Más recientemente, para medir el Engagement, el Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), es el instrumento de mayor empleo, este incluye las tres dimensiones que componen el Engagement: vigor, dedicación y absorción.

Está compuesto por un total de 17 reactivos divididos en estas tres dimensiones. La dimensión Vigor consta de 6 reactivos, hace mención a un elevado nivel de vitalidad/energía y empeño de esforzarse en el trabajo cotidiano, también da cuenta de la inexistencia de agotamiento y permanencia en la actividad más allá de las problemáticas que pueden surgir, una alta puntuación en estos reactivos indica inversión de una elevada energía en el trabajo desempeñado.

El segundo factor corresponde a la dedicación que consta de 5 reactivos, está asociada al entusiasmo, inspiración, significado del trabajo para la persona y nuevas metas que se origina en la actividad laboral. Una alta puntuación en esta escala refleja una identificación sumamente positiva con su trabajo.

La absorción, incluye 6 reactivos a medir, indica concentración y estar satisfecho con lo que el individuo realiza en sus tareas laborales, una propiedad de la absorción es que el individuo al realizar una actividad con tanto

entusiasmo no percibe a la variable de tiempo, los puntuados en su totalidad de manera alta hace mención a que son trabajadores que disfrutan de lo que hacen, experimentando la distorsión del tiempo, dejándose así llevar por la situación motivadora. Los reactivos de este instrumento se puntúan en una escala de 0 (“Nunca”) a 6 (“Todos los días”).

De acuerdo a la literatura, el UWES reporta valores adecuados del  $\alpha$  de Cronbach que van de  $\alpha.80$  a  $\alpha.90$  (Salanova et al., 2000; Schaufeli & Bakker, 2004). El análisis factorial 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 Holanda, España y Portugal (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003).

A partir del análisis de factores confirmatorios del UWES, se obtuvo que la estructura de las tres dimensiones es correcta y hay una relación fuerte entre ellas, con correlaciones que exceden  $\alpha.65$  (Schaufeli et al., 2002). El instrumento se mantiene estable con el paso del tiempo, la estabilidad en dos años para los coeficientes de vigor, dedicación y absorción son  $\alpha.30$ ,  $\alpha.36$  y  $\alpha.46$  respectivamente (Bakker, et al., 2003). Las investigaciones anteriores utilizaron el análisis factorial confirmatorio y demostraron la hipótesis de los tres factores ya mencionados.

Es ineludible apuntar que para el caso mexicano, dicho instrumento no estaba disponible, por lo tanto, contribuciones esenciales realizadas por Villavicencio, Jurado y Aguilar (2014), dieron origen a la adaptación del UWES para la población mexicana, formalizando un nuevo instrumento cuya

composición se determinó en 12 reactivos dando pleno cumplimiento con los requisitos psicométricos indispensables para una adecuada evaluación de dicho universo, sustentando este nuevo instrumento por medio del alfa de Cronbach demostrando su confiabilidad, estableciendo un resultado de  $\alpha.95$  (Villavicencio, Jurado y Aguilar, 2014).

Esta medición en donde todos los ítems de dedicación, vigor y absorción están redactados positivamente, por lo tanto los ítems de cada subescala muestra una debilidad psicométrica por lo que están orientados hacia la misma dirección.

Desde un punto de vista psicométrico, este tipo de escalas son consideradas inferiores a aquellas que incluyen elementos redactados de forma positiva y negativa. Este hecho puede favorecer que existan fuertes relaciones entre el Engagement y otros constructos organizacionales formulados en sentido positivo (In Price & Mueller, 1986).

## **2.6 Determinantes del Engagement: demandas y recursos laborales**

### **2.6.1 Factores situacionales**

Diversos estudios que han plasmado múltiples teorías sobre los antecedentes del Engagement con base en el modelo de demandas y recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2007), en donde se hace referencia que están divididas en estas dos categorías, demandas y recursos laborales, que son aplicables en la mayoría de las profesiones.

Para el caso del Burnout, las demandas en el trabajo son los más importantes predictores, y en contraparte el Engagement, los más importantes predictores son los recursos laborales (Halbesleben, 2010).

En lo que concierne a los recursos laborales, podemos mencionar que son aquellos aspectos del trabajo que coadyuvan a conseguir las metas, logran disminuir las demandas así como el crecimiento personal. Algunas ejemplificaciones son: coaching, retroalimentación del desempeño y soporte social (Schaufeli & Bakker, 2004).

En cuanto a las demandas laborales, podemos definir las como algunos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo físico, en consecuencia tienen relación con valores fisiológicos y psíquicos, como el agotamiento y la frustración, lo contrario a las demandas laborales se muestra los recursos laborales como cualidades motivacionales.

Los múltiples estudios realizados sobre recursos laborales han mostrado de manera sistemática que estos se presentan y se asocian positivamente con el Engagement (Bakker & Demerouti, 2007), estos recursos laborales se manifiestan con el soporte social proveniente de los compañeros de trabajo, el ejercicio de retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía y las oportunidades que se presentan mediante el aprendizaje.

Los recursos laborales se refieren a los aspectos sociales, físicos o de organización del trabajo que pueden:

- Reducir las demandas del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados.

- Ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo.
- Estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker & Demerouti, (2007).

Se ha determinado que los recursos laborales logran tener un efecto motivacional específico en los individuos, porque satisfacen las necesidades humanas básicas como las de autónoma, de relación y de auto eficiencia (Deci & Ryan, 1985), en consecuencia estos efectos motivacionales de los recursos laborales han mostrado en múltiples estudios una relación positiva entre estos y el Engagement (Schaufeli & Bakker, 2004), con base en estos estudios se determinó una clara relación entre tres recursos laborales, la retroalimentación, apoyo social y el coaching con el supervisor y el Engagement. En síntesis se pudo determinar que los recursos de trabajo eran predictores significativos de los niveles de Engagement y no solo las demandas tenían esta característica e impacto.

Bajo los mismos supuestos, Salanova, Agut & Peiro (2005), determinaron que algunos recursos organizacionales como la autonomía o la formación, tienen influencia positiva en las tres dimensiones que se presentan en el Engagement, otros investigadores como Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans (2012), comprobaron como otros factores que se presentan en un entorno laboral podían tener un impacto en los niveles que presentaban los empleados, expusieron como influían nuevas formas y metodologías de la organización del trabajo (NFOT; tecnología, flexibilidad laboral, capacitación) en los niveles diarios.



Las investigaciones de Hobfoll (2002), se enfocan en la teoría de conservación de recursos como base para analizar la relación entre recursos laborales y Engagement, en esta teoría se manifiesta que las personas tratan de obtener, mantener y proteger las cosas que valoran, incluyendo lógicamente los recursos materiales, personales, sociales o energéticos. Por lo tanto esta teoría expone que la principal causa del estrés puede ser concebida como la pérdida potencial o real de los recursos, así la obtención y permanencia de los recursos generaran mayor compromiso en los individuos.

Derivado del planteamiento de Hobfoll (2002), donde explica que los recursos adquieren su verdadera importancia en un contexto de pérdida de los mismos, surge la hipótesis expuesta por Hakanen, Bakker & Demerouti (2005), donde determinan que los recursos laborales son más beneficiosos a la hora de mantener el Engagement en condiciones de altas demandas.

### **2.6.2 Factores Individuales**

Una de las condiciones determinantes que influyen en el Engagement es la personalidad que muestra el individuo en el trabajo (Makikangas, Feldt, Kinnunen & Mauno, 2013), dichos factores como la estabilidad emocional, extroversión y la escrupulosidad son características individuales que tienen una estrecha relación y que impactan directamente en los niveles de Compromiso Laboral. Acorde con lo anterior, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli (2007), confirmaron dichas investigación mostrando que algunos recursos personales como la autoeficacia o el optimismo predecían el Engagement en el trabajo.

Por lo tanto podemos puntualizar que los recursos personales son autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia, y se refieren a la percepción de los individuos sobre su capacidad para controlar e influir en su entorno, (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003), comprobando así que estas autoevaluaciones predicen el establecimiento de metas, la motivación, el rendimiento laboral y satisfacción con la vida.

Estudios más recientes plantearon que tanto el optimismo como la personalidad resistente predecían las tres dimensiones de Engagement (Garrosa, Moreno, Rodríguez-Muñoz & Rodríguez-Carvajal, 2011), se dedujo también que la personalidad proactiva se relacionaba de forma significativa con el Engagement, especialmente con la dimensión de absorción (Bakker, Tims & Derks, 2012). Mostert & Rothmann (2006), presentaron estudios donde demostraron que se relacionaba con el autocontrol, la estabilidad emocional y la extroversión, confirmando esta teoría (Langelaan, Bakker, Schaufeli, Van Rhenen & Van Doornen, 2006), determinaron que un empleado con alto nivel de Engagement está caracterizado por altos niveles extroversión y baja neurosis, estos individuos no presentan dificultades para adaptarse a los cambios del entorno por lo tanto presentan altos niveles de adaptabilidad, no manifiestan tendencia a experimentar emociones negativas como la frustración, depresión y miedo.

## **2.7 Estudios de Engagement en México**

En diversos estudios de reciente desarrollo, queda en evidencia la relación y el impacto que tiene los índices de compromiso con el desempeño laboral dentro

de las organizaciones, por lo tanto revisaremos diversos estudios que se han implementado así como los resultados obtenidos.

Un estudio que sirve de referencia para confirmar el impacto que tiene el Engagement con el desempeño laboral fue realizado en España con el personal de restaurantes y hoteles por Salanova (2005). Utilizando los datos referentes a los recursos organizacionales, al Engagement y clima de servicio a los empleados y clientes. Con base a la información anterior, después de un análisis exhaustivo se concluyó que los recursos organizacionales y el compromiso eran predictores del clima de servicio, lo que a su vez, tenía impacto en el desempeño y por consecuencia final la fidelidad que el cliente manifestaba hacia la organización cuando el cliente denotaba una mejor percepción de la calidad de servicio al tener contacto con trabajadores (Salanova, 2005).

Más adelante otra investigación realizada en Estados Unidos de América por Halbesleben (2008), pudo demostrar que el Engagement ayuda a explicar con mayor detalle la variable existente en el desempeño de los empleados dentro de la empresa (Halbesleben, 2008).

Respecto a la variable sexo, en Europa se llevó a cabo una investigación que consistió en tomar una muestra de veinticinco mil trabajadores, donde la variable sexo mostraba evidentes diferencias, probando que las mujeres son las que muestran niveles más bajos de Compromiso Laboral en comparación con los hombres, los resultados también denotaron diferencias respecto a la edad, mostrando que los trabajadores de mayor edad están más

comprometidos con sus empleos que los trabajadores que tienen menos años, es decir, a mayor edad mayor Engagement (Shaufeli & Bakker, 2004).

Aunado a lo anterior, estudios realizados por Bakker (2009), a parejas que trabajan, demostraron la transferencia de compromiso laboral vigor, dedicación, y absorción de la mujer hacia el hombre, y al mismo tiempo los resultados derivados de dichos estudios mostraron la relación que tiene de manera positiva el desempeño intra y extra rol (Bakker, 2009).

De igual manera en Europa con trabajadores griegos de restaurantes de comida rápida, por medio de un estudio, se logró obtener resultados convincentes que sustentan la variable Engagement, esta variable tuvo influencia en las ventas de cada uno de los establecimientos. El estudio manifestó que en los días que los trabajadores contaban con una mayor cantidad de recursos laborales mostraban mayor compromiso y se generaba un ambiente de trabajo favorable, por lo tanto en éstos días los restaurantes reportaban un mayor número de ganancias (Xanthopoulou, 2010).

Trabajadores con elevados niveles de Engagement demostraron alta iniciativa, actitud proactiva, y una tendencia a la retroalimentación constante, además rara vez manifestaron cansancio, a diferencia de trabajadores con Desgaste Ocupacional, lo anterior, de acuerdo un estudio cualitativo realizado en Holanda (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker & De Jonge, 2001).

En un estudio mundial sobre Engagement realizado por la empresa Gallup (2013), la cual es reconocida por ser una de las más grandes firmas de consultoría, consistió en realizar en más de 142 países durante los años 2011 y

2012 entrevistas a trabajadores donde se concluyó que el 13% de los empleados están vinculados de manera importante con su trabajo y que este afecta la productividad y bienestar de los empleados en cualquier lugar de trabajo por lo tanto las empresas que cuentan con colaboradores engaged reflejan niveles significativamente más altos de productividad, rentabilidad, y de clientes, así como menor rotación, ausentismo y accidentes.

De lo anterior podemos concluir que los estudios registrados demuestran considerablemente que existe una relación positiva entre Engagement y el desempeño laboral (Demerouti et. al., 2010), y que es un recurso fundamental para que las empresas sean exitosas, con altos índices de productividad, satisfacción de trabajadores, lealtad de clientes, presencia en el mercado, y bajos índices de rotación (Endres & Mancheño, 2008).

México ocupa la posición 36 de 43 países en competitividad mundial, una de las causas de este problema es la falta de Engagement o Compromiso Laboral de sus trabajadores hacia las empresas, además de afectar la productividad nacional, por otro lado, los países que ocupan el top ten de competitividad, entre los que se encuentran Suiza, Noruega y Suecia, se preocupan por su fuerza laboral y en promedio invierten por empleado 25, 000 dólares al año, mientras que México sólo destina 3, 312 dólares, señala un estudio realizado por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2016).

## **2.8 Engagement y su relación con el Desgaste Ocupacional (BORNOUT)**

Como hemos revisado anteriormente en esta investigación, las organizaciones que tienen trabajadores engaged cuentan con un mejor clima organizacional,

un capital humano más productivo y comprometido con la empresa, también estos trabajadores demuestran una mayor vinculación con su empleo. Por lo contrario, las empresas que dentro de su personal se encuentran perfiles que manifiestan tener SDO, manifestaran actitudes opuestas al personal engaged.

De lo anterior podemos mencionar que el Desgaste Ocupacional implica agotamiento, deshumanización y reducida eficacia profesional (Rosado-Tapia & Almanza-Muñoz, 2011), por otro lado el Compromiso Laboral consiste en energía, involucramiento y eficacia, por lo tanto el SDO corresponde a lado negativo y el Engagement al positivo del capital humano (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), podemos también señalar que se describe al Engagement como la antítesis del SDO (Schaufeli et al., 2002), aclarando que no necesariamente los trabajadores que no presenten SDO obtienen niveles altos de compromiso o viceversa.

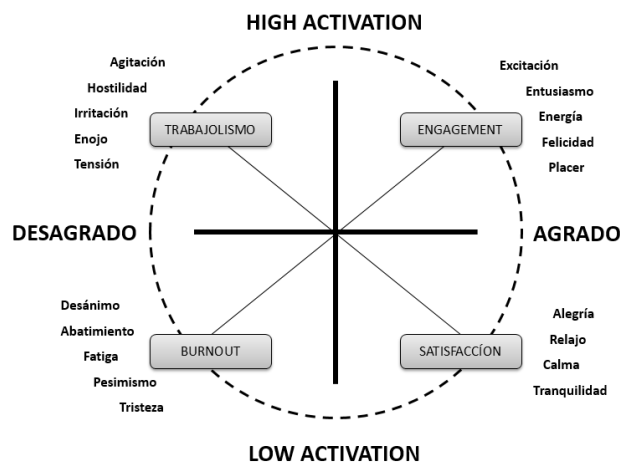


Figura 1. Visión bidimensional del bienestar subjetivo del trabajo. Fuente: Bakker, A.B., Demerouti, E. y Xanthopoulou D. (2011). *¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?* Ciencia y trabajo, (p. 136).

## **CAPÍTULO III. SÍNDROME DE DESGASTE OCUPACIONAL (BURNOUT)**

### **3.1 Antecedentes**

Para efectos del presente estudio, es imprescindible revisar y comprender que es y cómo surge el SDO. Los primeros estudios e investigaciones científicas sobre la concepción de Burnout se remontan a la década de los 70 y 80 del siglo pasado, dichos estudios siguen teniendo relevancia en la actualidad, este Síndrome de Burnout impacta directamente en las personas que integran la organización y por consecuencia sus alcances negativos tienen influencia en la empresa, tal como afirma Dolan & Kahneman (2008), sus efectos negativos en la salud y el bienestar tanto de las personas como de las organizaciones se ven vulnerados por dicha causa.

El estudio del Burnout como proceso de búsqueda para generar nuevas alternativas para poder combatir y solucionar los factor de riesgo psicosocial que implica, es una necesidad orientada a mejorar la salud y la calidad de vida de las personas y por consecuencia mejorar el clima organizacional.

Derivado de la constante evolución en la dinámica organizacional y por consecuencia el surgimiento de una diversidad de exigencias a los trabajadores, la demanda en el trabajador pasa de ser sólo una actividad física, a ser también una actividad mental, se requieren de nuevas habilidades organizacionales para lograr mayor eficiencia en el desempeño de las actividades laborales, por lo que dicha actividad ocupa un procesamiento distinto de la información y participación en la solución de problema (Gil-Monte, 2005).

Procedente de esta situación y la exposición cada vez mayor de un estrés laboral crónico, emerge el Síndrome de Desgaste Ocupacional (SDO), como una forma en que los trabajadores se perciben agotados por la continua presión en su trabajo, lo que provoca sentimientos de impotencia para hacer frente a las situaciones que enfrentan en su ambiente laboral (Gil-Monte, 2005).

### **3.2 Definiciones**

Freudenberger (1974), considera que el Burnout se trata de un estado de fatiga o si bien una frustración que surge de la dedicación a una causa, forma de vida o relación en la que no produce el esperado esfuerzo. Puede verse como un fracaso adaptativo individual por el desgaste y agotamiento de los recursos psicológicos para el afrontamiento de las demandas del trabajo con las personas. Normalmente no es reconocido y es mal resuelto por quien lo padece tras de exigencias laborales que determinan un esfuerzo crónico, así como insuficientes refuerzos.

La definición operacional más utilizada que se emplea para ser referencia al Burnout es la de Maslach (1976, p.16), que lo describe como "el proceso gradual de pérdida de responsabilidad personal y desinterés entre sus compañeros de trabajo", a partir de esta definición, el término se utiliza para referirse al desgaste profesional que sufren los trabajadores de los servicios humanos (educación, salud, administración pública, etc.), debido a condiciones de trabajo que tiene fuertes demandas sociales.

Maslach & Jackson (1981), caracterizó al SDO, en los siguientes tres elementos:



- I. Agotamiento emocional: se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el cansancio, el desgaste y la fatiga física que provoca una sensación de no poder dar más de sí mismo a los demás.
- II. Despersonalización: es una situación donde se manifiestan y desarrollan sentimientos negativos y actitudes de cinismo hacia las personas con las que se tiene contacto, el trabajador ve a las personas de forma deshumanizada causada por un endurecimiento afectivo.
- III. Falta de realización personal: Incluye acciones negativas hacia su trabajo y a sí mismo, baja autoestima, autoconcepto negativo, evitación de las relaciones personales y profesionales e incapacidad para soportar la presión.

Es una tendencia de los trabajadores a evaluarse negativamente lo que afecta a la habilidad de realizarse en el trabajo y a la relación con otras personas. Como consecuencia se da la impuntualidad, el ausentismo, y el abandono del trabajo.

### **3.3 Factores**

Edelwich & Brodsky (1980), en su investigación propone que el Burnout es un proceso en las que las actitudes y las conductas profesionales cambian de forma negativa dado al estrés laboral y plantea que este consta de tres fases evolutivas:

1. Se presenta una situación de estrés laboral.
2. Se produce un estado de tensión psicofisiológica.

3. En la tercera fase ocurren cambios de conducta tales como: la tendencia a tratar a los clientes de forma distanciada y mecánica, con la anteposición clínica de la gratificación de las propias necesidades al mejoramiento del servicio al cliente y, no afrontamiento de las tareas estresantes.

Estas fases se deben a su vez al desarrollo del Síndrome de Burnout que dependen prácticamente de tres tipos de factores, estos son:

### **Variables individuales**

El Burnout, según Edelwich & Brodsky (1980), se manifiesta cuando el deseo de un individuo al querer marcar una diferencia en la vida del otro se ve frustrado, las razones por las cuales las personas se dedican a ayudar a los demás tienen por objetivo confirmar su sentido de poder.

Para efectos del presente estudio, un enfoque de la misma autoría señala que el tener muy alto entusiasmo inicial, baja remuneración económica sin tomar en cuenta nivel jerárquico y educación, no tener apoyo proveniente de la institución, el uso inadecuado de los recursos, y ser empleado que no cuenta con experiencia son variables determinantes para aumentar la probabilidad de desarrollar el Síndrome de Burnout.

Por lo contrario, con base en sus estudios, Manzano (1998), ha demostrado que el ser fijo en un trabajo aumenta el grado de satisfacción personal, así como el nivel de educación se asocia con mayor frecuencia e intensidad al cansancio emocional.

Con relación al sexo femenino parece ser una variable que diferencia las puntuaciones en Burnout entre hombres y mujeres, sobre todo en las

dimensiones de agotamiento e ineficacia profesional. Las mujeres puntúan más alto en agotamiento y en ineficacia profesional que los hombres; en cambio, hay estudios que muestran la tendencia de los hombres a mostrar más actitudes negativas de trabajo.

Retomando el estudio de Kobassa (1982), que plantea la influencia de la personalidad, nombrándola como "Personalidad resistente al estrés", exponiendo que el origen del desgaste profesional se relaciona con el tipo de trabajo y sus condiciones.

El autor indica que la relevancia de las variables personales implica que exista un "estilo de conducta ante el estrés".

El modelo de personalidad de (Kobassa, 1982) denominado "hardy personality o hardiness", ha tenido mayor repercusión académica e investigadora y, plantea que las dimensiones que constituyen la personalidad resistente son formas de acción y compromiso a partir de las situaciones reales. Las dimensiones que constituyen la personalidad resistente son, el compromiso, el control y el reto.

El compromiso hace referencia a la implicación e identificación personal con lo que se hace, reconociendo los propios valores, las metas que guían a la conducta y la confianza interpersonal con los otros.

El control se refiere a que el individuo está convencido de que al intervenir provocará un impacto en el curso de los acontecimientos para su propio beneficio, aunque sea parcialmente. Por su parte el reto implica que el sujeto percibe el cambio como una oportunidad para mejorar la situación actual y/o las

propias competencias; es decir que incluye flexibilidad cognitiva y tolerancia a la ambigüedad.

### **Variables sociales**

La presente variable determina que las relaciones sociales dentro y fuera del lugar de trabajo se logra amortiguar el efecto de los estresores o por lo contrario ser fuentes potenciales de estrés.

El apoyo social es fundamental en cualquier caso, como la integración social, la percepción de la disponibilidad de otros para informar o comprender y la prestación de ayuda y asistencia material (Manzano, 2002).

Algunas fuentes de apoyo social que Manzano (2002), plantea son la pareja, familiares, vecinos, amigos, compañeros, superiores o supervisores, grupos de autoayuda, profesionales de servicio y cuidadores, clasificándolos en dos grupos:

### **Variables sociales extralaborales**

Repetti et al. (1989), afirma que el apoyo familiar, en el hogar, aminora los efectos estresores menores de la vida diaria, plantea que en general la falta de apoyo social puede ser un factor de estrés e incluso puede acentuar otros estresores.

Diversos estudios del Burnout coinciden en la importancia del apoyo de estos elementos, estos detonan en el sujeto la sensación de sentirse querido, valorado y cuidado, la presencia o carencia de estos estímulos generan un aumento o disminución del estrés en los individuos, influyendo sobre las

estrategias de afrontamiento y mejora el estado de ánimo, la motivación y la autoestima de las personas.

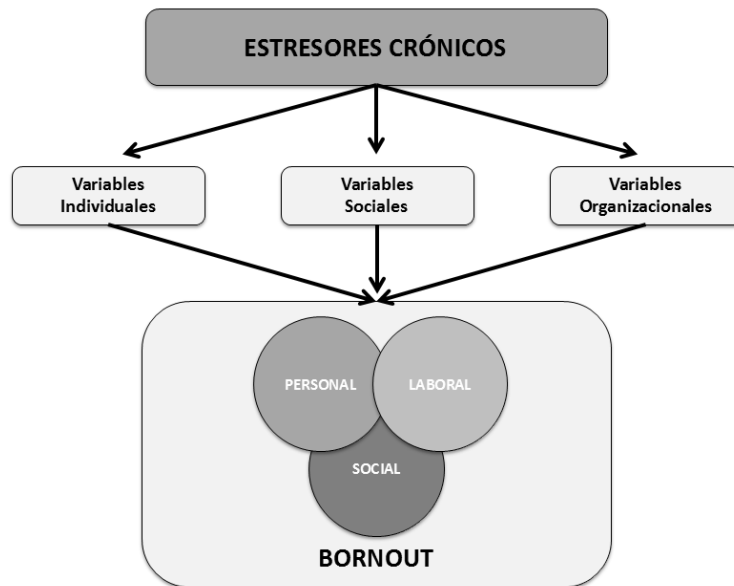
### **Variables organizacionales**

Dentro de los factores de riesgo organizacionales se distinguen estresores relacionados con el control laboral, la demanda laboral, los contenidos del puesto, el entorno físico laboral, los aspectos temporales de la organización, las relaciones interpersonales laborales, la inseguridad laboral, el desempeño del rol, el desarrollo de la carrera, las políticas y clima de la organización. Estas se clasifican en cuantitativas y cualitativas, el primero se refiere a la carga laboral, y el segundo al tipo y contenido de las tareas laborales.

Para los individuos el exceso de trabajo como la carga laboral excesivamente baja dentro de la organización tienden a ser perjudiciales. Los niveles altos de sobrecarga laboral objetiva y presión de horaria disminuyen el rendimiento cognitivo, aumentan el malestar afectivo y aumentan la reactividad fisiológica, por lo tanto grado de peligro ambiental, la presión y la excesiva responsabilidad son estresores potenciales (Martínez, 2010).

Otro elemento que se debe de considerar como detonante del Síndrome de Burnout son las condiciones horarias de trabajo: altas rotaciones, trabajos a turnos, largas jornadas de trabajo, trabajo nocturno, gran cantidad de horas extras, jornadas de horas indeterminadas.

El periodo de los turnos y la rotación se relacionan positivamente con calidad de sueño, ajuste cardiaco, quejas de salud, satisfacción laboral, atención, rendimiento cognitivo y accidentes (Martínez, 2010).



*Figura 2.* Factores que propician el Burnout. Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998), *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*, Taylor & Francis, London.

### 3.4 Medición

Desde la década de los 80's se han propuesto múltiples investigaciones, cuyo propósito es formular evaluaciones que midan el Síndrome de Burnout, durante este proceso se han empleado diversas técnicas. Al inicio, los investigadores utilizaban las observaciones sistemáticas, entrevistas estructuradas y tests proyectivos, posteriormente se le fue dando mayor importancia a la evaluación mediante cuestionarios o autoinformes.

Los autoinformes son los instrumentos más utilizados para la evaluación del Burnout, y de éstos los preferidos por los investigadores son el Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) y el Burnout Measure (Pines & Aronson, 1988).

Como lo hemos revisado en el presente capítulo el Síndrome de Desgaste Ocupacional (SDO), surge de una exposición cada vez mayor del estrés laboral crónico y este emerge como una forma en que los trabajadores se perciben agotados por la continua presión en su trabajo, lo que provoca sentimientos de impotencia para hacer frente a las situaciones que enfrentan en su ambiente laboral (Gil-Monte, 2005).

Las dimensiones del SDO, son integradas en el cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) que se utiliza para medir dicho síndrome, elaborado por Maslach & Jackson (1981).

El MBI como instrumento de medición de Síndrome de Burnout, plantea una amplia gama de enunciados sobre emociones y pensamientos con relación a su interacción en el trabajo. Dicho instrumento es el más utilizado actualmente, este se compone por 22 ítems que miden los tres factores que caracterizan del Síndrome de Burnout:

- Agotamiento emocional: describe sentimientos de estar agobiado y agotado emocionalmente por el trabajo.
- Despersonalización: describe falta de sentimientos hacia sujetos con los que se trabaja y una respuesta impersonal.
- Realización Personal: describe sentimientos de competencia y realización. Según la última edición del manual de Maslach, Jackson & Schwab (1996), en la actualidad existen tres versiones del MBI.

MBI-HSS (Maslach BurnoutInventory-Human Services Survey): específica para los profesionistas de la salud que corresponde a la versión clásica

elaborada en 1986. El presente instrumento está conformado por tres escalas que evalúan la frecuencia con que los profesionistas observan baja realización personal en el trabajo, agotamiento emocional y despersonalización.

MBI-ES (Maslach Burnout Inventory-Educators Survey): la versión para trabajadores en el ámbito de la educación, realizado por Maslach et al. (1996). En esta adaptación cambia la palabra paciente por alumno, reproduce la misma estructura factorial del MBI-HSS y también mantiene las mismas escalas.

MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey): la versión para las profesiones que no tienen relación con el servicio con personas, elaborada por, Leiter & Schaufeli (1996), el cual se centra en general en la realización del trabajo, a diferencia de los primeros dos instrumentos (Gil-Monte 1999; Gil-Monte, 2002). Cabe mencionar que mantiene la estructura tridimensional del MBI, sin embargo esta versión contiene 16 ítems, las dimensiones que lo componen son: eficacia profesional (6 ítems), agotamiento (5 ítems) y cinismo (5 ítems).

En la actualidad, podemos afirmar que para lograr obtener una apropiada medición del SDO, el MBI es el instrumento más adecuado y con mayor uso en el mundo, tomando en cuenta las aportaciones que múltiples autores han propuesto para fundar sus dimensiones.

Maslach & Jackson (1986), en dicha escala obtuvo valores de fiabilidad de Cronbach admisibles, demostró una consistencia interna de  $\alpha$  0.80. En relación a la fiabilidad por factores se obtuvieron valores de  $\alpha$  0.90 para el agotamiento



personal,  $\alpha$  0.79 para la despersonalización y  $\alpha$  0.71 para la baja realización personal.

Es importante mencionar que, después de diversos análisis, Villavicencio et al. (2014), se propuso para la escala EDO un modelo de 11 reactivos, donde agotamiento está compuesta por dos ítems, insatisfacción cinco ítems y despolarización con cuatro ítems, adaptado para población mexicana.

### **3.5 Repercusiones del SDO en México**

En nuestro país un reporte señala que las pérdidas asociadas al SDO constituyen el 0.24% del PIB nacional (De García, et al., 2008), lo que representa una importante fuga de recursos y pérdida en productividad para las organizaciones.

El SDO puede pasar desapercibido afectando la capacidad los individuos en su desempeño laboral, problemas de salud complejos, afecta la productividad y falta de concentración lo que conlleva errores y accidentes en el trabajo.

Es fundamental que la organización reconozca el lado humano y propicie las mejores condiciones laborales, de lo contrario existirá una mayor posibilidad de riesgo de que el SDO se manifieste en el personal, una estrategia adecuada para mitigarlo efectivamente es la prevención mediante la promoción del Engagement.

## **MÉTODO**

### **Método**

#### **Planteamiento del problema**

En las últimas cinco décadas con la llegada de la globalización que ha provocado un mercado cada vez más exigente y rápidos cambios en las organizaciones, las empresas comenzaron a exigir mejores resultados a sus trabajadores lo que ha derivado en una mayor competencia y al progreso de dinámicas que implican reestructuraciones drásticas en los procesos laborales, el trabajo transita de ser motivación, satisfacción y realización profesional, a ser también fuente de preocupación, estrés y enfermedad para el ser humano, lo que pueden producir eventos adversos en la salud en los empleados.

Algunas de las exigencias impuestas a los trabajadores tienen relación directa con su salud, tanto en el aspecto físico como en el psicológico, al incluir una cadena de reacciones complejas a nivel biológico, psicológico y social en la que los recursos de cada individuo se pueden agotar hasta llegar a la extenuación. Este proceso, que se inicia con el estrés ocupacional, comprende situaciones del ambiente de trabajo que amenazan las necesidades de realización personal y profesional o la salud física o mental, lo que perjudica la integración con el propio ambiente de trabajo.

Según los resultados de una investigación realizada por La Asociación Americana de Psicología (2005), el estrés está afectando enormemente a las personas, contribuyendo al surgimiento de problemas de salud, relaciones deficientes y pérdida de productividad laboral, dos de cada tres empleados

encuestados en esta investigación revelaron que el trabajo tiene un impacto significativo en sus niveles de estrés (Álvarez, et al., 1991).

Un reporte realizado en el 2002 por la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo afirmó que “es cada vez mayor el porcentaje de trabajadores que están siendo afectados por el estrés en diversas actividades económicas” (Álvarez, et al., 1991).

Como resultado del padecimiento continuo del estrés laboral se encuentra el Burnout, como “un tipo de estrés crónico derivado del contexto asistencial, organizacional o académico que se caracteriza por agotamiento, cinismo y baja auto eficacia” (Gil-Monte, 2003).

En el 2014 artículos publicados en México por Ciencia-UNAM y la Jornada, se estima que más del 40% de los trabajadores mexicanos son afectados por el SDO, considerado ya un problema de salud pública en el país, además referente al estrés ocupacional (Burnout) se han realizado diversos estudios en los distintos campos de actuación profesional, donde existe una gran inquietud sobre la influencia de las contingencias del trabajo en la salud y en el bienestar de las personas (Lipp, 2007).

Otros datos de relevancia publicados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) manifiestan que México es el país con el mayor porcentaje de estrés vinculado con el trabajo, ya que de los 75,000 infartos registrados en el 2016, el 25% son provocados por el estrés laboral. Además, el 75% de los trabajadores mexicanos padecen de este mal Organización Internacional del Trabajo (OTI, 2016).

Aunado a lo anterior, históricamente la psicología ha encaminado su área de estudio principalmente en la comprensión de patologías y las enfermedades mentales, Seligman (1992), que la psicología se ha centrado casi exclusivamente en solucionar problemas y trastornos, y no en la meta complementaria que es mejorar la calidad de vida de las personas (citado por Salanova y Schaufeli, 2009), este gran énfasis de la psicología clásica en la enfermedad la ha hecho descuidar los aspectos positivos, tales como el bienestar, el contento, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad, ignorándose los beneficios que estos presentan para las personas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

En el contexto anterior y con la necesidad de un cambio del enfoque de estudio, surge la psicología positiva, una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología. Ésta busca aportar nuevos conocimientos, ayudar a resolver los problemas de salud mental y brindar alcances para obtener una óptima calidad de vida y bienestar, proporcionando una nueva mirada centrada en las cualidades positivas, identificando factores importantes para el ser humano, como son el bienestar subjetivo, el optimismo y la felicidad Seligman & Csikszentmihalyi (2000).

En los últimos años, los investigadores han centrado su atención en el estudio de los contenidos de la Socialización Organizacional, recalcando que la Socialización es fundamentalmente un proceso de aprendizaje, y encuentran evidencia empírica que muestra que el aprendizaje está asociado con mejores

resultados (Bauer, Morrison & Callister, 1998). Además, se han desarrollado herramientas para evaluar conceptos como la Socialización Organizacional y Engagement, totalmente opuestos al Burnout (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), cuyo principal detonador es el estrés, como lo hemos revisado en esta investigación.

A partir de lo plasmado, surge el interés por realizar el presente estudio que nos permita descubrir por medio del empleo de instrumentos provenientes de la psicología positiva si es posible generar en los trabajadores mexicanos mejores niveles de Engagement y reducir Burnout.

Tomando como referencia las ideas antes expuestas, se establece como objetivo general de la presente investigación, determinar si se le fue aplicado un Proceso de Onboarding a la población de estudio y de ser así, determinar si este Proceso de Socialización Organizacional tiene relación entre las dimensiones de Compromiso Laboral y Desgaste Ocupacional.

### **Justificación**

Como hemos revisado con anterioridad en esta investigación, México es uno de los países con mayores índices de estrés laboral y enfermedades relacionadas con las largas jornadas de trabajo, una de las principales padecimientos es el Síndrome de Burnout que se detecta por estrés, cansancio físico y mental crónico, actitud fría y despersonalizada, deshumanización, cinismo y sentimientos de inadecuación a las tareas a desarrollar. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), hasta 75 por ciento de los trabajadores mexicanos sufre estrés laboral.

Con el desarrollo de las nuevas técnicas y conocimientos propuestos por la Psicología Positiva cuyo propósito es propiciar la construcción o adaptación de las cualidades positivas en la conducta del ser humano (Seligman & Csikszentmihaly, 2000), bajo este principio, el presente estudio se enfoca más en las fortalezas y el funcionamiento óptimo de las personas frente a otras perspectivas más centradas en los aspectos que funcionan mal o las debilidades.

Relacionado a lo anteriormente expuesto, cada día son más las organizaciones que se ocupan por la salud y el bienestar emocional de su personal, debido a que éste es un factor determinante que se ve reflejado en su desempeño y por ende en la competitividad de la empresa.

Por lo tanto, la presente investigación surge con el propósito de impulsar nuevos conceptos y constructos psicológicos que nos permitan dar respuesta y solución a la nueva realidad a la que se enfrentan los trabajadores dentro de las organizaciones.

En congruencia a lo anterior expuesto, la investigación está centrada en la hipótesis propuesta y expone que por medio de la implementación de un adecuado Programa de Socialización Organizacional (Onboarding) se logra una mayor índice de Engagement en los trabajadores de las organizaciones en México y en consecuencia se reduce el Burnout, y por lo tanto el estrés laboral lo que genera un incremento en el bienestar y la calidad de vida de los empleados.

## **Pregunta de investigación**

P1: ¿Existe relación entre la presencia o ausencia de un Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) que altere las dimensiones de Compromiso Laboral (Engagement) y Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) en la población de estudio?

## **Objetivo general del proyecto**

Determinar si este Proceso de Socialización Organizacional tiene relación entre las dimensiones de Compromiso Laboral y Síndrome de Desgaste Ocupacional.

## **Objetivos específicos**

- Identificar, dentro de la población de estudio, el grupo que ha recibido el Proceso de Onboarding dentro de la organización.
- Identificar el nivel de Compromiso Laboral y el Síndrome de Desgaste Ocupacional tanto en la población que recibió el Proceso de Socialización Organizacional como en el que no lo recibió.
- Determinar si el Proceso de Socialización Organizacional tiene un efecto diferencial entre los puntajes de Compromiso Laboral y el Síndrome de Desgaste Ocupacional en las dos muestras.

## **Hipótesis**

**Hi:** Al implementar un Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) para los trabajadores de una empresa se incrementarán los niveles de Compromiso Laboral (Engagement) y se disminuirá los índices del Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout).

**Ho:** Al implementar un Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) para los trabajadores de una empresa se disminuirá los niveles de Compromiso Laboral (Engagement) y se incrementara los índices del Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout).

### **Definición conceptual de las variables**

#### **Variable Independiente:**

#### **La aplicación del Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding)**

El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración que ayuda a que los recién llegados se conviertan en miembros integrados de su organización. Como parte del proceso de incorporación, los nuevos miembros aprenden los conocimientos, habilidades y comportamientos que necesitan para tener éxito y ser productivo en su trabajo (Bauer 2010).

#### **Variable Operacional**

#### **La aplicación del Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding)**

Un Proceso adecuado de Socialización Organizacional aborda todos los atributos que constituyen completamente la integración a la cultura organizacional a los nuevos empleados, Este proceso comienza cuando un nuevo empleado recibe su oferta de empleo y termina después del primer año de empleo.

Las fases del Proceso de Socialización Organizacional son;

- Antes del primer día: se da inicio a la bienvenida y se le informa al trabajador sobre la documentación y logística.
- Orientación del primer día: inducción a la cultura organizacional y presentación de empleados.



- Primera semana: adaptarse al trabajo, desempeño del trabajador y obtener expectativas.
- Noventa días: obtener y proporcionar retroalimentación en su rol para minimizar el sentido de incertidumbre.
- Un año: reconocer las contribuciones positivas del empleado brindándole herramientas para ser lo más independiente y seguro en su proceso de integración al puesto de trabajo.

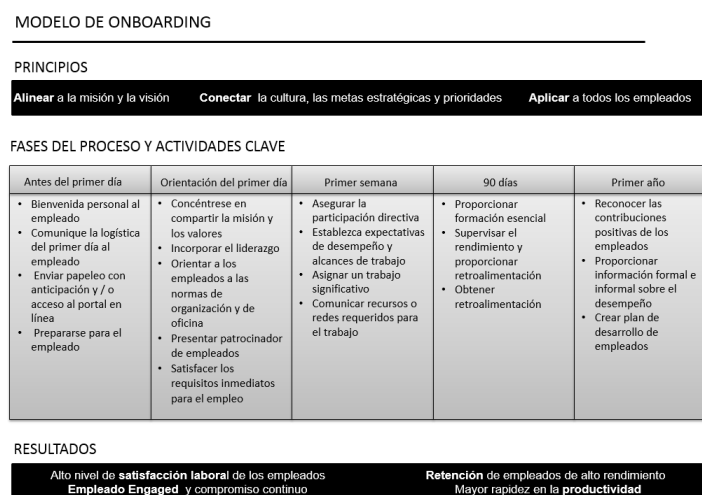


Figura 3. Modelo de Onboarding. Hamilton, B. (2008). Getting On Board a Model for Integrating and Engaging New Employees. Partnership for Public Service Sitio web: <https://ourpublicservice.org/publications/download.php?id=147>

### Variable Dependiente: Socialización Organizacional (Onboarding)

Se define como el proceso de aprendizaje que reciben los nuevos colaboradores para conocer lo que es importante en una organización o algún área de la misma (Schein, 1968), donde los individuos aprenden la cultura y los valores de su nuevo trabajo y adquiere las actitudes, comportamientos y conocimientos para participar como un miembro activo de una empresa (Van & Schein, 1979).

## **Definición operacional**

### **Variable Dependiente: Socialización Organizacional (Onboarding)**

Es el resultado obtenido de la aplicación de la Escala OSI (Taormina, 1994). Alta puntuación en los cuatro factores que integran la escala (entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas a futuro) son indicadores de Socialización Organizacional favorable, con la versión adaptada por Villavicencio et al. (2014).

### **Variable Dependiente: Compromiso Laboral (Engagement)**

Estado mental psicológico positivo relacionado con el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2003), que está caracterizado por un elemento físico (vigor), emocional (dedicación) y cognitivo (absorción) (Salanova y Llorens 2008).

### **Variable Dependiente: Compromiso Laboral (Engagement)**

Es la puntuación obtenida de las respuestas de la Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et. al., 2002), incluyendo las tres dimensiones que la componen: vigor, dedicación y absorción, siendo positivos los resultados suponen percibirse vinculado con el trabajo, adaptada a población mexicana Villavicencio et al. (2014).

### **Variable Dependiente: Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout)**

Es la respuesta al estrés emocional crónico de tratar extensivamente con otros seres humanos, el proceso gradual de pérdida de responsabilidad personal y desinterés entre sus compañeros de trabajo. Síndrome tridimensional caracterizado por los siguientes componentes, agotamiento emocional,

despersonalización y sentimientos de inadecuación profesional, los tres elementos están ligados entre sí a través de una relación hipotéticamente asimétrica en la que el primero conduce a los otros dos (Maslach & Jackson 1981).

### **Variable Dependiente: Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout)**

Es la puntuación obtenida de las respuestas de la Escala EDO (Uribe et al., 2010), donde bajos resultados obtenidos en eficacia profesional, altos índices en agotamiento y en cinismo suponen percibirse desgastado por el trabajo, versión adaptada a la población mexicana compuesta por 11 reactivos Villavicencio et al. (2014).

### **Tipo de estudio**

Descriptivo- correlacional (Kerlinger & Lee, 2002).

Descriptivo: se buscó especificar propiedades, características y rasgos fundamentales de la población de estudio para someterlo a un análisis.

Correlacional: se midió el grado de asociación de variables mediante un patrón predecible de la población de estudio.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental (Ex post facto), debido a que no existió una manipulación deliberada de las variables independientes ya que sólo se fueron observados los fenómenos en su ambiente natural para ser analizados posteriormente (Kerlinger & Lee, 2002).

## **Muestra**

Está conformada por un total 172 participantes, trabajadores mexicanos activos de dos distintas empresas transnacionales, donde 95 (55%) participantes recibieron un Proceso de Onboarding al ingresar a la empresa y 77 (45%) participantes no lo recibió.

## **Tipo de muestreo**

No fue probabilístico intencional debido a que la selección de los participantes no dependió de la probabilidad sino de las características de la investigación (Kerlinger & Lee, 2002).

## **Criterios de selección de la muestra**

Trabajadores mexicanos de organizaciones privadas transaccionales, mayores de edad, de diferentes áreas, de diversos tipo de contrato laboral y con diversidad de variables sociodemográficas.

## **Instrumentos Dependientes**

**Escala Socialización Organizacional (Organizational Socialization Inventory, OSI).**

Adecuado para poder implementarlo en la población mexicana por Villavicencio et al. (2014). Este instrumento refleja la interacción dinámica entre el empleado y la organización y posibilita evaluar tanto las percepciones de éste, como los esfuerzos de su organización en dicho proceso. Está compuesto por 17 reactivos, distribuidos en cuatro dimensiones (una dimensión de cinco

reactivos) entrenamiento y tres dimensiones, comprensión, apoyo de los compañeros y percepción a futuro, (de cuatro reactivos cada uno):

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

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

### **Escala de Compromiso Laboral (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-12)**

Con adaptación para población mexicana por Villavicencio et al. (2014). Este instrumento está diseñado para evaluar el nivel de compromiso entendido como un estado mental positivo en los trabajadores y está compuesto por 12 reactivos que a continuación se describen:

- Vigor (6 reactivos): se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.

- Dedicación (3 reactivos): se refiere al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.
- Absorción (3 reactivos): se refiere a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

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

### **Escala de Desgaste Ocupacional (Maslach Burnout Inventory, EDO)**

Este instrumento fue diseñado para población mexicana (Villavicencio et al., 2014) y mide las tres dimensiones del SDO y cuenta con 11 reactivos de opción múltiple:

- Agotamiento Emocional (2 reactivos): se refiere a sentimientos de incapacidad de dar más de uno mismo emocionalmente hablando, así como una reducción de los recursos emocionales del individuo.
- Despersonalización (4 reactivos): implica distancia del trabajo, sentimientos y actitudes cínicas ante los demás.
- Insatisfacción de logro (5 reactivos): se refiere a la reducción de los sentimientos de logro y la auto competencia respecto al trabajo.

Formato de respuesta tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que van de “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. Dicha escala cuenta con instrucciones y es auto aplicable. Adicionalmente se ha encontrado que tiene una confiabilidad del 0.89 (Uribe, 2008).

### **Procedimiento**

Se realizó una visita y petición por escrito a la Dirección de Recursos Humanos de dos empresas trasnacionales para que se permitiera aplicar los instrumentos de medición de la escala OSI (Organizational Socialization Inventory), UWES (Utretch Work Engagement Scale) y EDO (Maslach Burnout Inventory) respectivamente, además de una batería compuesta por una sección de datos sociodemográficos dejando en claro que la finalidad de este ejercicio era académicos.

Posteriormente el permiso se otorgó por parte de las empresas haciendo la solicitud de mantener los datos de los trabajadores y de la empresa de manera confidencial. Se realizó un programa en conjunto con las empresas para aplicar las pruebas, donde se realizaron el total de las pruebas en cuatro sesiones en distintos horarios en cada una de las empresas para concluir en un periodo de no más de un mes.

Los instrumentos fueron aplicados de manera individual, previo a la aplicación se les informo que el propósito del ejercicio era con fines académicos, se les oriento para el llenado de los mimos y se les hizo saber que la actividad les tomaría entre 15 a 20 minutos, donde a lo largo de un mes se recolectaron 172 pruebas.

## RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en este estudio, para el cual se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 24.0 para Windows, y así poder analizar los resultados obtenidos de la muestra. La muestra de estudio estuvo conformada por la participación de 172 trabajadores, de los cuales 54 (31%) fueron mujeres y 118 (69%) hombres, entre 20 y 60 años, con niveles de puesto; Operativo (28%), Supervisor (27%), y principalmente Coordinador (43%), Otros (2%) (ver tablas 1 a la 6).

Tabla 1  
*Frecuencias de Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	54	31%
Masculino	118	69%
Total	172	100%

Tabla 2  
*Frecuencias de Edad*

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	54	31%
31 a 40 años	54	31%
41 a 50 años	54	31%
51 a 60 años	8	6%
61 a 70 años	2	1%
Total	172	100%

Tabla 3  
*Frecuencias de Puesto*

	Frecuencia	Porcentaje
Operativo	48	27%
Coordinador	72	43%
Supervisor	45	27%
Jefes	1	1%
Otros	3	2%
Total	172	100%



Tabla 4  
*Frecuencias de Antigüedad Laboral*

	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 años	33	19%
1 a 3 años	36	21%
3 a 6 años	27	16%
6 a 10 años	23	13%
Más de 10 años	53	31%
Total	172	100%

Tabla 5  
*Frecuencias de Estado Civil*

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	64	37%
Casado	97	57%
Unión libre	9	5%
Viudo	2	1%
Total	172	100%

Tabla 6  
*Frecuencias de Aplicación de Onboarding*

	Frecuencia	Porcentaje
Si	95	55%
No	77	45%
Total	172	100%

Se calculó el alfa de Cronbach de los tres instrumentos empleados, para lo cual el OSI obtuvo una consistencia interna de  $\alpha=.92$ , el UWES  $\alpha=.89$ , y el EDO  $\alpha=.65$ , lo cual indican que las escalas tienen buena consistencia interna.

Los datos obtenidos de la aplicación de las escalas permitieron encontrar lo siguiente:

De igual manera, se obtuvo la tabla normativa del OSI, utilizando el criterio de cuartiles (ver tabla 7) (Villavicencio, Jurado & Aguilar, 2014), obteniendo los resultados de las figuras 4 y 5, notándose una diferencia importante en los resultados de prueba OSI, donde la población de estudio a la que le fue aplicado un Proceso de Onboarding (55%) donde se muestra el 42% con un alto nivel de Socialización Organizacional (ver figura 4) y por otro lado la población de estudio a la cual no se le aplico un Proceso de Onboarding (45%) (ver figura 5), mostro un porcentaje menor que en el valor alto de Socialización Organizacional (19%).

Tabla 7

Tabla normativa de Socialización Organizacional (OSI)

Escala	Valores
OSI	Mínimo=0-56
	Bajo=57-65
	Medio=66-73
	Alto=74-85



Figura 4. Gráfica circular de porcentaje de la muestra en las dimensiones de OSI con el Proceso de Onboarding.



Figura 5. Gráfica circular de porcentaje de la muestra en las dimensiones de OSI sin el Proceso de Onboarding.

También, para poder determinar qué nivel de Socialización Organizacional tiene cada uno de los grupos de la población de estudio a los que les fue aplicado un Proceso de Onboarding y a los que carecieron de este proceso, se aplicó una prueba t-Student, donde, la aplicación se asumieron varianzas iguales (Levene sig. .177). Se encontró diferencia significativas por los dos grupos  $t_{(170)} = 3,284$  sig. ,001  $d=.49$ . Se realizó una gráfica de caja ,donde se muestra los valores más bajos de Socialización Organizacional en la población de estudio donde no se aplicó el Proceso de Onboarding y por el contrario se encontraron niveles más altos en el grupo de que le fue aplicado el Proceso de Socialización.

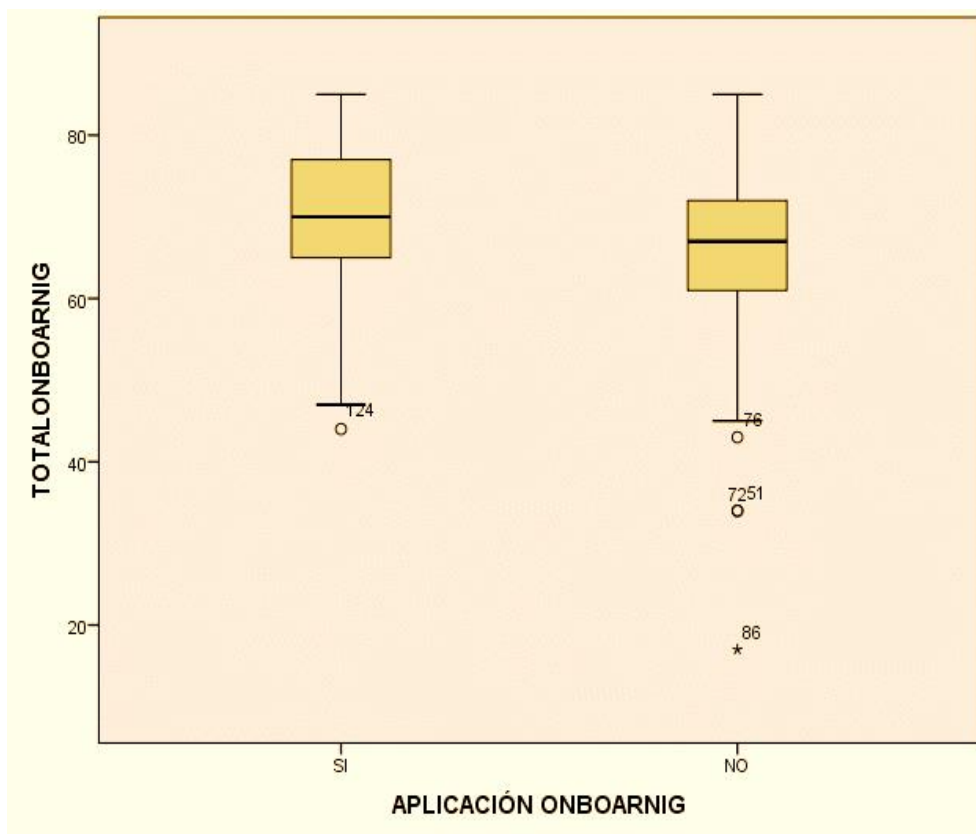


Figura 6. Gráfica de caja con dos grupos de población, los que sí y no se aplicó el Proceso de Onboarding, con la prueba OSI.

Se expone en una tabla normativa la calificación del UWES para conocer el nivel de Compromiso Laboral de la población en cuestión (tabla 8), se realizó un análisis de frecuencia donde el primer cuartil es para valores mínimos, segundo para bajos, tercero para medios y cuarto para altos. Los resultados reflejan que los trabajadores a los que se les fue aplicado un Proceso de Onboarding (55%) denotaron estar con un nivel alto de Engagement (88 %) (ver figura 7), y en la población de estudio que no fue aplicado el Proceso de Onboarding obtuvo un nivel menos significativo de Engagement (74 %) (ver figura 8).

Tabla 8

Tabla normativa del UWES

Escala	Valores
UWES	Mínimo=0-57
	Bajo=58-68
	Medio= 69-76
	Alto= 77-84



Figura 7. Gráfica circular de porcentaje de la muestra de aplicación de OSI con diversos valores de Compromiso Laboral de acuerdo al UWES.



Figura 8. Gráfica circular de porcentaje de la muestra Compromiso Laboral de acuerdo al UWES sin aplicación de Onboarding.

Se puede observar en las siguientes graficas (ver figura 9 a la 11) el nivel que tiene cada una de las variables de UWES (vigor, dedicación y absorción) de la población de estudio a los que se les fue aplicado un Proceso de Onboarding y a los que carecieron de este proceso.

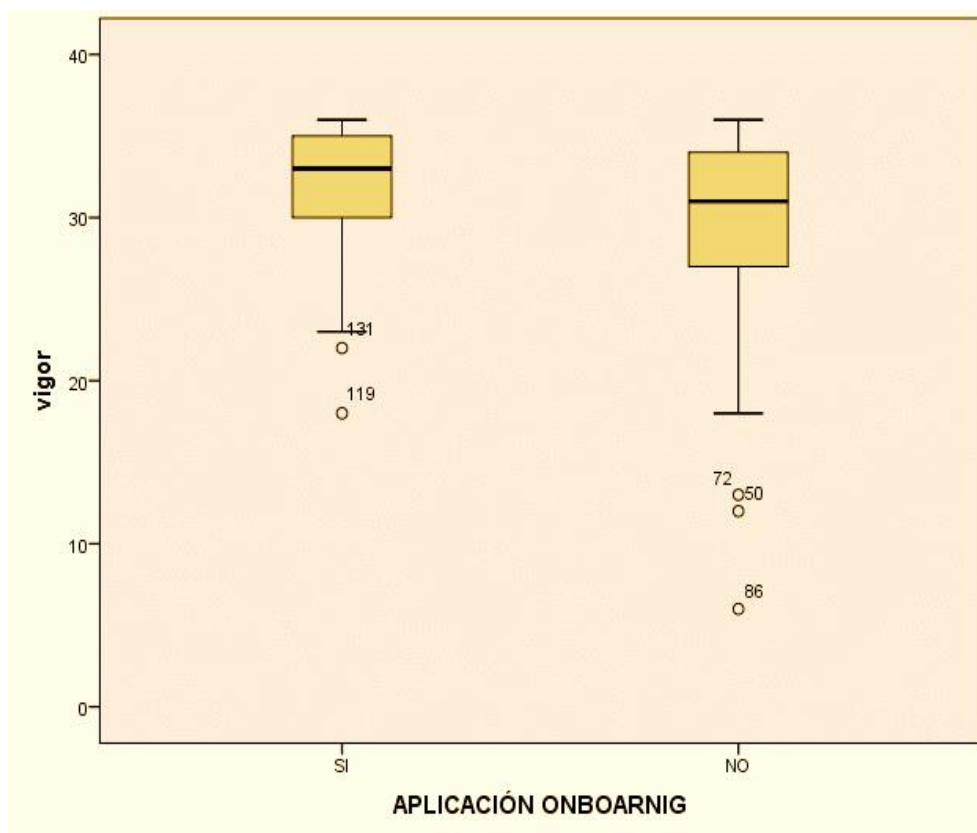


Figura 9. Gráfica de caja nivel de vigor (factor UWES) que presenta la población de estudio con y sin Proceso de Onboarding.

Se asumieron varianzas desiguales (Levene sig. .009), se encontraron diferencias establecidas significativas por los dos grupos  $t_{(124.046)} = 3,072$  sig. ,003  $d = .48$ . Se puede diferenciar entre las dos poblaciones que los niveles de vigor más altos se encontraron en la población con aplicación de Proceso de Onboarding.

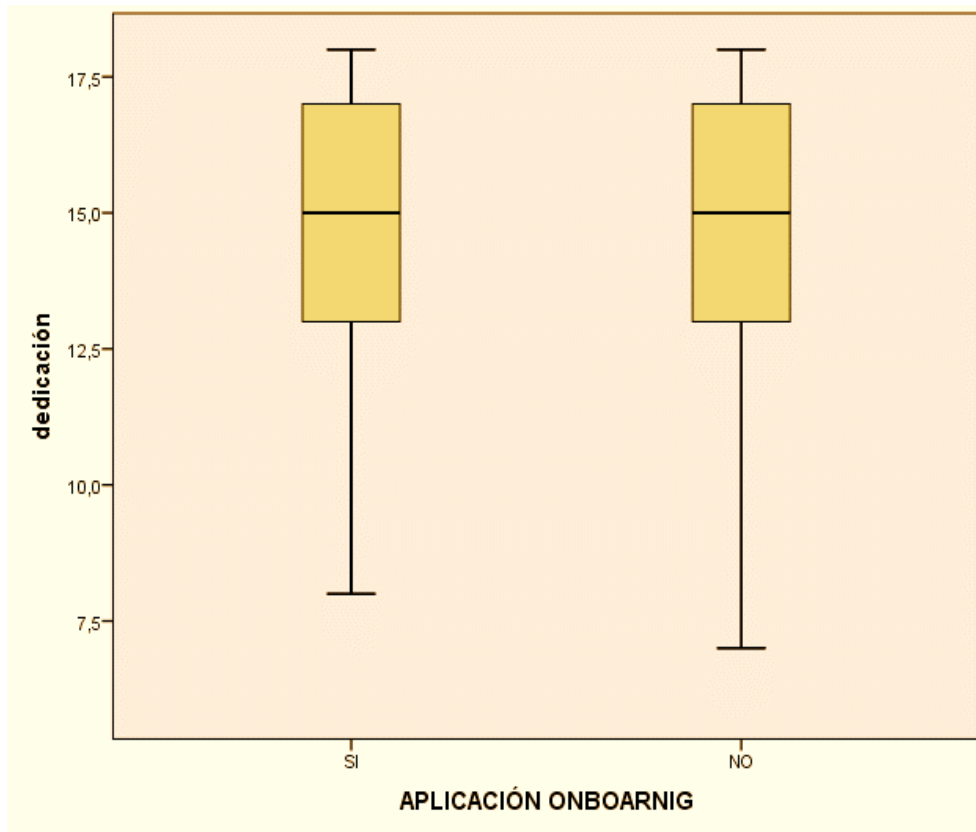


Figura 10. Gráfica de caja nivel de dedicación (factor UWES) que presenta la población de estudio con y sin Proceso de Onboarding.

Se asumieron varianzas iguales (Levene sig. .269), se encontraron diferencias establecidas significativas por los dos grupos  $t_{(170)} = ,394$  sig. ,694  $d = .05$ . El factor dedicación obtuvo diferencias moderadas entre las dos poblaciones de estudio, pero con una diferencia positiva notoria con la muestra que cuenta con aplicación de Proceso de Onboarding porque mostro una media 14,82 respecto a la otra población que presento una media de 14,65.

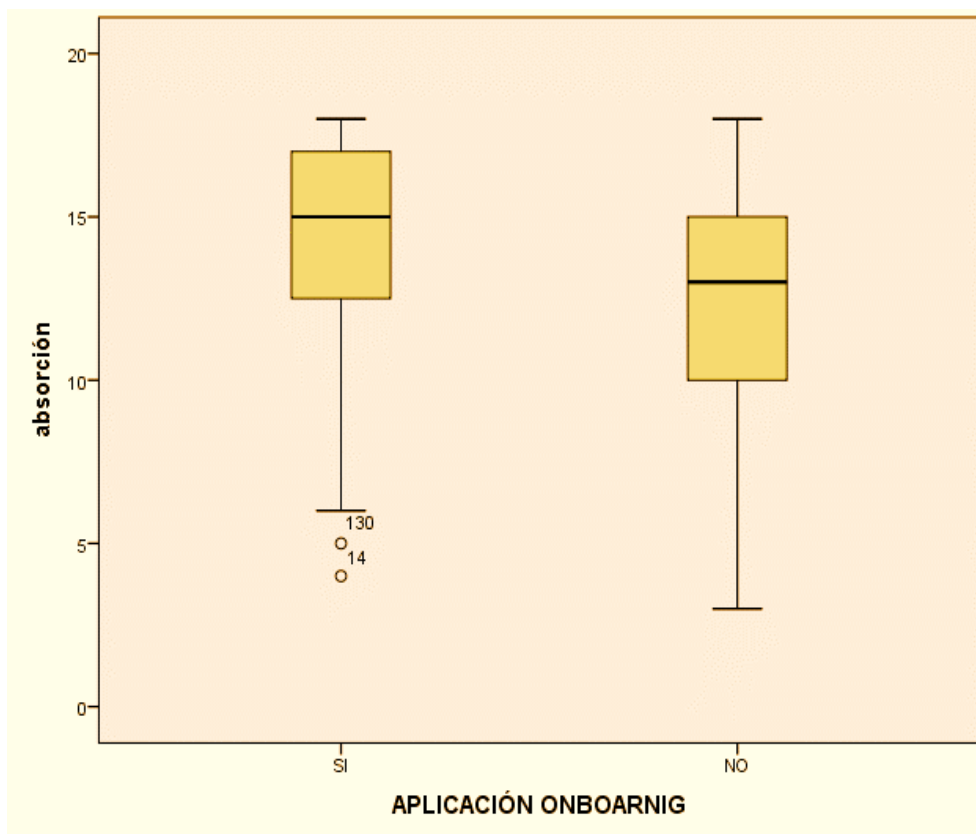


Figura 11. Gráfica de caja nivel de absorción (factor UWES) que presenta la población de estudio con y sin Proceso de Onboarding.

Se asumieron varianzas iguales (Levene sig. .367), se encontraron diferencias establecidas significativas por los dos grupos  $t_{(170)} = 4.404$  sig. ,000  $d = .67$ . Los niveles de Absorción presentaron valores más altos en la mayoría de la muestra con aplicación del Proceso de Onboarding y valores más bajos en la mayoría de la muestra sin proceso.

Para conocer el nivel de SDO en la población de estudio, se tomó como base la tabla normativa, donde la (fase 4) se refiere a Desgaste Ocupacional muy alto “quemado”, la (fase 3) a Desgaste Ocupacional alto “en peligro”, la (fase 2) hace referencia a Desgaste Ocupacional regular “normal” y por último la (fase 1) a Desgaste Ocupacional bajo “sano”.



Se muestra la tabla normativa de calificaciones del EDO utilizando el criterio de cuartiles (ver tabla 9), donde se obtuvieron los resultados de las figuras 12 y 13, donde se observa en la figura 12 la existencia de una porcentaje bajo de “Quemado” (3%) con la población que se le aplico un Proceso Onboarding, también, en la muestra que se expone en la figura 13 no existe un Proceso de Onboarding y la mayoría de esta población de estudio presenta estar “En Peligro” (23%) y “Quemado” (39%).

Tabla 9  
Tabla normativa del EDO

Escala	Valores
EDO	Bajo/Sano=0-31
	Regular/Normal=32-36
	Alto/En Peligro= 37-41
	Muy Alto/Quemado= 42-66

Nota: Villavicencio, Jurado & Aguilar, 2014.



Figura 12. Gráfica circular de porcentaje de la muestra en las fases de SDO con aplicación del Proceso Onboarding.



Figura 13. Gráfica circular de porcentaje de la muestra en las fases de SDO sin el Proceso de Onboarding.

A continuación se presenta en las siguientes graficas (ver figura 14 a la 16) el nivel que tiene cada una de las variables del instrumento EDO (agotamiento, insatisfacción y despolarización) de la población de estudio a los que se les fue aplicado un proceso de Onboarding y a los que carecieron de este proceso. En las gráficas (ver figura 14 a la 15), se encuentran sesgo negativo o bien los bigotes son más largos hacia los valores más bajos de los factores agotamiento e insatisfacción.

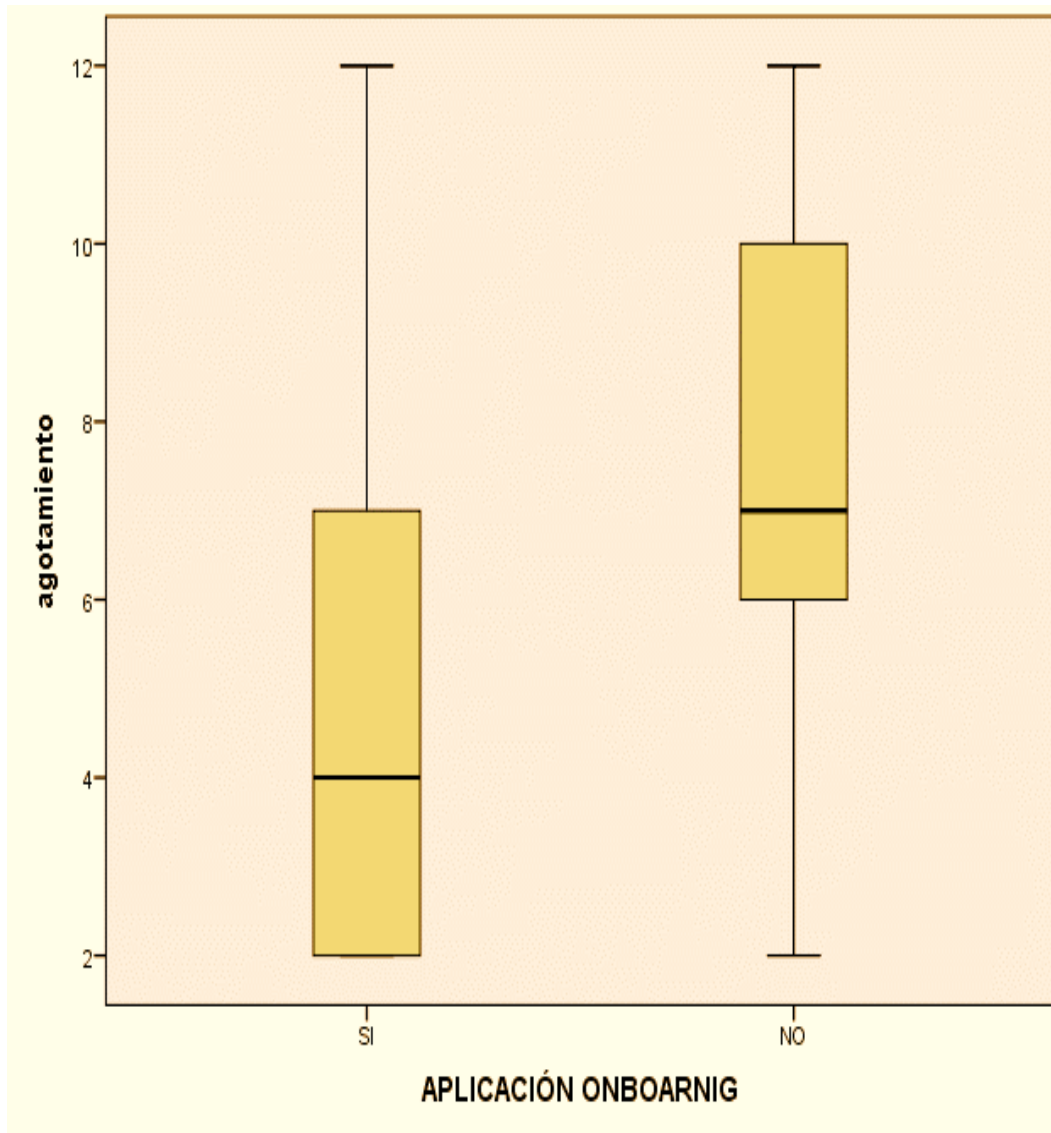


Figura 14. Gráfica de caja nivel de agotamiento (factor EDO) que presenta la población de estudio con y sin Proceso de Onboarding.

Se asumieron varianzas iguales (Levene sig. .854), se encontraron diferencias establecidas significativas por los dos grupos  $t_{(170)} = -6.484$  sig. ,000  $d = -.98$ .

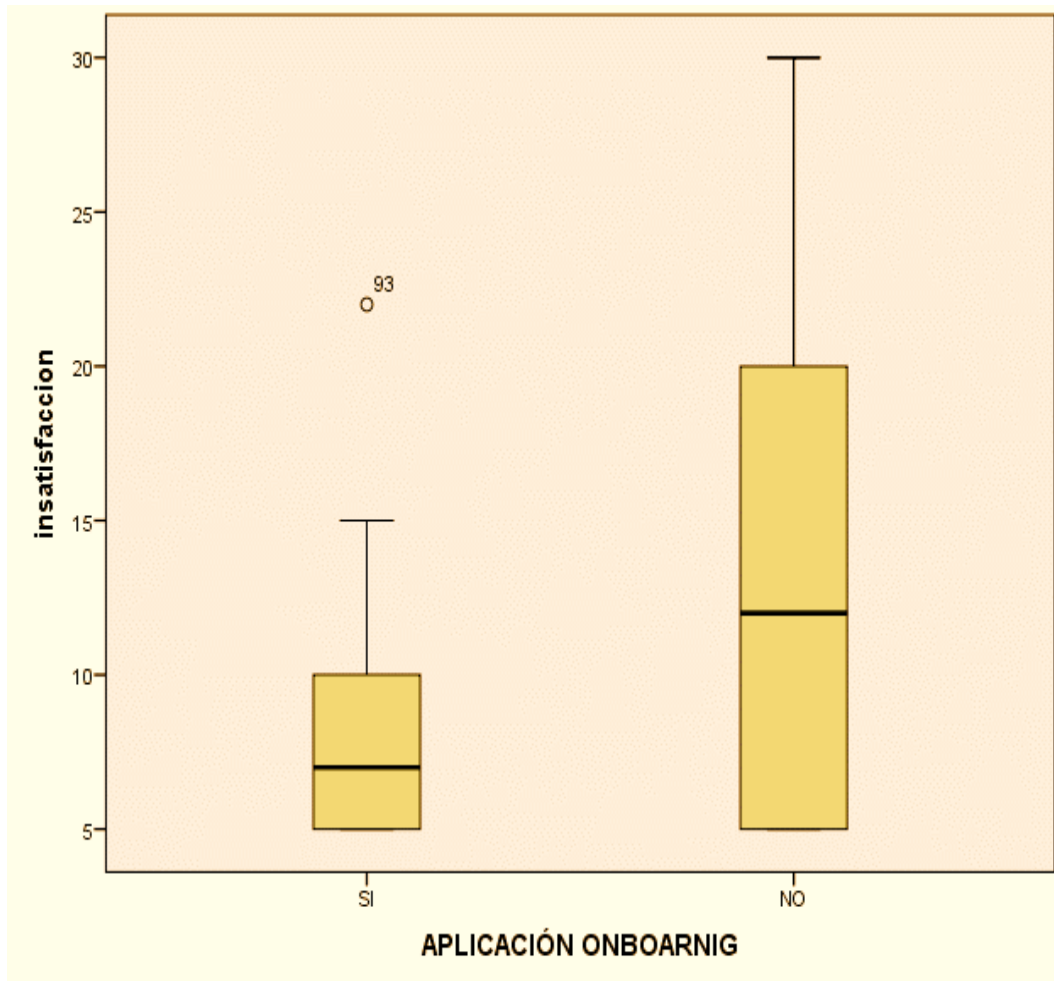


Figura 15. Gráfica de caja nivel de insatisfacción (factor EDO) que presenta la población de estudio con y sin Proceso de Onboarding.

Se asumieron varianzas desiguales (Levene sig. .00), se encontraron diferencias establecidas significativas por los dos grupos  $t_{(103,375)} = -5,149$  sig. ,000  $d = -.81$ .

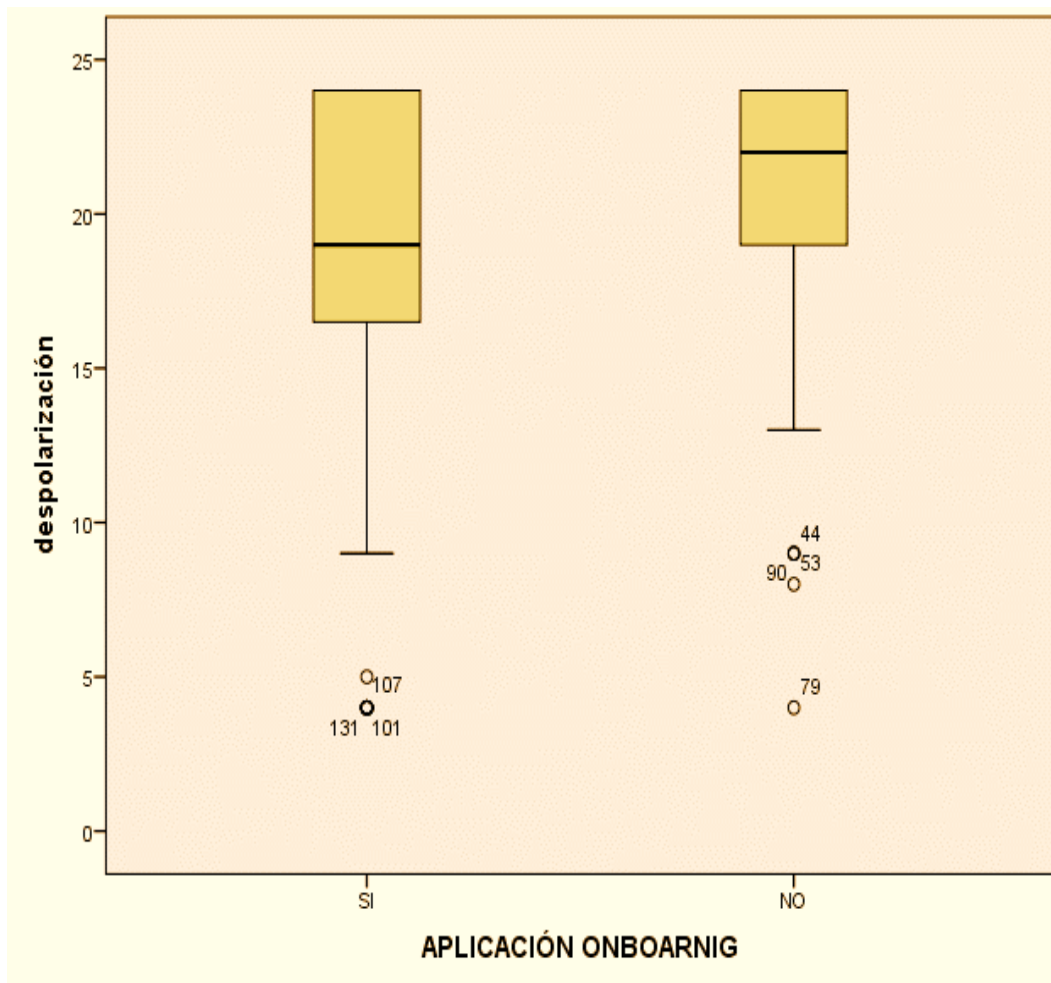


Figura 16. Gráfica de caja nivel de despolarización (factor EDO) que presenta la población de estudio con y sin Proceso de Onboarding.

Se asumieron varianzas desiguales (Levene sig. .001), se encontraron diferencias establecidas significativas por los dos grupos  $t_{(163,462)} = -3,273$  sig. ,001  $d = -.49$ .

En la tabla 10 se realizó el análisis de correlación de Pearson para identificar la relación del Proceso de Socialización Organizacional con los dimensiones de

UWES (vigor, dedicación y absorción) y EDO (agotamiento, insatisfacción y despolarización).

Se presenta a continuación los resultados:

Tabla 10

*Proceso de Onboarding y la relación de los factores de UWES y EDO.*

	<b>Onboarding</b>
<b>Compromiso laboral (UWES):</b>	
Vigor	.408**
Dedicación	.265**
Absorción	.238**
<b>Desgaste Ocupacional (EDO)</b>	
Agotamiento	-.190*
Insatisfacción	-.256**
Despolarización	.015

\*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se encontró que la Socialización Organizacional (Onboarding) manifestó tener una relación positiva significativa con los tres factores que integran el instrumento UWES (vigor, dedicación y absorción), con un nivel de significancia estadística  $\leq 0.05$ .

Además se puede observar que dos de los tres factores que integran al EDO (agotamiento e insatisfacción) muestran una relación estadística negativa con un nivel de significancia estadística  $\leq 0.05$ . a la Socialización Organizacional.

No obstante no se encontró relación estadísticamente significativa entre la dimensión despolarización (EDO).

## DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó con el propósito de generar aportaciones de relevancia para el estudio de la Psicología Positiva (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000), en el campo organizacional a través del estudio de distintos fenómenos que impactan de formas diversas en la salud de los trabajadores y, por consecuencia, en la productividad de las organizaciones, por ejemplo, tal y como asegura Zahrlly & Tosi (1989), el uso estratégico de un Proceso de Onboarding, es uno de los métodos más eficaces que la organización puede implementar para mejorar la eficacia de sus sistemas de gestión de talentos, en congruencia, el presente trabajo tiene como objetivo, determinar en la población de estudio a que individuos les fue aplicado un Proceso de Onboarding, que niveles de Socialización Organizacional presentan derivado de dicho Proceso y la relación que tiene entre las dimensiones de Compromiso Laboral (Engagement) y Desgaste Ocupacional (Burnout).

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos encontrar que la población de estudio, a la que se le fue aplicado un Proceso de Onboarding obtuvo el 42% un nivel alto de Socialización Organizacional, el 31% un nivel medio, el 20% niveles bajos y el 7% un mínimo. Para Engagement, el 88% la población posee un nivel alto, el 9%, un nivel medio, el 1% muestra nivel mínimo y el 2% un nivel bajo, con base en estos resultados podemos notar que a la mayoría de la población que se le fue aplicado el Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) obtuvo muy altos niveles de Engagement, tal y

como investigaciones previas han señalado la existencia de mayores niveles de Engagement en los nuevos trabajadores cuando estos posean un mayor puntaje en alguno de los cuatro dominios de la Socialización Organizacional (Lisbona, Morales & Palací, 2009). Referente a Burnout se observó que existen un bajo porcentaje de personas que padece de este síndrome, con tan solo el 3% de la muestra que presenta un nivel muy alto o en peligro, el 12% alto o quemado, el 26% un nivel normal o regular y el 59% un nivel sano.

Por el contrario, a la población de estudio que no se le fue aplicado un Proceso de Onboarding dentro de la organización donde labora, mostro solo el 19% un nivel alto en Socialización Organizacional, el 39% un nivel medio, el 27% niveles bajos y un 19% de la población un nivel mínimo. Relativo a los niveles de Engagement, el 74% de los trabajadores resulto con un nivel alto de Engagement, el 12% nivel medio, el 8% un nivel bajo, y el 6% un nivel mínimo. En Burnout, se incrementaron los niveles mostrando un 39% de la población con nivel muy alto o en peligro, el 23% alto o quemado, nivel regular el 24% y sano 14%.

Con los datos que se han expuesto, podemos determinar que se acepta la hipótesis planteada en esta investigación, donde se presume que al implementar un Proceso de Socialización Organizacional (Onboarding) para los trabajadores de una empresa, se incrementarán los niveles de Compromiso Laboral (Engagement) y se disminuirá los índices de Desgaste Ocupacional (Burnout), por el contrario, aquellos empleados que no contaron con este Proceso de Onboarding, manifestaron tener un menor grado de Engagement y mayores índices del Síndrome de Burnout.



También se realizó una prueba t-Student para poder diferenciar el impacto que generó en los trabajadores de dos empresas transnacionales el haber tenido o no un Proceso de Onboarding y qué tanto influye en las variables Socialización Organizacional, Engagement y Burnout. Se encontró que hay una varianza de igualdad (Levene sig. .177) entre las variables de aplicación del Proceso de Onboarding y Socialización Organizacional y un nivel de significancia de .001. Los datos que se obtuvieron de una gráfica de caja, muestran que a la población de estudio que se le fue aplicado un Proceso de Socialización Organizacional presento datos positivos que vinculan valores más altos de Socialización Organizacional, además la correcta aplicación de un Proceso de Socialización Organizacional puede conducir a un mayor Engagement de los trabajadores (Afsanepurak, Rasool, Seyfari, & Zeinab, 2012), en cambio la población que careció del Proceso de Onboarding, obtuvo una curva más larga hacia los valores más bajos de Socialización Organizacional.

Para el instrumento UWES, en los factores vigor, dedicación y absorción los datos obtenidos para vigor mostraron una varianza desigual de .009 y un nivel de significancia de .003, para el factor dedicación se asumió igualdad varianza de .269 y un nivel significativo de .694, por parte del factor absorción se obtuvo una varianza de igualdad de .367 y un nivel significativo de .000. En general la prueba de UWES obtuvo un nivel significativo bilateral de .006. En la gráfica de caja para los factores vigor, dedicación y absorción se realizó una comparativa de las dos poblaciones (con y sin Proceso de Onboarding) donde se mostró

similitud en los resultados, pero es importante destacar que la tendencia para la población con aplicación de Onboarding es ascendente de manera positiva.

Por otro lado se obtuvo para los tres factores de EDO (agotamiento, insatisfacción y despolarización) los siguientes resultados; agotamiento asumió varianzas iguales de .854 y un valor significativo de .000, insatisfacción un valor significativo de .000 y una varianza desigual de .000, en cuanto a despolarización, una varianza desigual .001 y un valor significativo de .001. En la gráfica de caja, para los factores de agotamiento, insatisfacción y despolarización se presentó una mayor dispersión en las variables de agotamiento e insatisfacción en ambos grupos, los que recibieron y los que carecieron de un Proceso de Onboarding.

Para las variables sujetas a estudio en la presente investigación (Socialización Organizacional, Compromiso Laboral y Desgaste Ocupacional) los niveles de significancia en la prueba t-Student aplicada, arrojó un valor menor a 0.05 la cual rechaza la hipótesis nula de esta investigación, conjuntamente en las gráficas de caja se observa que existe un mayor nivel o niveles altos de Engagement y a su vez niveles inferiores o bajos de Burnout para la población de estudio a la cual le fue aplicado un Proceso de Onboarding, por el contrario al grupo que no se le fue aplicado dicho Proceso, se muestran menores niveles de Engagement y mayores índices de Burnout ya que la Socialización Organizacional y Engagement son totalmente opuestos al Burnout (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

A partir de los resultados anteriormente expuestos, se plantea una relación existente entre el Proceso de Onboarding y el Engagement y a través de la correlación de Pearson de igual manera se pudo determinar la relación entre las variables sujetas a este estudio, donde la variable Socialización Organizacional (Onboarding) manifestó tener una relación positiva significativa con los tres factores que integran el instrumento UWES, por lo tanto podemos deducir que la población de estudio que presenta mayores niveles de Socialización Organizacional están vinculadas a tener mayores niveles de Engagement además de tener un aumento significativo en los tres factores que integran el Compromiso Laboral, lo que indica que el trabajador estará más Engaged en la organización al haber sido integrado a través de un Programa de Onboarding, también como podemos observar en la tabla 10, tener un buen nivel de Socialización Organizacional inhibe o reduce la posibilidad de presentar niveles elevados de Burnout, tal y como se muestra la relación negativa que tiene la Socialización Organizacional con los factores “agotamiento e insatisfacción” pertenecientes al instrumento EDO, por lo tanto la Socialización Organizacional puede aumentar la satisfacción de los empleados y disminuir el Desgaste Ocupacional (Taormina & Kuok, 2009).

Se puede concluir señalando que, a mayor Socialización Organizacional mayor sensación de Engagement, y a menor Socialización Organizacional mayor Agotamiento Emocional (Liang & Hsieh, 2008), de igual manera estudios realizados previamente han demostrado cómo un adecuado Proceso de Socialización se relacionaría con factores motivacionales, y en consecuencia puede facilitar el Engagement, por consiguiente el Engagement será mayor

cuando los empleados de una organización logran el conocimiento de las oportunidades de promoción, y comprenden la manera de ser de la organización, cual es la razón por la cual se realizan las cosas de cierta forma y se adquieren nuevas competencias para realizar el trabajo (Lisbona Morales & Palací, 2009). Por lo tanto el Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) corresponde a lado negativo y el Compromiso Laboral (Engagement) al positivo del capital humano (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

## CONCLUSIONES

De acuerdo con lo anterior se plantean las siguientes conclusiones; La población de estudio a la que se le aplicó un Proceso de Socialización Organizacional en la empresa donde labora, presentó mayores niveles de Socialización Organizacional frente al grupo que no tuvo algún Proceso de Onboarding, donde el primer grupo obtuvo en más del 70% de la muestra niveles medios y altos de Socialización Organizacional, y el 97% de la población obtuvo niveles medios y altos en Engagement. La población de estudio que careció del Proceso de Onboarding, resultó solo el 58% con niveles medios y altos de Socialización Organizacional y 86% con niveles medios y altos de Engagement, por lo tanto esta población reveló estar menos engaged respecto a la población descrita anteriormente, consecuentemente podemos decir que a los trabajadores mexicanos de empresas transnacionales a los que se les aplicó un Proceso de Onboarding presentaron mayores niveles de Socialización Organizacional y mayores niveles de Engagement que a los trabajadores que no fueron sometidos a un Proceso de Onboarding.

Aunado a lo anterior, también a la población de estudio que se le aplicó un Programa de Onboarding tuvo tan solo el 15% niveles de quemado o en peligro, por el contrario a la población que no fue sometida a un Programa de Onboarding mostró porcentajes del síndrome de Burnout más altos (62% de quemado o en peligro), lo que implicaría que la aplicación del Proceso de Onboarding tiene relevancia ya que logra una disminución del Síndrome de Burnout en la población que se le fue aplicado este proceso.

Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables, lo cual indica que a mayor Socialización Organizacional mayor Engagement y menor Burnout presentara un trabajador según los datos arrojados en esta investigación.

## **LIMITACIONES**

Durante la elaboración del estudio se encontró que existe poca información sobre estudios sobre Compromiso Laboral (Engagement) y Socialización Organizacional (Onboarding) en México, además de que la literatura sobre Onboarding principalmente es en inglés.

En cuanto a las pruebas que se realizaron a las dos poblaciones de estudio (OSI, UWES y EDO), se dificultó la accesibilidad a la población para poder conseguir permiso en las empresas por políticas internas, también de que pudieron existir factores externos como la incertidumbre o temor a repercusiones, ya que los empleados pueden tener la creencia de que la información que se obtuviera en sus respuestas pudiera afectar su permanencia en su empleo; aunado a lo anterior el tamaño de la muestra se vio limitado por factores que anteriormente se mencionaron.

## REFERENCIAS

- Aberdeen Group (2006). Onboarding Benchmark Report, de Inc. All rights reserved. Recuperado de [http://magdata.lrp.com/MAGDATA/servlet/DataServlet?fname=10022007E\\_xtra\\_AberdeenReport.pdf](http://magdata.lrp.com/MAGDATA/servlet/DataServlet?fname=10022007E_xtra_AberdeenReport.pdf).
- Aberdeen Group (2008). All aboard: Effective onboarding techniques and strategies. Recuperado de [www.aberdeen.com/AberdeenLibrary/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx](http://www.aberdeen.com/AberdeenLibrary/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx).
- Afsanepurak, S., Rasool, S. H., Seyfari M. K. & Zeinab M. N. (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), 02-25.
- Aguilar, J. y Dipp, A. (2014). Inventario para la Medición del Engagement (ilusión por el trabajo). Un estudio instrumental. *Psicogente*, 17(32), 294-306.
- Álvarez-Gallego, E. y Fernández, L. (1991). El Síndrome "Burnout" o el desgaste profesional (II): estudio empírico de los profesionales gallegos del área de Salud Mental. *Rev Asoc Esp Neuropsiquiatr*, 11(39), 267-73.



- Arce, D. (2012). Onboarding: el fin de la inducción de tres días. MBA y Educación Ejecutiva. Recuperado en <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/onboarding-el-fin-de-la-induccion-de-tres-dias>.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Comportamiento organizacional positivo: Engaged empleados en organizaciones floreciente. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2003). *The socially induced burnout model*. In S.P. Shohov (Ed.). *Advances in Psychology Research (Vol. 25)*. New York: Nova Science Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. B. (2004). Using the job demands – resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(1), 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work stress* 22(2), 87-200.

- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 (1), 1359-1378.
- Bakker, A. B. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empath. *Journal of Managerial Psychology*, 14(2), 294-301.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Xanthopoulou D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo?, *Ciencia y trabajo*, p. 136.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. Estados Unidos: Foundation Society for Human Resource Management.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: a review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 419-214.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Bravo, M., Gómez, L. y Montalbán F. (2004). Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19, 17-33.
- Breso, E., Salanova, M. y Schaufeli, W. (2007) “Síndrome de estar quemado por el trabajo ‘Burnout’ (III): instrumento de medición”. *Notas técnicas de prevención*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- Brummelhuis, T., Bakker, B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? , *Psicothema*, 24(3), 113-120.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. & Pedroza, F. (2015). Efectos de la socialización organizacional sobre el compromiso organizacional en los trabajadores mexicanos. *Uaricha*, 12(29), 97-111.
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M. y Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v18n34/v18n34a02.pdf>.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 730-743.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2005). Organizational socialization: a field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-28.
- Cuevas, F. (2012). Engagement (Compromiso Organizacional). Recuperado de <https://www.coscatl.com/blog/engagement-compromiso-organizacional>.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(1), 109- 134.
- De García, S., Gutiérrez, J., Ruiseñor, H. & Familiar, I. (2008). Síndrome de desgaste ocupacional e implicaciones económicas de la Salud Mental en

el Contexto Laboral Mexicano. *Psicología de Salud Ocupacional en México*, p. 157. Facultad de Psicología UNAM.

Del Rio, P. (2012). Onboarding: el fin de la inducción de tres días. MBA y Educación Ejecutiva. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/onboarding-el-fin-de-la-induccion-de-tres-dias>.

Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 86(3), 279-286.

Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Stress and burnout in health care*. Nova Sciences.

Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209-222. In Scopus Cited 136 times.

Díez, M. y Dolan, S. (2008): "Burnout vs. vigor profesional: Análisis configuracional de las características sociolaborales e individuales protectoras en médicos catalanes". *Revista de Psiquiatría del Uruguay*, 72 (2), 169-185.

Dolan, P. & Kahneman, D. (2008). 'Interpretations of utility and their implications for the valuation of health'. *Economic Journal*, 118(1), 215-234.

- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980): *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. Nueva York: Human Sciences Press.
- Enciclopedia Larousse (2005), *Ilustrado*, Ediciones Larousse, México.
- Endres, G. M. & Mancheño-Smoak, L. (2008). The Human resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*, spring 2008; 26, 1; ABI/ INFORM Global p. 69-78.
- Feldman, C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, D. C. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personal and Resources Management*, 4(1), 101-145.
- Freudenberger, H. (1974) Staff burnout, *Journal of social issues*, vol. 30, p. 150-165.
- Gallup (2013). State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders WorldWide.
- Garrosa, E., Moreno, B., Rodriguez-Muñoz A. & Rodriguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies*, 48(2), 479-489.
- Gil-Monte, P. (1999) "Perspectivas Teóricas y Modelos Interpretativos Para el Estudio del Síndrome de Quemarse por el Trabajo". *Anales de Psicología*, Vol. 15 (2), p. 261-268.

- Gil-Monte, P. (2002) "Síndrome de Quemarse por el Trabajo: Aproximaciones Teóricas, Explicación y Recomendaciones para su Intervención. Documento Elaborado Para la "OMS", *Revista electrónica de Psicología Científica*. Recuperado de [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com).
- Gil-Monte, P. (2003). Burnout síndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás?, *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 19(1), 181-197.
- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo, (Burnout)*. España: Pirámide.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005), "How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources". *European Journal of Oral Sciences*, Vol. 113, p. 479-87.
- Halbesleben, W. (2010). A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *En Bakker y Leiter* 20(10), 102–11.
- Halbesleben, W. (2008). There relative roles of Engagement and embeddedness in predicting job Performance an intention to leave. *Work Stress*.
- Hamilton, B. (2008). Getting On Board a Model for Integrating and Engaging New Employees, Partnership for Public Service. Recuperado de [file:///C:/Users/valentine/Downloads/Getting\\_On\\_Board\\_\\_A\\_Model\\_for\\_Integrating\\_and\\_Engaging\\_New\\_Employees-\[2008.05.12\].pdf](file:///C:/Users/valentine/Downloads/Getting_On_Board__A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-[2008.05.12].pdf)

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee Engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87*, p. 268-79.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*(1), 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(2), 632-643.
- In Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). Handbook of organizational measurement. Marshfield, MA: Pitman. p. 52-55.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2016, agosto 12). 5 beneficios de negocio que trae el Engagement Laboral. *Expansión*. Recuperado de [http://expansion.mx/carrera/2016/08/10/5-beneficios-de-negocio-que-trae-el-engagement-laboral?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/carrera/2016/08/10/5-beneficios-de-negocio-que-trae-el-engagement-laboral?internal_source=PLAYLIST)
- Base de datos.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal Vol. 33, No. 4* (Dec., 1990), p. 692-724.
- Kanahuati, G. (2013). El 'OnBoarding', la integración laboral completa. Forbes México en línea. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>.

- Kerlinger & Lee (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias sociales*. Mc Graw Hill.
- Kobassa, S. C. (1982). The hardy personality: Toward a social psychology of stress and health. En G.S. Sanders y J. Sals (eds.), *Social psychology of health and illness* p. 3-32. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Van Rhenen, W. & Van Doornen, J. (2006). Do burned-out and work-engaged employees differ in the functioning of the hypothalamic-pituitary-adrenal axis? *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 32(1), 339-348.
- Lee, C. E. & Petersen C. H. (2003). Effects of developmental acclimation on adult salinity tolerance in the freshwater-invading copepod *Eurytemora affinis*. *Phys Biochem Zool*, 76(2), 296–301.
- Lee, D. (2003). Successful Onboarding: How to Get Your New Employees Started Off Right .Principal HumanNature@Work. *Onboarding Benchmark Report*. Recuperado de <http://docplayer.net/7594470-Successful-onboarding-how-to-get-your-new-employees-started-off-right-introduction.html>.
- Leiter, M. P. & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety Stress and Coping*, 9, 229-243.
- Liang, S. & Hsieh, A. (2008). The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example. *Social Behavior and Personality*, 36 (2), 197-216.
- Lipp, E. (2007). O Stress está dentro de você. São Paulo, Editora Contexto.



- Lisbona, A., Morales, J. & Palací, F. (2009). El engagement como resultados de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. 9(1). 89-100.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno S. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. *In Advances in Positive Organizational Psychology*, 1(1), 107–43.
- Manzano, G. (1998). *Estrés en personal de enfermería*. Tesis doctoral. Deusto.
- Manzano, G. (2002). Burnout y engagement en un colectivo pre profesional. *Boletín de Psicología*, 79-102.
- Martínez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*. nº 112. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbelacop.pdf>.
- Maslach C. (1976). Burnout. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(1), 99 113.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1986). MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual Research Edition. Palo Alto: University of California, *Consulting Psychologists Press*.
- Maslach, C., Jackson, S. & Schwab, R. (1996). Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES). In C. Maslach, S. E., Jackson & Leiter (Eds.), *MBI Manual*. (3rd ed.). Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.

- Maslach, C. & Leiter, P. (1997) "The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What to do About it", *Jossey- Bass Inc. Publishers*, San Francisco, California, E.U.A.
- Maslach, C., Schaufeli, & Leiter, P. (2001). *Job Burnout Annual Review Psychology*, 52(1), 397-422.
- Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *The Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12.
- Mostert, K. & Rothmann, S. (2006). Work- related wellbeing in the South African police service. *Journal of Criminal Justice*, 34(1), 479-491.
- Nicolini, C. (2012). El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado. *De e/ve*. Recuperado 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>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2013). Test: 7 señales de que sufres del Síndrome Burnout, Alto nivel. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/38657-test-7-senales-de-que-sufres-del-sindrome-burnout/>.

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). Recomendaciones para disminuir el estrés laboral, *Ebizlatam*. Recuperado de <http://www.ebizlatam.com/recomendaciones-disminuir-estres-laboral/>.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Carrer burnout: causes and cures*. New York: The Free Press.
- Repetti, R. L., Matthews, K. A. & Waldron, I. (1989). Employment and women's health: Effects of paid employment on women's mental and physical health. *American Psychologist*, *44*(11), 1394-1401.
- Rosado-Tapia y Almanza-Muñoz (2011). Prevalencia del Síndrome de burnout en una muestra de Pilotos Aviadores Militares Mexicanos. (Spanish). *Revista De Sanidad Militar*, *65*(4), 141-147.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty. The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 1217-1227.
- Salanova, M. (2005). Linking organizacional resources and work engagement to employee performance a customer loyalty: The mediation of service climate. *J Appl Psychol*.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró J. y Grau, R. (2000). Desde el 'burnout' al 'engagement': ¿una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, *16*(2), 117-134.

- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). El Engagement de los empleados: un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *Estudios financieros*, 261(3), 109-138.
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. Recuperado de <http://www.cop.es/papeles>.
- Salanova, M. y Shaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. España: Alianza.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. *ACIMED*, 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S10249435200900100004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S10249435200900100004&lng=es&nrm=iso).
- Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*, Taylor & Francis, London.
- Schaufeli, W. B. & Bakker A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York psychology Press, p.10-24.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romà, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (2), 71-92.

- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). UWES– Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Utrecht University, Department of Psychology. Recuperado de <http://www.schaufeli.com>.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 293-315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(2), 701-716.
- Schaufeli, W., Taris, T. W. & Van, W. (2003). Workaholism, burnout and Engagement: One of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology – An International Review*.
- Schaufeli, W., Martinez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002). Burnout and Engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33(1), 464-481.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Van, W. (2008). Workaholism, burnout and Engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 33(57), 173-203.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer Does work make happy. In search of the engaged worker. *The Psychology*, 36(1), 422-428.

- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Seligman, E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American psychologist*, 55(1), 5-14.
- Simpson, M. (2008). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, Volume 46, Issue 7, p. 1012 – 1024.
- Staffing, A. (2014). Get 'Em Started Right: Enhancing Performance and Retention through Effective Onboarding. Recuperado de <http://www.staffingpersonal.com/articulos-de-interes-sobre-recursos-humanos/>.
- Taormina, R. J. (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(1), 133–45.
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R. J. (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. J. & Kuok, A. (2009). Factors related to casino dealer burnout and turnover intention in Macau: Implications for casino management. *International Gambling Studies*, 9(3), 275-294.

- Tierney, P., Bauer, T. N. & Potter, R. E. (2002). ExtraRole Behavior among Mexican Employees: The Impact of LMX, Group Acceptance, and Job Attitudes. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(4), 292-303.
- Uribe, F. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uribe, F., García, A., Leos, J., Archundia, J., Pizano, D. y Lozano, M. (2010). La escala mexicana de desgaste ocupacional (EMEDO): Estudio exploratorio de un instrumento de burnout para mexicanos. *Revista de Psicología Social y Personalidad*.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment* SHRM Foundation, USA.
- Van, M. J. & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209- 264. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Villanueva, J. y Zúñiga, S. (2014). El engagement y su relación con la socialización organizacional. *Revista de la coordinación de investigación FIMPES*, 3(4), 54-61.
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado, S. y Aguilar, J. (2014). Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22(2), 6-15.

Wellins, R. & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. Workforce Performance Solutions. Recuperado de [www.wpsmag.com](http://www.wpsmag.com).

Xanthopoulou, D. (2010). Workengagement and financial returns: A diary study on role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(13), 121-141.

Zahrly, J. & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 59-74.



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Escala Socialización Organizacional (Organizational Socialization Inventory, OSI)

A continuación se te presentarán unas preguntas.

Favor de responder cada una de la maneras más honesta posible, ya que es de mucha utilidad.

Tus datos solo serán usados con fines estadísticos y de manera confidencial. Recuerda que no existen respuestas ni buenas ni malas. Posteriormente encontrarás otros materiales que deberás responder conforme a las instrucciones indicadas, las cuales se refieren a tu trabajo como:

**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” según su experiencia al ingresar a su empleo actual de acuerdo a la siguiente escala:

**Por ejemplo: me gusta comer helado**

Totalmente	Bastante	Ni cierto	Bastante verdadero	Totalmente
FALSO	FALSO	Ni falso		VERDADERO

X

	Totalmente falso	Bastante falso	Ni cierto Ni falso	Bastante verdadero	Totalmente verdadero
1. Todos los nuevos miembro de la organización son sometidos a la misma experiencia 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 en excelente guía e instrucción.					
5. Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.					
6. Las estrategias de actuación 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 desarrollara mi futura carrera profesional en esta organización.					
14. Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.					
15. Puedo prever fácilmente mis posibilidades de promoción en la organización.					
16. Me gustaría seguir trabajando en esta empresa muchos años.					
17. Generalmente se con antelación cuando voy a recibir una nueva misión o tarea.					

## ANEXO 2

### Escala de Compromiso Laboral (Utretch Work Engagement Scale, UWES)

**Instrucciones:**

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

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

*Ejemplo: Escucho música mientras trabajo*

<i>Nunca</i>	<i>casi nunca</i>	<i>algunas veces</i>	<i>regularmente</i>	<i>bastante</i>	<i>casi siempre</i>	<i>siempre</i>
0	1	2	3	4	5	6
<i>Ninguna vez</i>	<i>pocas</i>	<i>una vez al mes</i>	<i>pocas veces al mes</i>	<i>una vez por semana</i>	<i>pocas veces por semana</i>	<i>todos los días</i>
	<i>Veces al año</i>	<i>o menos</i>				

			<b>1</b>			
--	--	--	----------	--	--	--

	Nunca 0 ninguna vez	Casi nunca 1 pocas veces al año	Algunas veces 2 una vez al mes o menos	Regularmente 3 pocas veces al mes	Bastante 4 una vez por semana	casi siempre 5 pocas veces por semana	Siempre 6 todos los días
1. Mi trabajo satisface mis necesidades y le da significado a mi vida profesional							
2. Me entusiasma mi trabajo							
3. Cuando estoy trabajando me desconecto de lo que pasa a mi alrededor							
4. Mi trabajo me motiva							
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 van bien, saco fuerzas para seguir trabajando							

### ANEXO 3

## Escala de Desgaste Ocupacional (Maslach Burnout Inventory, EDO)

#### Instrucciones:

A continuación se le presentarán una serie de enunciados a los cuales debe responder considerando su forma de pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones; le pedimos que conteste de la manera más sincera posible. Para contestar marque con una (X) la opción correspondiente a la respuesta que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar de acuerdo con la escala que va de Totalmente en Desacuerdo (TD) a Totalmente de Acuerdo (TA) y puede elegir cualquiera de las seis opciones.

#### ¿CÓMO ME SIENTO EN EL TRABAJO?

	Totalmente en desacuerdo					totalmente de acuerdo
1. Me cuesta mucho trabajo levantarme por las mañanas para ir a trabajar						
2. Siento que mi desempeño laboral sería mejor si tuviera otro tipo de empleo						
3. Establezco fácilmente comunicación con los usuarios de mi trabajo						
4. Hace mucho tiempo que dejé de hacer mi trabajo con pasión						
5. Aunque realizo bien mi trabajo, lo hago por compromiso						
6. Siento que mis habilidades y conocimientos están desperdiciados en mi trabajo						
7. Al llegar a casa después de mi trabajo lo único que quiero es descansar						
8. Se me facilita entender los problemas de los usuarios de mi trabajo						
9. Aunque un usuario de mi trabajo sea descortés conmigo, lo trato bien						
10. Proporcionar un buen trato a los usuarios de mi trabajo es muy importante para mí						
11. En mi trabajo he llegado a un momento en que actúo únicamente por lo que me pagan						

**ANEXO 4**

**CARTA DE RECOMENDACIÓN**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
COORDINACIÓN DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



**LIC. GUILLERMO CHAVEZ MADRIGAL**  
**SECRETARIO GENERAL SINDICATO NACIONAL DE EMBOTELLADORES DE LA CTM, SECCIÓN 18**  
**PRESENTE.**

**Estimado Lic. Guillermo Chávez:**

Por este conducto solicitamos amablemente su apoyo para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos "Burnout" (estrés laboral), "Onboarding" (proceso de integración para el nuevo empleado) y "Engagement" (compromiso laboral) a los empleados de la empresa Corona, con fines de investigación.

El tiempo aproximado de aplicación de los instrumentos es de 30 minutos por empleado. Los datos recopilados serán de uso estrictamente confidencial. Al finalizar la investigación, se entregará un reporte con los resultados obtenidos.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

**ATENTAMENTE.**  
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**  
**Ciudad Universitaria, CDMX., 10 de febrero de 2017.**

*Erika Villavicencio Ayub*  
**DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**  
**JEFA DE LA COORDINACIÓN**  
**DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Av. Universidad 3004, Col. Copilco - Universidad, C.P. 04510, Del. Coyoacán, México, D.F.