

Efecto de la Socialización Organizacional en el *Engagement* de Trabajadores Mexicanos: Claridad y Futuro

Effect of Organizational Socialization on Mexican workers' engagement: Clarity and Future



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN
Copyright © 2020
by PsicoGente

Correspondencia de autores:

joseluis.calderon@domind.com.mx
manolop777@yahoo.com.mx
malourdespre@gmail.com
cecilia.colunga@academicos.udg.mx

Recibido: 20/02/19
Aceptado: 13/08/19
Publicado: 01/01/20

José Luis Calderón-Mafud

Universidad de Colima, Colima, México

Manuel Pando-Moreno - Ma. de Lourdes Preciado-Serrano

Cecilia Colunga-Rodríguez

Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México

Resumen

Introducción: En el estudio del comportamiento organizacional se destaca con más frecuencia la importancia del proceso de socialización organizacional, relacionado con la adaptación al trabajo y el desarrollo de las competencias para el rol laboral; así como un interés creciente por los estados positivos en el trabajo como el *work engagement* (caracterizado por el vigor, dedicación y absorción) y que puede evidenciar la identificación del trabajador con la cultura de la organización.

Objetivo: Examinar el efecto de los dominios de la socialización organizacional sobre el *work engagement* que reportan tener los trabajadores mexicanos de la muestra.

Método: Estudio transversal-correlacional analítico, mediante análisis de regresión con los datos del Inventario de Socialización Organizacional de Taormina (1994), y el Utrecht Work Engagement Scale, en su versión al español por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), en 187 trabajadores mexicanos.

Resultados: Los análisis de regresión mostraron que la combinación de la comprensión funcional y las perspectivas de futuro se combinan para la aparición del vigor (Beta .29, .21), la absorción (Beta .23, .23) y la dedicación al trabajo (Beta .34, .25) en los trabajadores de la muestra. Se encontró que los cuatro factores de la socialización organizacional correlacionan con el vigor (.35), la absorción (.34) y la dedicación (.47).

Conclusiones: En los trabajadores de la muestra la comprensión y las perspectivas de beneficios, generan efectos en el vigor, la absorción y la dedicación al trabajo. Se señala la importancia de la socialización en la aparición de *engagement* como antecedente y componente de la productividad y el bienestar en el trabajo.

Palabras clave: socialización organizacional; *work engagement*; comportamiento en el trabajo.

Abstract

Introduction: not only the importance of the process of organizational socialization related to work adaptability and the development of competencies for the job role, has recently been highlighted more frequently in organizational behavior studies, but also a growing interest in positive states of work such as work engagement (characterized by vigor, dedication and absorption) and which can demonstrate the identification of the worker with the culture of the organization.

Objective: to examine the effect of the domains of organizational socialization on the work engagement reported by the Mexican workers in the sample.

Method: A transversal-correlational analytical study through a regression analysis with the data of the Inventory of Organizational Socialization of Taormina (1994), and the Utrecht Work Engagement Scale, in its Spanish version by Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker and Salanova (2006), in 187 Mexican workers, was conducted.

Results: Regression analysis showed that the combination of understanding and future prospects were integrated for the display of vigor (Beta .29, .21), absorption (Beta .23, .23) and dedication to work (Beta .34, .25) in the sample workers. It was found that the four factors of organizational socialization correlate with vigor (.35), absorption (.34) and dedication (.47).dedication.

Conclusions: In the workers of the sample the understanding and the perspectives of benefits, generate effects in the vigor, the absorption and the dedication to the work. The importance of socialization in the appearance of *engagement* as a psychological state related to productivity and well-being at work is pointed out.

Keywords: organizational socialization; work engagement; behavior at work.

Cómo citar este artículo (APA):

Calderón-Mafud, J.L.; Pando-Moreno, M.; Preciado-Serrano, M. & Colunga-Rodríguez, C. (2020). Efecto de la Socialización Organizacional en el *Engagement* de Trabajadores Mexicanos: Claridad y Futuro. *PsicoGente* 23(43), 1-22. <https://doi.org/10.17081/psico.23.43.3084>

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los empleados de las diferentes organizaciones se enfrentan a retos como la incertidumbre financiera, implementación de nuevas tecnologías, escasez de mano de obra, problemas políticos e inseguridad pública, lo cual hace necesario que desarrollen la capacidad de adaptarse, avanzar y generar cambios positivos en las empresas que viven enormes presiones. Esto hace que el papel tradicional de la socialización organizacional, enfocado en adaptarse a una organización estática y sin cambios (Danielson, 2004), sea obsoleto y poco útil para afrontar las demandas del ambiente. Por otro lado, las necesidades constantes de socialización de individuos que viven cambios de empleo, de puesto de trabajo, tecnológicos o procesos de fusión, hacen necesario vincular la socialización con estados psicológicos positivos que permitan a las personas afrontar con éxito esos cambios (Rollag, Parise, & Cross, 2005; Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007).

En ese contexto también es complicado para las organizaciones proponerse como objetivos la creación de culturas fuertes (Denison & Mishra, 1995; Wallach, 1983). En vez de eso, promover una cultura organizacional orientada a la flexibilidad, basada en el apoyo social puede ser más apropiada para competir en los términos de la economía actual. La cultura organizacional se ha asociado con la eficacia organizacional, el comportamiento de liderazgo, la satisfacción laboral y con la atracción de empleados a las empresas (Macintosh & Doherty, 2010; San Park & Hyun Kim, 2009; Tsai, 2011; Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009).

En la actualidad las personas están cada vez más interesadas en trabajar en empresas que poseen culturas organizacionales flexibles, en donde pueden encontrar mayores niveles de desarrollo y satisfacción laboral (Wallach, 1983; Lund, 2003; McKinnon, Harrison, Chow, & Wu, 2003; Silverthorne, 2004).

La socialización organizacional, puede ser una evidencia de que existe adaptación a la organización y que este proceso es un facilitador del compromiso y el bienestar laboral. El modelo de Taormina (1994; 1997) es uno de los varios enfoques que explica esta variable y está basado en cuatro dominios de contenido (Entrenamiento, Comprensión, Apoyo de los compañeros y Perspectivas de futuro), los cuales se desarrollan durante toda la vida laboral de forma simultánea, en diferentes grados (Wanous, 1992; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Lisbona, Morales & Palací, 2009; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994); también se pueden entender como esferas de influencia o actividades que interactúan entre sí (Taormina,

1994; 1997; 2004). Este modelo ha sido retomado por diversos autores como base para investigaciones recientes en donde se han identificado relaciones de los dominios de socialización con el compromiso afectivo y normativo hacia la organización (Calderón, Laca, Pando & Pedroza, 2015). Igualmente, la socialización organizacional se ha visto vinculada con conductas de motivación y proactividad (Lisbona, et al., 2009) y también se han sugerido estudios empíricos con el capital psicológico y otras variables positivas como el engagement y el compromiso organizacional (Simons & Buitendach, 2013; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008).

La mayoría de las investigaciones centradas en el estudio de las variables que influyen en el rendimiento, satisfacción y salud del personal en las organizaciones han sido realizadas desde una visión negativa. Sin embargo, en los últimos 20 años, el estudio de los estados psicológicos considerados como positivos ha surgido como contrapeso al enfoque patologizante de la psicología. Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá y Bakker (2002) introdujeron el concepto de *work engagement* como el estado psicosocial positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Mientras que la socialización organizacional es un tema de investigación que se ha vinculado recientemente con la salud ocupacional y el bienestar.

La relación entre la socialización organizacional y el *engagement* ha sido resaltada por diversos autores (Lisbona, et al., 2009; Bamford, Wong & Laschinger, 2013; Csikszentmihalyi, 1990; Konstantellou, 2001 & Calderón et al., 2015), para los cuales la implicación de los conocimientos y capacidades en el trabajo, la realización de tareas de manera efectiva tanto individualmente como colectivamente, el planteamiento de metas personales encaminadas a las metas de la organización, el incremento de la productividad y la aceptación de la cultura organizacional, presentan una relación estrecha con fenómenos como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la socialización organizacional.

1.1. Socialización Organizacional

Para un individuo que ingresa a un nuevo empleo, una nueva organización, o tiene un ascenso, esta etapa es considerada crítica (Wang, Kammeyer-Mueller, Liu & Li, 2015; Saks & Gruman, 2018; Holton, 1996; Wanous, 1980). Durante este lapso, el empleado puede desarrollar habilidades para el trabajo y en general enfrentar las demandas del ambiente organizacional que requiere su nuevo rol.

En muchas ocasiones, la socialización efectiva enfrenta la necesidad de superar aspectos negativos potenciales típicos de la adaptación a un nuevo empleo, tales como el estrés, la ansiedad e incertidumbre frente a la nueva situación y tareas (Louis, 1980; Nelson & Quick, 1991; Wanous, 1992; Saks, 1996; Ellis, Bauer, Mansfield, Erdogan Truxillo & Simon, 2015; Mafud, Arocena & Moreno, 2017). En algunos casos los empleados deciden abandonar la organización al no lograr adaptarse a ella. Según diferentes investigaciones, hasta el 25% de los trabajadores mexicanos podrían hacerlo en los primeros 6 meses (Wanous, 1992; Chao, et al., 1994; Calderón Mafud, et al., 2015).

Este ajuste llamado socialización organizacional tiene diferentes aspectos que lo componen y que en general tiene que ver con cambios personales en el nuevo trabajador como efecto del cambio de los individuos con los que interactúa (Bauer & Erdogan, 2014; Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995). Cuando una persona se adapta a la nueva cultura organizacional, también sus compañeros de trabajo, jefe y la organización reciben beneficios de ello porque existen relaciones de la socialización que favorecen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, además de los cambios positivos en la interacción social (Song, Chon, Ding & Gu, 2015; Bauer, Morrison, Callister, & Ferris, 1998; Cable & Parsons, 2001; Fisher, 1986; Klein & Weaver, 2000).

Los vertiginosos cambios tecnológicos y sociopolíticos que experimentan las organizaciones imponen al proceso de socialización una orientación hacia la constante innovación del sistema organizacional, y es posible que el aprendizaje de la cultura busque más la adaptación a los cambios culturales que únicamente mantener la cultura establecida y obstaculizar con ello la capacidad de una organización para ser ágil y adaptarse al medio ambiente (Danielson, 2004; Wanous, 1980; Chao et al., 1994; Taormina, 1994; 1997; 2004).

Aunque la mayor parte de la investigación sobre este tema se ha centrado en el proceso de aprendizaje o adaptación, algunos autores han enfocado sus estudios en los factores de interacción implicados en el éxito de este proceso (Taormina & Gao, 2008; Jones, 1986; Hesketh & Myers, 1997). Estos enfoques sostienen que es necesario prestar mayor atención a las necesidades de los empleados (Vandenberg & Scarpello, 1994) y a la necesidad de la cultura organizacional (Schein, 1996), considerando a la socialización de organización desde una perspectiva interaccionista. En ella se sugiere que existe alguna influencia recíproca entre los individuos en transición y

los miembros de mayor antigüedad, quienes facilitan la comprensión con sus conocimientos sobre la organización (Jones, 1986; Wanous, 1980; Allee, 1997; Amidon, 1997; Nonaka, Takeuchi & Umamoto, 1996; Danielson, 2004).

Los componentes del modelo de Taormina son:

- a. El entrenamiento, que se entiende como los actos, procesos o métodos mediante los cuales se adquieren habilidades funcionales o para realizar un trabajo específico (Louis, 1980; Feldman & Brett, 1983). En este dominio se enfatiza la valoración que un empleado hace del nivel de experiencias que la organización le ha brindado y que le sirven para desarrollar las competencias consideradas adecuadas y suficientes para realizar exitosamente el trabajo (Taormina, 1997).
- b. La comprensión funcional de la organización es “la medida en que un empleado comprende plenamente y puede aplicar conocimientos sobre su trabajo, la organización, su gente y su cultura” (Taormina, 1997, p.34). De este modo, comprensión se refiere a que el empleado logre comprender plenamente cómo funcionan las reglas y normas de la organización, su cultura, la forma de interactuar y su forma de operar.
- c. El apoyo de los compañeros de trabajo se refiere al soporte emocional, moral o instrumental (que excluye las compensaciones financieras por parte de la empresa, jefes u otros empleados de la organización). Esta área se refiere a la cantidad de aceptación que un empleado logra obtener de sus compañeros como efecto de haber mostrado competencias y comportamientos apropiados (Taormina, 1994; 1997; Taormina & Gao, 2008).
- d. Perspectivas de futuro es la cantidad de beneficios que un empleado prevé que podría llegar a tener en su carrera laboral dentro de la empresa en que trabaja. Este dominio podría verse representado por recompensas económicas, bonos y las posibilidades de ascenso que uno percibe tener en una organización.

Taormina y Gao (2008) encuentran compatibilidad y coherencia entre su propuesta y otros dos modelos teóricos de socialización organizacional (Chao et al., 1994; Cooper-Thomas & Anderson, 2006; Taormina, 1994; 1997), que estudian el contenido de la socialización, las áreas y el proceso respectivamente. El enfoque de Taormina (1997) estaba compuesto por cuatro dimensiones de la socialización (entrenamiento, comprensión funcional de la organización, apoyo de los compañeros de trabajo y perspectivas de futuro), que también consideraban las seis áreas identificadas por Chao et

al. (1994) (eficiencia de rendimiento, política, lenguaje, personas, objetivos/ valores organizacionales e historia), así como las cinco áreas de socialización del modelo de Cooper-Thomas y Anderson (2006) (tarea, rol y desempeño; compañero de trabajo, social y de grupo; historia, metas y organización; y perspectivas futuras).

Diferentes autores han encontrado poca investigación sobre factores individuales, y que algunos de ellos como la autoeficacia o las necesidades pueden influir recíprocamente en el proceso de socialización organizacional (Fisher, 1986; Jones, 1986; Bauer et al., 1998; Taormina, 2009). Sus evidencias muestran, por una parte, cómo las relaciones de apoyo mutuo y el apoyo recibido de los compañeros durante la socialización, facilita la creación de compromiso con la organización (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998; Tierney, Bauer & Potter, 2002; Filstad, 2004; 2011; Mitus, 2006; Calderón Mafud, et al., 2015). Por otro lado, el entrenamiento, el soporte emocional y la comprensión funcional que un trabajador obtiene de sus compañeros actúan para que este pueda enfrentar los cambios organizacionales que lo obligan a clarificar su rol constantemente (Lapointe, Vandenbergbe & Boudrias, 2014; Feldman, 1981). Además, la socialización organizacional permite que un trabajador perciba tener satisfacción en el trabajo gracias a que sus compañeros le brindan aprendizaje y apoyo para clarificar su rol laboral (Autry & Daugherty, 2003; Chao et al., 1994; Schmidt, 2010; Taormina, 1997).

Por último, las perspectivas de futuro están relacionadas con la retención de talento en las organizaciones, porque las recompensas extrínsecas entregadas por la organización logran que un empleado desee continuar siendo miembro de la misma (Chen, Ployhart, Thomas, Anderson y Bliese, 2011; Taormina, 1994, 1997, 2004).

En suma, la investigación sobre la socialización organizacional ha encontrado evidencias de que este proceso influye en el compromiso de los trabajadores, mejora su nivel de satisfacción con el empleo, incrementa las relaciones de apoyo y ayuda a clarificar su rol laboral aumentando su nivel de autoeficacia y genera niveles elevados de *engagement* en poblaciones estudiadas.

1.2. *Work engagement*

El estudio de los estados psicológicos positivos es muy reciente en el ámbito laboral. El estado conocido como *engagement* involucra a otros factores que facilitan que un empleado pueda desarrollarse con eficacia dentro de una organización. Se define como un estado de energía, vigor, entusiasmo,

motivación y compromiso relacionados con la productividad; podría decirse que una persona que está en un estado de engagement está física, cognitiva y emocionalmente implicada con su rol en el trabajo (Kahn, 1990; Schaufeli, et al., 2002).

El *engagement* puede ser concebido también como una interdependencia recíproca entre los intereses económicos de una organización y los aspectos socioemocionales de sus miembros, los cuales al interactuar hacen crecer a todos en conjunto, es decir, que mientras la empresa satisface sus intereses y metas, esta facilita a sus miembros desarrollarse, adquirir aprendizajes que les consientan ascender en su carrera y experimentar bienestar y satisfacción laboral (Saks, 2006; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

El estado de *engagement* está íntimamente ligado a la productividad debido a que les permite a los miembros de las organizaciones aprovechar mejor sus roles laborales y es un complemento emocional para que el trabajador pueda realizar sus tareas de manera eficiente (Kahn, 1990; May, Gilson & Harter, 2004; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Sin embargo, este estado positivo no proviene únicamente de factores personales, sino que depende de algunas características culturales de las organizaciones como la retroalimentación, el fomento a la autonomía, brindar oportunidades de aprendizaje, y opciones para el desarrollo de carrera, lo cual genera un mayor contacto interpersonal, trabajo en equipo, e interés en los compañeros (Konstantellou, 2001).

De acuerdo con esto, se sabe que cuando las empresas fomentan procesos de socialización en los que todos accedan a una culturización uniforme, ello puede generar que el estado de *engagement* aparezca de manera grupal, en ciertos equipos de trabajo, o incluso partes de la organización (Salanova, Agut & Peiró, 2005). La socialización organizacional cumple un papel importante en los sistemas que se enfocan a aumentar la productividad de una empresa. Al tomar en cuenta las necesidades de sus miembros, una organización facilita su implicación en la cultura, y estos a su vez, se interesan en tratar de cumplir con los valores y necesidades de la organización (Schaufeli & Salanova, 2007).

Se han encontrado relaciones entre el *work engagement* y los procesos de socialización y liderazgo en la organización; se sabe que una persona podría ser influenciada por el apoyo de sus compañeros en el trabajo, sin embargo,

son los líderes quienes están involucrados directamente con la vida laboral de los individuos, de esa manera fomentan y tienen un papel importante en la determinación del nivel de *engagement* en los empleados (Bamford, et al., 2013).

Finalmente, como hipótesis principal se plantea que la socialización como proceso relacionado con estados de autoeficacia, la claridad de rol y en general con estados de satisfacción en el trabajo, que permiten que se eleven los niveles de vigor, y que al mostrarse competencias relacionadas con el trabajo y organización, los trabajadores muestren mayor dedicación a las tareas y su absorción. Es decir, los dominios de la socialización organizacional mostrarían efectos significativos en las tres dimensiones del *work engagement* y para evidenciarlo, se planteó realizar correlaciones de Pearson, además de tres modelos de regresión lineal múltiple paso a paso.

2. MÉTODO

2.1. Diseño

El diseño que se llevó a cabo fue un estudio transversal-correlacional analítico con la finalidad de establecer efectos de los dominios de la socialización sobre los componentes del *work engagement*.

2.2. Instrumentos

2.2.1. Inventario de Socialización Organizacional validado al español

Por Bravo, Gómez-Jacinto y Montalbán (2004), a partir de Taormina (1994). Se compone de 20 ítems divididos en cuatro escalas: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Cada reactivo es una afirmación respecto a la forma en que se desarrolla la socialización organizacional del participante, por ejemplo, “la formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo” (reactivo 3), “creo conocer muy bien cómo funciona la institución” (reactivo 10), o “puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la institución” (reactivo 18). Se responde mediante una escala Likert de cinco puntos desde 1 “Nunca” hasta 5 “Siempre”. Para su calificación se obtienen las medias y desviaciones típicas de los participantes en cada una de las cuatro escalas. En su validación de la traducción española de Bravo, et al. (2004) realizada con una muestra de 370 trabajadores con media de edad 24 años reportaron una confiabilidad, alfa de Cronbach, para el total del cuestionario, de .79.

2.2.2. Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002)

Elaborada en su versión al español por Schaufeli, Bakker y Salanova (2006). Se compone por tres subescalas de cinco ítems cada una: vigor, dedicación y absorción, que los participantes deben responder en una respuesta tipo Likert de seis puntos desde 0 “Nunca-Ninguna vez” hasta 6 “Siempre-todos los días. Un ejemplo de ítem para vigor es “En mi trabajo me siento lleno de energía”, para dedicación “Estoy entusiasmado con mi trabajo” y, por último, “El tiempo ‘vuela’ cuando estoy trabajando” es un ejemplo de la dimensión absorción. La consistencia interna (alpha de Cronbach) para vigor, dedicación y absorción es de .83, .89 y .82, respectivamente.

2.3. Participantes

Participaron en el estudio 187 empleados de cinco organizaciones distintas, pertenecientes a los municipios de Colima y Manzanillo en México. Estos participantes fueron seleccionados aleatoriamente al salir o llegar a sus trabajos y se les entregó un cuestionario solo cuando se trataba de empleados contratados y con al menos un año trabajando. La edad media de la muestra fue el rango de 26 a 30 años. El 37% tiene más de 3 años de antigüedad en el empleo y un 53% de la muestra de participantes estuvo formado por mujeres.

2.4. Procedimiento

Se seleccionaron organizaciones como unidades de observaciones bajo el siguiente procedimiento: El marco muestral se realizó a partir de la consulta en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (<http://www3.inegi.org.mx>) Se seleccionaron áreas geográficas de Colima y Manzanillo. Se obtuvo un marco muestral de 785 empresas.

Se desarrolló un esquema de muestreo probabilístico (que consideró la participación de las variables de personal ocupado total) y estratificado con selección independiente para cada estrato por dominio de estudio. El componente principal es una combinación lineal de las variables personal ocupado total y contribución a su sector. La estratificación del componente mediante el algoritmo de k-medias aplicado al componente principal generó cinco estratos. El cálculo de la muestra resultó en un total de 187 participantes seleccionados de tres estratos de acuerdo con su contribución al universo.

Posterior a la selección de las empresas, se eligieron empleados al azar durante la hora de salida de sus trabajos, en donde se les informó del objetivo del estudio y se les solicitó su colaboración voluntaria, mediante el uso de un

formato de consentimiento informado que detallaba los objetivos y el procedimiento del estudio, el cual se presentó a cada uno de los participantes de la investigación.

2.5. Análisis de datos

Los datos se analizaron mediante correlaciones de Pearson para determinar el nivel de relación entre factores de cada variable, y de forma posterior se hicieron modelos de regresión hacia adelante para cada componente de *work engagement* con los dominios de la socialización.

2.6. Conflicto de interés

Durante la planeación y realización de esta investigación no existió ningún conflicto de interés, con ningún tercero o con los participantes.

3. RESULTADOS

En la tabla 1 se muestran las correlaciones r de Pearson entre las dimensiones de socialización organizacional y las características del *engagement*. Se observó que las dimensiones de comprensión funcional y perspectivas de futuro correlacionan de forma media y positiva (.422** y .450** respectivamente) con las tres características del *engagement*. El entrenamiento mostró una baja correlación con el *engagement*, al igual que el apoyo de los compañeros (.260 y .276 respectivamente), siendo relevante para estos resultados este dato debido a que el funcionamiento secuencial de la socialización inicia por el entrenamiento.

Tabla 1.

Correlaciones entre las dimensiones de Socialización Organizacional y las características de *Engagement*

	SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	ENTRENAMIENTO	COMPRENSIÓN	APOYO A COMPAÑEROS	PERSPECTIVAS A FUTURO
<i>Engagement</i>	.420**	.260**	.422**	.276**	.450**
Vigor	.350**	.196*	.371**	.206*	.406**
Dedicación	.469**	.300**	.440**	.334**	.482**
Absorción	.343**	.221*	.359**	.219*	.358**

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

Para analizar en qué medida las dimensiones de Comprensión y Perspectivas a futuro podrían ejercer efecto sobre los componentes del *engagement* de los participantes, se crearon tres modelos de regresión múltiple para cada una de las tres dimensiones del *work engagement*, utilizando los puntajes de cada uno de estos como variable criterio (variable dependiente) y las dimensiones de socialización organizacional como variables predictoras.

En la Tabla 2 en el modelo para la variable vigor, se mostró una contribución significativa de los dominios Comprensión funcional de la organización (.290) y Perspectivas de Futuro (.211) como antecedentes del vigor.

Tabla 2.

Análisis de regresión múltiple para Vigor

VARIABLE	B ^a	EE ^b	BETA ^c	T ^d
Comprensión	.313	.113	.290	2.776**
Perspectivas a futuro	.353	.174	.211	2.025**

** (Significancia del estadístico t) $p < .05$

a. B=Coefficiente de regresión no estandarizado.

b. EE=Error estándar de la estimación

c. B=Coefficiente de regresión estandarizado

d. t= Estadístico t.

En el segundo modelo, para el componente dedicación, como se observa en a Tabla 3, también apareció de forma significativa la contribución de los dominios Comprensión funcional de la organización (.344) y Perspectivas de Futuro (.251) para explicar la dedicación.

Tabla 3.

Análisis de regresión múltiple para Dedicación

VARIABLE	B ^a	EE ^b	BETA ^c	T ^d
Comprensión	.407	.117	.344	3.474**
Perspectivas a futuro	.459	.181	.251	2.536**

** (Significancia del estadístico t) $p < .05$

a. B=Coefficiente de regresión no estandarizado.

b. EE=Error estándar de la estimación

c. B=Coefficiente de regresión estandarizado

d. t= Estadístico t.

Finalmente, en el modelo para el factor conocido como absorción, nuevamente la contribución de los dominios Comprensión funcional de la organización (.232) y Perspectivas de Futuro (.231) apareció para explicar el funcionamiento de la absorción como efecto.

Tabla 4.

Análisis de regresión múltiple para Absorción

VARIABLE	B ^a	EE ^b	BETA ^c	T ^d
Comprensión	.397	.182	.232	2.181**
Perspectivas a futuro	.256	.118	.231	2.171**

** (Significancia del estadístico t) $p < .05$

a. B=Coefficiente de regresión no estandarizado.

b. EE=Error estándar de la estimación

c. B=Coefficiente de regresión estandarizado

d. t= Estadístico t.

Los resultados muestran que en general, existen correlaciones positivas entre todos los dominios del *work engagement* y los de la socialización organizacional; mientras que los resultados del análisis de regresión múltiple (Tablas 1, Tabla 2 y Tabla 3) mostraron que sólo los dominios de comprensión y perspectivas a futuro aparecen como contribuciones sobre las tres características del estado de *work engagement*.

4. DISCUSIONES

Los resultados obtenidos indican que la Socialización organizacional presenta correlación positiva significativa con el *Engagement*. Lo que indica que el *Engagement* puede ser resultado de una Socialización adecuada, coincidiendo así con lo encontrado por [Lisbona, et al., \(2009\)](#).

De manera más específica, se encontró que el dominio de entrenamiento tiene relación positiva sobre el *engagement* debido a que al tener empleados capacitados y con las habilidades o destrezas que le permitan desempeñar su puesto de manera correcta, genera un aumento en sus niveles de motivación permitiéndole tener mayor energía, persistencia y deseos por esforzarse al realizar las tareas ([Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001](#); [Borrego, 2016](#)). Se enfatiza el hecho de que, aunque la correlación es baja, el entrenamiento o formación son la base de la socialización y se sabe que un programa de capacitación continua genera que la autoeficacia en los miembros de la organización aumente ([Lisbona, et al., 2009](#)).

Igualmente, aunque los resultados muestran una correlación baja entre el apoyo a compañeros y el *engagement*, este dominio de la socialización tiene efectos importantes, de forma similar a lo mencionado por [Konstantellou \(2001\)](#) al observar que una de las características principales en empleados *engaged* es el interés por sus compañeros y el trabajo en equipo. Se considera que el apoyo recibido por parte de miembros de una organización provee al personal de vínculos afectivos que le permiten compartir intereses, metas personales y recursos profesionales con otros, disminuyendo los niveles de despersonalización, típicos en trabajadores que padecen *Burnout* ([Maslach, 2001](#)).

La comprensión funcional de la organización presenta una relación positiva e influencia sobre el *engagement*, de la misma forma que evidenciaron [Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli y Schwab \(1986\)](#), mencionando que al comprender de manera adecuada su rol laboral, los empleados se perciben más comprometidos con metas y objetivos de la organización; esto les permite

por otra parte, trazar metas propias que generan satisfacción y motivación para búsqueda de nuevas metas (De Dreu, 2007; Decker, Calo & Weer, 2012).

Las perspectivas de futuro poseen, al igual que la comprensión, gran influencia sobre la presencia del *engagement* en los empleados. Si el esfuerzo del personal es recompensado, la motivación se verá en aumento, por consecuencia el vigor y la dedicación por realizar las tareas de la mejor manera, sin importar el tiempo que estas requieran, aumentará en la misma medida (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008).

Los resultados obtenidos nos permiten proponer que el implementar programas que puedan mantener un adecuado nivel de socialización organizacional facilitará la aparición de empleados *engaged*, los cuales estarán comprometidos y satisfechos con la organización, aumentando así la productividad y el desarrollo de talento. Es importante mencionar que el *engagement* no es propio de un solo sujeto, si no que puede surgir de manera grupal teniendo impacto en una o varias áreas de la empresa (Salanova, et al., 2005).

Los elementos de la socialización organizacional conocidos como comprensión funcional (entender las normas de la organización y la forma de interactuar en ella) y las perspectivas de futuro (identificar posibilidades de obtener beneficios en el futuro) se combinan para mostrar efectos en el vigor, esto sugiere que posiblemente, la disminución de la ansiedad e incertidumbre obtenida al comprender el ambiente de la organización (Louis, 1980; Feldman & Brett, 1983) y visualizar posibilidades de ascensos en ella, generan emociones positivas (Fredrickson, 2001) en los empleados, de tal manera que se incrementa la sensación de energía respecto a las tareas específicas, produciendo vigor en el empleado.

Esto es consistente con lo reportado por Macinga, Sulea, Sârbescu, Fischmann & Dumitru (2015), quienes estudiaron cómo el empoderamiento psicológico tiene un rol relevante en el desarrollo del *work engagement*; es probable que al elevarse los niveles de comprensión, también sea posible que los empleados se sientan útiles al interactuar con sus compañeros de trabajo, tratando de pasar más tiempo enfocándose en sus tareas y en desarrollar logros.

La misma combinación de dominios de la socialización (comprender cómo funciona la organización y tener perspectivas de futuro) resultó ser la que

mejores efectos tuvo en la dedicación a la tarea. Es probable, que también, al entender mejor las normas relativas al rol, la calidad y la gestión de la empresa, además de tener la certidumbre de estabilidad y crecimiento, una persona pueda enfocarse más hacia las tareas propias de su rol, en lugar de tener incertidumbre por aspectos organizativos, normativos y de gestión.

Los efectos de la socialización son para muchos autores producto del apoyo organizacional, más que de la comprensión y las perspectivas de crecimiento en la organización, para ellos la participación en el trabajo está relacionada con la socialización, el apoyo y la dedicación (Bano, Vyas & Gupta, 2015; Gokul, Sridevi & Srinivasan, 2012; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001)

En complemento a otros autores que encontraron relaciones del *work engagement* con los recursos del trabajo y las intervenciones de *job crafting* (Van Wingerden, Derks & Bakker, 2017) , nuestros resultados apuntan a que si bien el *work engagement* puede ser fomentado a través de mejorar los recursos personales, son las perspectivas de futuro y entender cómo funciona la organización y su estructura de valores, lo que posibilita que una persona consiga incrementar el nivel de absorción en el trabajo.

Finalmente, en el modelo para explicar los antecedentes de la absorción, nuevamente la contribución de los dominios comprensión funcional de la organización y perspectivas de futuro se combinaron para generar efectos en ella. Esta evidencia muestra cómo también este dominio del *work engagement* parece estar relacionado con los efectos cognitivos de entender la cultura de la organización, como ha mencionado Louis (1980), quien sugería que los individuos buscan crear un sentido a su experiencia en la organización, aseverando que la búsqueda de información reduce la incertidumbre y la ansiedad de los recién llegados; y más recientemente, Saks y Gruman (2018), quienes proponen la necesidad de un modelo de recursos de socialización que solucione el problema de la adaptación constante a los cambios culturales que vive una organización.

Esto es más consistente con lo encontrado con Den, Chen, Yang y Xu (2017), quienes observaron relaciones del *work engagement* con el éxito que las personas perciben tener en su carrera y cuando son motivadas para invertir tiempo en su trabajo y esto les permite desarrollarse profesionalmente usando los recursos sociales para mejorar su desempeño y el de sus equipos de trabajo (Mäkikangas, Aunola, Seppälä & Hakanen, 2016).

Como conclusión es posible establecer argumentos sobre las relaciones encontradas, los complementos a otros hallazgos y las líneas de investigación a seguir. En primer lugar, las correlaciones subrayan que, al socializarse apropiadamente, los empleados pueden elevar su nivel de engagement generando relaciones productivas en el trabajo; sin embargo, los efectos más significativos en esta población no provienen de las relaciones con los compañeros o el entrenamiento, sino de la posibilidad de entender las normas en el trabajo y encontrar estabilidad y crecimiento. Posiblemente esto se deba a las condiciones propias del país y de la región, en donde la inseguridad laboral y los bajos salarios son cotidianos. Entender que, al socializar en organizaciones pequeñas y sencillas, o grandes y complejas construye recursos sociales para las organizaciones y se convierte en sí mismo en un proceso fundamental para facilitar la adaptación, brindar claridad y aportar estabilidad. Por otra parte, es necesario investigar más y de forma experimental en formas específicas de intervención basadas en la formación, el capital psicológico, programas de desarrollo interno y entrenamiento en colaboración a equipos para establecer estos como los recursos principales que utiliza la organización de forma sistemática para generar *work engagement* en sus trabajadores.

Agradecimientos: A PIENSO en Latinoamérica por la gestión y el apoyo para el levantamiento de información, análisis de datos y equipo de investigadores.

Financiamiento: Esta investigación se financió con recursos propios.

REFERENCIAS

- Allee, V. (1997). *The knowledge evolution: Expanding organizational intelligence*. Routledge.
- Amidon, D. M. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening*. United Kingdom: Routledge.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2003.tb00036.x>
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Bano, S., Vyas, K., & Gupta, R. (2015). Perceived Organisational Support and Work Engagement: A Cross Generational Study. *Journal of Psychosocial Research*, 10(2), 357-364. <https://search.proquest.com/openview/4a4f5b4e5a318c2537d429f3abe8fe43/1?pq-origsite=gscholar&cbl=506336>
- Bauer, T., Morrison, M., Callister, Y., & Ferris, T. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214. <https://www.researchgate.net/profile/>

- Talya_Bauer/publication/44019010_Socialization_Research_A_Review_and_Directions_for_Future_Research/links/54625be20cf2cb7e9da64d69/Socialization-Research-A-Review-and-Directions-for-Future-Research.pdf
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 439-457. <https://doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707. https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1026&context=busadmin_fac
- Borrego, Y. (2016). *El Engagement en el trabajo: Antecedentes y resultados organizacionales*. (Doctoral dissertation Tesis doctoral). Universidad de Huelva, Huelva. <http://hdl.handle.net/10272/11948>
- Bravo, M., Gómez-Jacinto, T., & Montalbán, S. (2004). Inventario de Socialización Organizacional validado al español. http://revistas.iberomx.com/psicologia/articulo_detalle.php?pageNum_paginas=2&totalRows_paginas=10&id_volumen=11&id_articulo=117&pagina=1&pagina=2
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
- Calderón Mafud, J. L., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relationship between Mexican Workers' Organizational Socialization and Commitment. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- 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(5), 730. https://www.researchgate.net/profile/Howard_Klein2/publication/232462733_Organizational_Socialization_Its_Content_and_Consequences/links/0c96052d061d8460a9000000.pdf
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089>
- Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516. <https://doi.org/10.1108/02683940610673997>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal performance*. NY: Cambridge University Press.
- Danielson, M. M. (2004). A theory of continuous socialization for organizational renewal. *Human Resource Development Review*, 3(4), 354-384. <https://doi.org/10.1177%2F1534484304271528>
- De Dreu, C. K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: a motivated information processing perspective. *Journal of applied psychology*, 92(3), 628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.628>
- Decker, W. H., Calo, T. J., & Weer, C. H. (2012). Affiliation motivation and interest in entrepreneurial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 302-320. <https://doi.org/10.1108/02683941211205835>

- Den, J., Chen, Q., Yang, S., & Xu, Y. (2017). Effect of Leaders' Work Engagement on Followers' Subjective Career Success: A Multi-Level Model. *International Management Review*, 13(2), 45-52. <http://scholarspress.us/conferences/pdf/Health-Wuhan.pdf#page=40>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Simon, L. S. (2015). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314557525>
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258-272. <https://doi.org/10.5465/255974>
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409. <https://doi.org/10.1108/13665620410558297>
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390. <https://doi.org/10.1108/13665621111154395>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4(1), 101-145. http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/socialization_notes/fisher_integ.html
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, Vol 5. 29-37. <http://www.ametjournal.com/attachment/ametjournal-4/Dev-Article-4-Gokul.pdf>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hesketh, B., & Myers, B. (1997). How should we measure fit in organisational psychology-or should we? *Australian Psychologist*, 32(1), 71-76. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/how-should-we-measure-fit-in-organisational-psychology-or-should->
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. <https://doi.org/10.5465/256188>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Konstantellou, E. (2001). *An Exploratory Investigation of Enjoyment at Work: A Cross-National Approach*. (Unpublished Master Thesis). UK, University of Surrey.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624. <https://doi.org/10.1111/joop.12065>
- Lisbona, A., Morales, J., & Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2873396>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 4(1), 226-251. https://doi.org/10.1300/J111V04N01_08
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. <https://doi.org/10.1108/0885862031047313>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, Committed and Helpful Employees: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Psychology*, 149(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874323>
- Mafud, J., Arocena, F., & Moreno, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71-78. <http://psicologiay-salud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/2438/4291>
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 418. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.80.3.418>
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(4), 772-790. <https://doi.org/10.1111/joop.12154>
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & Health*, 16(5), 607-611. <https://doi.org/10.1080/08870440108405530>
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25. https://www.researchgate.net/profile/Chee_Chow/publication/266469757_Organizational_Culture_Association_with_Commitment_Job_Satisfaction_Propensity_to_Remain_and_Information_Sharing_in_Taiwan/links/54b3dcfa0cf26833efcfd83c/Organizational-Culture-Association-with-Commitment-Job-Satisfaction-Propensity-to-Remain-and-Information-Sharing-in-Taiwan.pdf
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0086797>
- Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72(2), 12. https://www.researchgate.net/publication/288468490_Organizational_socialization_from_a_content_perspective_and_its_effect_on_the_affective_commitment_of_newly_hired_rehabilitation_counselors
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 543-554. <https://doi.org/10.1002/job.4030120607>
- Nonaka, L., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 833-845. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37090660/Affective_commitment_to_the_organization_The_contribution_of_perceived_organizational_support.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1535937344&Signature=Z3AU%2BINT3KJLTdALB-TkY18afdWY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAffective_commitment_to_the_organization.pdf
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*, 46(2), 35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2169682>
- Saks, A. M. (1996). The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes. *Human Relations*, 49(4), 429-451. <https://doi.org/10.1177%2F001872679604900402>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: a new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, 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(6), 1217. <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- San Park, J., & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177%2F0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135, 177. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/8418176/608_eng.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53U-L3A&Expires=1535937548&Signature=O28yBzNyNe6dQqM%2FOI%2B7e95O-t04%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DWork_engagement.pdf
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schmidt, S. W. (2010). The Relationship between Job Training and Job Satisfaction: A Review of Literature. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (Ijivet)*, 1(2), 19-28. <https://doi.org/10.4018/jivet.2010040103>
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599. <https://doi.org/10.1108/01437730410561477>
- Simons, J. C., & Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1071>
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., & Gu, C. (2015). Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.006>
- Taormina, G. R., & Gao, J. (2008). Effects of Organizational Socialization on Work Enthusiasm in Two Chinese Cultures. In *65th Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, USA*. <https://doi.org/10.1108/15587890880000405>
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of Selection and Assessment*, 2(3), 133-145. [http://umir.umac.mo/jspui/bitstream/123456789/15713/1/10492_Taormina%20%26%20Gao%20\(2005\)%20Effects%20of%20Organizational%20Socialization%20on%20Work%20Enthusiasm.pdf](http://umir.umac.mo/jspui/bitstream/123456789/15713/1/10492_Taormina%20%26%20Gao%20(2005)%20Effects%20of%20Organizational%20Socialization%20on%20Work%20Enthusiasm.pdf)
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00043>

- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94. <https://doi.org/10.1080/0958519032000157357>
- Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 650-676. <https://doi.org/10.1108/02683940910989039>
- Tierney, P., Bauer, T. N., & Potter, R. E. (2002). Extra-Role Behavior among Mexican Employees: The Impact of LMX, Group Acceptance, and Job Attitudes. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(4), 292-303. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00219>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547. <https://doi.org/10.1002/job.4030150605>
- Wallach, E. (1983). Individuals and organization: the cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 28-36. <https://psycnet.apa.org/record/1983-22213-001>
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., & Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer earning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3-25. <https://doi.org/10.1177%2F2041386614528832>
- Wanous, J. P. (1980). *The Entry of Newcomers into Organizations*. Michigan State Univ East Lansing Dept of Psychology. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a091383.pdf>
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

Esta obra está bajo: Creative commons attribution 4.0 international license. El beneficiario de la licencia tiene el derecho de copiar, distribuir, exhibir y representar la obra y hacer obras derivadas siempre y cuando reconozca y cite la obra de la forma especificada por el autor o el licenciente.



