

SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LOS RECIÉN LLEGADOS EN
AMBIENTES DE TRABAJO NO PRESENCIAL. UN ESTUDIO DE CASO EN
TIEMPOS DE PANDEMIA GENERADA POR COVID-19

YERI ALEXANDRA URIBE SALCEDO

JONNATHAN CORDERO SANCHEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN GESTIÓN HUMANA PARA ORGANIZACIONES SALUDABLES

BOGOTÁ D.C.

2022

SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LOS RECIÉN LLEGADOS EN
AMBIENTES DE TRABAJO NO PRESENCIAL. UN ESTUDIO DE CASO EN
TIEMPOS DE PANDEMIA GENERADA POR COVID-19

YERI ALEXANDRA URIBE SALCEDO

JONNATHAN CORDERO SANCHEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gestión Humana para Organizaciones

Saludables

Asesor

MARIA ALEJANDRA GOMEZ VELEZ

Doctora en Psicología, Magister en Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN GESTIÓN HUMANA PARA ORGANIZACIONES SALUDABLES

BOGOTÁ D.C.

2022

26 de junio del 2022

Yeri Alexandra Uribe Salcedo

Jonnathan Cordero Sanchez

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”.

Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor (es)

Jonnathan Cordero S.

JAS

CONTENIDO

RESUMEN	8
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
1. MARCO TEÓRICO	19
2. MÉTODO	31
2.1. ENFOQUE Y DISEÑO	31
2.2. CASO DE ESTUDIO	32
2.3. TÉCNICA DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
2.4. PRECONCEPCIONES	41
2.5. TÉCNICA DE ANÁLISIS	42
2.6. PROCEDIMIENTO.....	43
2.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	45
2.8. CONFLICTO DE INTERESES.....	49
3. RESULTADOS	51
3.1. CATEGORÍA DE ANÁLISIS 1. PREVIA, ANTES DEL INGRESO A LA COMPAÑIA	51
3.1.1. <i>Subcategoría 1. Nociones de la empresa</i>	51
3.1.2. <i>Subcategoría 2. Perspectivas dentro de la empresa</i>	53
3.2. CATEGORÍA DE ANALISIS 2. ENCUENTRO, PRIMEROS MOMENTOS AL INGRESAR A LA COMPAÑIA	54
3.2.1. <i>Subcategoría 2.1. Formación</i>	54
3.2.2. <i>Subcategoría 2.2. Comprensión de los empleados</i>	55

3.2.3.	<i>Subcategoría 2.3. Apoyo de compañeros</i>	56
3.2.4.	<i>Subcategoría 2.4. Perspectivas de futuro</i>	57
3.3.	CATEGORIA DE ANÁLISIS 3. METAMORFOSIS, DURANTE SU AJUSTE EN LA EMPRESA.....	58
3.3.1.	<i>Subcategoría 3.1. Formación</i>	58
3.3.2.	<i>Subcategoría 3.2. Comprensión</i>	59
3.3.3.	<i>Subcategoría 3.3. Apoyo de compañeros</i>	60
3.3.4.	<i>Subcategoría 3.4. Perspectivas de futuro</i>	61
4.	DISCUSIÓN.....	63
5.	CONCLUSIONES.....	80
	BIBLIOGRAFIA.....	83
	ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Datos sociodemográficos

Tabla 2. Categorías de análisis, subcategorías, indicadores, preguntas guía de líderes-gestión humana y preguntas guía de recién llegados

PROTEGIDO CONTRA ESCRITURA

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. A. CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROTEGIDO CONTRA ESCRITURA

RESUMEN

La socialización organizacional es un proceso clave en la etapa inicial de los recién llegados en pandemia, donde adquieren competencias laborales que les facilita la comprensión funcional de la empresa, buscan el apoyo de sus compañeros, y aceptan las normas de un contexto laboral. La llegada de la pandemia a causa del COVID-19, ha retado la relación con el trabajo y las diferentes formas de socialización de los recién llegados expuestos a modalidad de trabajo no presencial. Debido a esto se realizó una investigación cualitativa de estudio de caso por medio de entrevistas semiestructuradas en una empresa del sector de la logística, con diseño narrativo biográfico y reducción de los datos a través del análisis de contenido. Se caracterizó el proceso de la socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial durante la pandemia generada por COVID-19. Se sugirieron lineamientos para actualizar la estrategia de la empresa en materia de socialización organizacional en la modalidad de trabajo no presencial, en aspectos relacionados con: oferta de valor de la organización, gestión del cambio, formación en habilidades blandas, acompañamiento psicológico, grupos focales (líderes-trabajadores), formación en metodologías ágiles, diseño de un programa de onboarding a la medida del rol, espacios virtuales de bienestar, política interna de conexión y desconexión digital. Se concluyó que los espacios de socialización organizacional no presenciales no requieren tiempos adicionales a los presenciales, sino otras características mediadas por la tecnología. Así como también se deben incluir momentos de interacción de manera presencial y generar espacios de camaradería tele presencial con los compañeros de trabajo.

**PALABRAS CLAVE: SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL; RECIÉN
LLEGADOS; ENGAGEMENT; TRABAJO NO PRESENCIAL**

PROTEGIDO CONTRA ESCRITURA

ABSTRACT

Organizational socialization is a key process in the initial stage of newcomers, where they acquire job skills that facilitate a functional understanding of the organization, seek the support of their co-workers, and accept the norms of a work context. The arrival of the pandemic due to COVID-19 has challenged the relationship with work and the different forms of newcomer's socialization exposed to remote work. Due to this, a qualitative case study investigation was carried out through semi-structured interviews with a company in the international logistic sector, with a biographical narrative design and data reduction with the content analysis process.

Guidelines were suggested to update the company's strategy in terms of organizational socialization in the non-face-to-face work modality, in aspects related to: value offer of the organization, change management, training in soft skills, psychological support, focus groups (leaders-workers), training in agile methodologies, design of an onboarding program adjusted to the role, virtual wellness spaces, internal digital connection and disconnection policy. It was concluded that the non-face-to-face organizational socialization spaces do not require additional time to the face-to-face ones, but other characteristics mediated by technology. As well as moments of face-to-face interaction should be included and generate spaces for face-to-face camaraderie with co-workers.

**KEYWORDS: ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION; NEWCOMERS;
ENGAGEMENT; REMOTE WORK**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo por objetivo caracterizar la socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial, un estudio de caso durante la pandemia generada por COVID-19.

La organización mundial de la Salud (OMS) nombró COVID-19 a la enfermedad causada por coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían declarado en Wuhan (República Popular China). La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS, una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020 y en marzo del mismo año fue catalogada como pandemia, lo que significa su expansión por varios países, continentes y paulatinamente a todo el mundo, afectando a un gran número de personas.

El primer caso de COVID-19 en Colombia se identificó el 6 de marzo de 2020 y desde el 25 de marzo de ese mismo año, todos los colombianos por decreto del gobierno (Presidencia de la República, Decreto 457 de 2020) fueron enviados al aislamiento preventivo obligatorio como medida para evitar la propagación del virus en el país. Las acciones decretadas para dar manejo a la emergencia sanitaria en Colombia y en el mundo, volcó de manera obligatoria a miles de empresas a la modalidad de trabajo no presencial como alternativa de continuidad laboral y de supervivencia de la actividad económica del país, desafiando así la acostumbrada dinámica laboral colombiana según Villadiego (2020),

“pocos fenómenos han retado de manera tan drástica la relación milenaria que existe entre el hombre y el trabajo” (párr. 2).

Al 22 de mayo de 2022, la cifra de contagios confirmados en el territorio nacional ascendía a 6.099.111¹, la mayoría de estas personas en edades laboralmente activas (Instituto Nacional de Salud, 2022), por lo que, el reto de trabajar en ambientes no presenciales fue, es y seguirá siendo un panorama vigente para las empresas colombianas como plantea la Revista Semana (2021) 7 de cada 10 empresas encuestadas, se encuentran dispuestas a mantener el trabajo no presencial una vez finalice la pandemia.

Con el panorama de un futuro bajo el trabajo no presencial, que se incluya en las modalidades y dinámicas del trabajo a partir de la pandemia, se hace pertinente profundizar sobre el constructo de “trabajo no presencial” para entender y estar mejor preparados para los posibles desafíos que trae dicho contexto. Para su conceptualización inicial es oportuno citar a Bilbao (2021), CEO² de la compañía informática Truora, quien describe el trabajo no presencial como:

La actividad profesional a distancia, donde se mantiene una relación empleado-empleador y las mismas responsabilidades que se obtendrían en un trabajo de oficina. Los empleados que laboran de manera no presencial suelen cumplir con un horario laboral al igual que lo harían en cualquier otro trabajo (párr. 2).

Desde una perspectiva histórica, el trabajo no presencial tiene sus raíces en el término “teletrabajo” (inicialmente, telecommuting) y fue atribuido en 1973 a Jack Nilles,

¹ Dato estadístico extraído de la página oficial del Instituto Nacional de Salud (2022).

² CEO, es una sigla de la lengua inglesa que procede de la expresión Chief Executive Officer, que se puede traducir al español como oficial ejecutivo en jefe, cargo que ostenta la persona que tiene mayor responsabilidad directiva en una empresa.

científico espacial de la NASA, identificado como el padre del trabajo remoto. Quien vivió de cerca la crisis mundial del petróleo, durante el incremento notable de los costos de desplazamiento entre el hogar y el lugar de trabajo, a tal nivel que, en 1979 el Washington Post publicó un artículo de Frank Schiff titulado “Trabajar desde casa puede ahorrar gasolina”, destacando así una de sus ventajas incuestionables. Este artículo fue un preámbulo a la primera conferencia sobre trabajo no presencial, realizada en 1980. En aquella época, el trabajo a distancia o no presencial era una idea abstracta y casi imposible, ya que la tecnología asociada a las computadoras y el internet se encontraba en su primera etapa; el contexto histórico permite observar un acelerado crecimiento del trabajo no presencial durante su periodo inicial, estancándose relativamente en los años posteriores y potencializándose en el último año con la aparición del virus COVID-19, haciéndose vigente y con proyección a un escenario posterior a la pandemia.

Las modalidades de trabajo no presencial se comenzaron a instaurar a nivel mundial desde los años 70 (Ministerio TIC Colombia, 2016). El crecimiento económico trajo avances en tecnología y abrió el camino a lo que se conoce hoy como trabajo no presencial, lo cual impulsó en la década de los 80 su desarrollo. Colombia legisló la norma para promover y regular el Teletrabajo³ en el país a mediados del año 2008 (Ley 1221 de 2008), evento que generó el primer paso en materia legal y jurídica para migrar a otras opciones de trabajo desde 1950 (Código Sustantivo del Trabajo, Decreto 2663 de 1950); en Colombia el teletrabajo amparado en la ley 1221 de 2008 se compone de tres tipos de modalidades:

³ Teletrabajo, es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Tomado de la Ley 1221 de 2008, Colombia.

Autónomo que hace referencia “a los trabajadores independientes que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos; en este sentido, las funciones se cumplen con el apoyo de las tecnologías desde cualquier sitio”, *móvil* en este caso “los trabajadores utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus roles” y *suplementario*, son los “trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana”.

Luego de la salida en vigencia de la Ley de teletrabajo, el gobierno lo reglamentó bajo el Decreto 884 de 2012, donde estipuló las maneras de generar la vinculación, como serían los aportes al sistema de seguridad social, obligaciones antes las entidades de riesgos profesionales, entre otros aspectos que ayudaron a las compañías en Colombia a iniciar con este tipo de vinculaciones en las organizaciones (Ministerio del Trabajo, 2012), así como también se generó la Circular 027 de 2019 con respecto a precisiones que fueron necesarias estipular para facilitar ambigüedades sobre la implementación como las vistas que se debían generar a los puestos de trabajo, así como también el suministro de equipos y herramientas (Ministerio del Trabajo, 2019). Según la OIT⁴, previo a la pandemia generada por COVID-19, en el mundo se contaba con aproximadamente 260 millones de personas vinculadas a las modalidades de teletrabajo (International Labour Organization, 2019), y

⁴ OIT, siglas que corresponden a la Organización Internacional del Trabajo, en inglés ILO, International Labour Organization.

Colombia contaba a ese momento con una cifra de 122 mil personas (Ministerio del Trabajo, 2020b).

Con la llegada de la pandemia a Colombia, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo definió los lineamientos en el país para que las compañías migrarán al trabajo en casa como algo temporal, excepcional y ocasional⁵, como medida, para contrarrestar el riesgo de continuar laborando desde las instalaciones físicas en las empresas (Ministerio del Trabajo, Circular 21 de 2020a; Ministerio del Trabajo, Circular 41 de 2020c) y actualmente se cuenta con la ley 2088 del 12 de mayo de 2021, por medio de la cual el gobierno documentó los diferentes escenarios de trabajo en casa de tipo temporal, excepcional y ocasional que puede utilizar el empleador en común acuerdo con el trabajador, así como también el gobierno reglamentó esta ley bajo los decretos 1662 del 2021 (Ministerio del Trabajo, 2021) para la habilitación del trabajo en casa para el sector público y con el decreto 649 del 2022 (Ministerio del Trabajo, 2021) para el sector privado con relación a la habilitación del trabajo en casa, con respecto a quien lo puede solicitar este tipo de modalidad de trabajo, en que escenarios, duraciones e implicaciones en términos laborales para las empresas y los trabajadores.

Adicionalmente el gobierno nacional reglamentó el régimen de trabajo remoto como una forma de prestación del servicio dentro de la relación laboral, la cual se desarrolla con el apoyo del uso de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones u otro mecanismo donde el trabajador remoto y el empleador, no interactúan de manera presencial a lo largo de toda la historia laboral (Ley 2121 del 03 de agosto de 2021), el cual fue

⁵ Temporal, excepcional y ocasional, no se explicitan en la ley 2088 del 12 de mayo de 2021. Para efectos de entendimiento del lector hacen referencia a que esta medida, aplica para el trabajo en casa no permanente.

reglamentada bajo el decreto 555 del 2022 (Ministerio del Trabajo, 2022a). Teniendo en cuenta lo anterior se configuran tres modalidades de trabajo no presencial en Colombia: el teletrabajo, el trabajo en casa y el trabajo remoto.

En la actualidad no existe un censo sobre la cantidad de trabajadores que migraron a la modalidad de trabajo no presencial. El Ministerio del Trabajo (2020b), estimó a mayo de 2020, que el país contaba con más de 6 millones de personas laborando de manera no presencial. Fuentes locales y nacionales han pronosticado que el trabajo no presencial ha llegado para quedarse en el presente y futuro del país (Campos-Contreras, 2021; Ministerio del Trabajo, 2020b; El Empleo, 2020; Portafolio, 2020).

ACRIP⁶ Nacional (2020), en su reciente estudio reveló cifras en las cuales se logra evidenciar que, del 100% de las empresas encuestadas en el país, el 98,8% de ellas, están implementando trabajo no presencial bajo alguna de sus modalidades, y que el 76,4% están considerando mantener como política organizacional la modalidad de trabajo no presencial. Por otro lado, es importante retomar lo expuesto por Villamil (2013), sobre cómo las pandemias han rodeado al hombre desde épocas inmemorables hasta la fecha de hoy, y cómo se estiman otros eventos similares a futuro; los últimos dos siglos han registrado datos de impacto negativo sobre la economía, dinámica social y retos en las organizaciones relacionados a las pandemias, por lo cual es importante acompañar al ser humano para afrontar estos cambios.

Poca literatura da luz sobre el tiempo de la adaptación del recién llegado al trabajo o cuando un recién llegado deja de sentirse como una persona nueva en la empresa, la

⁶ ACRIP, siglas que corresponden a la Federación Colombiana de Gestión Humana en Colombia.

mayoría de los artículos y producción del conocimiento han estado enfocados hacia cuando un recién llegado es productivo para la empresa, sin embargo, Meyer y Allen (1997) afirman que los tiempos pueden variar dependiendo del compromiso que logre la empresa tejer con el recién llegado, relación que va a tener un gran impacto sobre el mismo para la toma de su decisión de continuar en la empresa, para las Revistas Gestión (2013) y Forbes (2013) estos tiempos son de seis meses, y finalmente para la Revista Universia (2018) y Pavel-Ramírez (2020) los tiempos pueden llegar hasta los dieciocho meses, en los cuales el recién llegado se sentirá integrado en la cultura de la empresa.

Para el caso específico de este estudio, se hicieron especialmente relevantes las investigaciones de Saks y Gruman (2021), De Boer y Delobee (2021), Jeske y Olson (2021), Fonseca y Borgoes (2021), Raziskavi y Smo (2021), y Carhart (2021), las cuales fueron desarrolladas y publicadas dentro del marco de la pandemia generada por COVID-19 frente a los retos y efectos de una socialización organizacional en entornos de trabajo no presencial para los recién llegados a las compañías y como se vive los procesos online de formación de los recién llegados a las compañías.

La presente investigación tiene por objetivo principal caracterizar la socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial, un estudio de caso durante la pandemia generada por COVID-19, definiendo como los objetivos específicos: (1) identificar las nuevas estrategias implementadas por la empresa en materia de socialización organizacional a partir de la voz de los jefes y responsables de las áreas de gestión humana (2) conocer la voz de los recién llegados en pandemia a la compañía sobre el proceso de socialización organizacional (3) sugerir lineamientos a la empresa del caso de

estudio para actualizar la estrategia en materia de socialización organizacional en la modalidad de trabajo no presencial para los recién llegados.

Éste tipo de investigaciones son importantes a nivel organizacional y académico, ya que impulsan el desarrollo de investigaciones sobre la socialización organizacional en países no anglosajones aplicada a la modalidad de trabajo no presencial, teniendo en cuenta que si bien existen estudios, muy pocos se encuentran en países Latinoamericanos como Colombia y pocas investigaciones dan conocimiento de datos inspirados en su cultura y situaciones características propias del país en un momento de economía emergente bajo la “nueva normalidad” producto de la pandemia COVID-19. Por otro lado, el tema de socialización organizacional si bien es un tema común, se encuentran pocas investigaciones que den muestra de qué ocurre con la misma y con los recién llegados bajo las modalidades de trabajo no presencial, por lo que resulta de interés el desarrollo de la presente investigación como aporte al conocimiento práctico y académico.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

Los diversos intereses que puedan tener las nuevas generaciones de trabajadores, políticas de trabajo no presencial, pandemias y el advenimiento de la quinta revolución industrial⁷ fortalecen la necesidad de construir nuevas estrategias y herramientas en socialización organizacional como aspecto crítico para las gerencias de gestión humana en las organizaciones, dado que cada vez se necesitarán mejores estrategias de socialización en ambientes de trabajo no presencial mediados por la tecnología, y es así como las organizaciones y los trabajadores se enfrentan a escenarios retadores mediados por la virtualidad. Esto genera que el papel tradicional de la socialización organizacional, enfocado a adaptarse a una empresa estática y sin cambios (Danielson, 2004) sea obsoleto y poco útil para afrontar las demandas del ambiente del sector productivo.

Para entender los desafíos que presenta la socialización organizacional en la actualidad se hace relevante retomar los inicios de la misma, y para ello el punto de partida son los años 1970 y 1980 desde la perspectiva de diversos autores: los primeros de ellos la entiende como el proceso de adquirir el conocimiento social y las habilidades requeridas para asumir un rol dentro de la empresa (Van-Maanen y Schein, 1979; Kowtha, 2018); otros autores la han conceptualizado de manera similar: Chao et al., (1994), la describe

⁷ Quinta revolución industrial es un término nuevo, expertos en la materia avalan lo expuesto por Genpact, el cual define el constructo como el momento en que las máquinas y los humanos se combinan en el sitio de trabajo. Este término está aún en su etapa inicial, por lo que es complejo imaginarse lo que realmente pasará en las revoluciones tecnológicas (Rodríguez, 2020).

como el aprendizaje de contenidos y procesos para que una persona se ajuste a un rol; Feldman (1981) y Kivarina y Makarevich (2018) la definieron como la adquisición de un conjunto de roles de conducta adecuado y alineado con los valores y normas del equipo de trabajo; Fisher (1986) y Homsey (2017) sintetizaron el constructo como un proceso de aprendizaje y de cambio para adaptarse a un grupo.

Taormina (1997) la comprende como un proceso de aprendizaje por medio del cual una persona asegura la adquisición de competencias laborales, logrando un nivel de comprensión de la empresa, obteniendo así el apoyo en las interacciones sociales con sus compañeros de trabajo y aceptando lo establecido de manera general en el equipo organizacional al que pertenece.

Taormina (1997) plantea cuatro dominios de contenido que se evidencian en la socialización organizacional: (1) la formación que ofrece la empresa (Entrenamiento), (2) la comprensión de los empleados, (3) el apoyo del compañero de trabajo y (4) las perspectivas de futuro de la empresa.

En primer lugar, la formación o entrenamiento se entiende como todos los procesos o actividades para el desarrollo de habilidades funcionales o para realizar un trabajo específico (Louis, 1980; Saks y Gruman, 2018; Feldman y Brett, 1983). En este dominio se hace énfasis en las herramientas de conocimiento técnico y de experiencia que una empresa ofrece al nuevo empleado para que logre desempeñar exitosamente su trabajo, aun teniendo en cuenta la formación continua, los programas de entrenamiento y la guía e instrucciones por parte de los líderes, ya que es al principio cuando se invierte más tiempo y esfuerzo al entrenamiento (Taormina, 1997).

El segundo dominio, la comprensión de los empleados, determina el cuándo “el empleado comprende plenamente y puede aplicar conocimientos sobre su trabajo, la organización, su gente y su cultura” (Taormina, 1997, p. 34). En términos generales se refiere a que logre la adaptación y el entendimiento de cómo funcionan las normas de la empresa, su cultura, la forma de interactuar y su forma de funcionar. El nuevo empleado necesita conocer las líneas de poder formales e informales, políticas, lenguaje e historia de la empresa, y su éxito posterior también dependerá de la capacidad de este conocimiento y comprensión.

El tercer dominio, el apoyo del compañero de trabajo, hace referencia al apoyo moral, emocional, excluyendo el contexto salarial o compensatorio por parte de la empresa, jefes o representantes de esta (Taormina y Gao, 2008). Taormina (1997), define este dominio como el apoyo emocional, social o instrumental, que se provee, por otros empleados de la empresa respecto al desarrollo de las tareas asociadas con el rol del nuevo trabajador por medio de la experticia del trabajador antiguo.

El cuarto dominio, las perspectivas de futuro de la empresa, determina los beneficios que un empleado entiende que podría llegar a obtener dentro de su relación laboral en la empresa, y que contribuirán a que desee o no continuar en la misma (Calderón-Mafud et al., 2015). Se refiere al grado en el cual los empleados anticipan las oportunidades de promoción y otros tipos de recompensas. Taormina (1997), expone, que cuando un empleado concibe que sus metas son inalcanzables, existe el riesgo de manifestar comportamientos no productivos o resignarse frente a las tareas. Las perspectivas de futuro deben presentarse como un desajuste tolerable, para que el desajuste sea percibido como un reto para la persona. El concepto de estabilidad en el empleo también juega un importante papel en la visión de futuro.

Los cuatro dominios que plantea Taormina (1997), evidencian que la socialización organizacional, puede ser una prueba de que existe adaptación a la empresa y este proceso es un facilitador del compromiso y del bienestar laboral, que influye en el nivel de satisfacción de los trabajadores y el entendimiento de su rol.

Robbin y Judge (2009), contextualizan el proceso de socialización organizacional en tres etapas: (1) Previa, como el agrupamiento de todo el aprendizaje organizacional antes de la llegada del nuevo empleado, (2) Encuentro, en torno a la adquisición de las informaciones sobre la realidad de la empresa con el enfrentamiento de las posibilidades y expectativas que tiene el nuevo miembro y (3) Metamorfosis, hacia las transformaciones que van a suceder durante la adquisición y dominio de las aptitudes necesarias al puesto de trabajo. Dentro de este escenario también está la capacitación en los valores y normas organizacionales.

La socialización organizacional tiene diversas finalidades, Davis et al. (2003), consideran que para la empresa es “poner las huellas digitales de la organización en las personas o estampar el código genético organizacional en ellas y para el trabajador es el proceso fundamental de aprender lo básico para sobrevivir” (Bravo, 2001, p.111), considera que la socialización se transforma en pilar de aprendizajes posteriores, con lo que se potencia la efectividad de procesos de adaptación cultural en un futuro laboral del trabajador.

El constructo de socialización organizacional, no es estático y ha presentado cambios relevantes en los últimos cinco años, así: con Benzinger (2016) resalta la dinamización del concepto de socialización organizacional en un contexto de organización cambiante; Billot y King (2017) y Ellis et al., (2017), vinculan comportamientos de

motivación y proactividad a la socialización organizacional, es decir, la socialización organizacional facilita un enfoque que da sentido (para qué) y significado (por qué) a la socialización, para que el recién llegado comprenda, y tome conciencia del lugar al que llega y se anime a usar la imaginación aportando singularmente al colectivo, en un proceso de descubrimiento y encuentro con otros (que no se limite a alinearse a propósitos institucionales), siendo allí la oportunidad para aprovechar la proactividad del recién llegado y alentarle a asumir su propia socialización, combinando el proceso con conductas de apoyo apropiados de los líderes del área; Saks y Gruman (2018), puntualizan la socialización y adaptación organizacional como un proceso crítico y clave para la vinculación emocional, que disminuye la incertidumbre, logra la adaptación actitudinal y conductual a la empresa; Calderón-Hernández et al., (2019), sugiere dentro de la socialización organizacional, incluir actividades sobre dos dimensiones (tarea-puesto y lo social), las cuales están estrechamente relacionadas en un proceso de socialización y adaptación de los recién llegados y su llegada a la empresa. Finalmente, dentro de los procesos relevantes de la socialización organizacional Pukkeeree et al., (2020) quienes proponen en su investigación, que las influencias del valor de logro y del pensamiento positivo aportan como moderadores en el compromiso de los nuevos trabajadores, quedando con este último constructo abiertos a una visión relacionada directamente con el entorno laboral.

En línea con lo anterior, la socialización organizacional está presente a lo largo de la vida del trabajador y su adaptación a los contextos cambiantes, sin embargo, es normal que las empresas hagan énfasis en la fase inicial de vinculación de los recién llegados, como plantea Simosi (2010), refiriéndose al proceso de inducción, dónde estaría presente la etapa

inicial de la socialización y en dónde se ubica el foco de la presente investigación, asociado a los ambientes de trabajo no presencial.

Cabe enfatizar, que la socialización y adaptación organizacional, según Wang et al., (2015), Chen y Lin (2015), Saks y Gruman (2018) y Fu et al., (2017), facilita la transición a la nueva empresa para los recién llegados y se define como un proceso crítico y clave para la vinculación emocional, disminuir la incertidumbre, lograr la adaptación actitudinal y conductual a la empresa de empleo, logrando desarrollar habilidades para el trabajo, así como también enfrentar las demandas del ambiente organizacional que pueda generar su nuevo rol dentro de la compañía (Wang et al., 2015; Saks y Gruman, 2018; Mafud et al., 2017).

Los estudios de Korte et al., (2015), Zou et al., (2015), Song et al., (2017), Choi (2018) y Calderón-Hernández et al., (2019), señalan que, para desarrollar relaciones sociales, se requieren espacios para conocerse e interactuar personalmente con los demás; así como también se requiere de la formación de redes de relaciones como clave fundamental para la socialización. Song et al., (2017) enfatizan, que los recién llegados se benefician de la construcción de una relación social favorable con su supervisor para buscar información diversa que le ayude a ajustarse más rápidamente con la compañía. Finalmente, Rasmussen (2019) resalta la importancia del liderazgo al definir qué tipo de información se debe comunicar y transmitir en las diferentes etapas de su proceso de ingreso a la compañía y, precisa la importancia de coincidir con las expectativas del trabajador, así como las del jefe inmediato, con el fin de ayudarse mutuamente a garantizar su proceso, acompañado de seguimientos formales e informales en intervalos de tiempos cortos para los recién llegados.

Por otra parte, la socialización organizacional se vincula con comportamientos de motivación y proactividad (Lisbona et al., 2009; Billot y King, 2017; Ellis et al., 2017; Nifadkar, 2020), y existen estudios que la vinculan empíricamente con el *engagement*⁸ y el compromiso con la empresa (Simons y Buitendach, 2013). Desde los comportamientos de motivación y proactividad se destacan Schaufeli et al., (2002) quienes expusieron el término de *work engagement* como el estado psicosocial positivo asociado por vigor, dedicación y absorción. El *engagement* y la socialización organizacional son abordados por autores como Konstantellou (2001), Calderón-Mafud et al., (2015), Song et al., (2015) Woodrow y Guest (2017) y Hu et al., (2018), para quienes las capacidades y conocimientos en el trabajo, la alineación de las metas personales con los objetivos de la empresa, la productividad y la facilidad para adaptarse a la cultura en una empresa, se encuentra estrechamente asociada con constructos como el compromiso y la socialización organizacional.

Para Saks (2006) y Schaufeli et al., (2008), el *engagement* es definido como una interdependencia recíproca entre los intereses económicos de una empresa y las demandas socioemocionales de sus miembros, los cuales con su interacción hacen crecer a todos, es decir, que mientras la empresa satisface sus intereses y metas, facilita a sus miembros desarrollarse, adquirir aprendizajes que les consientan ascender en su carrera y experimentar bienestar y satisfacción laboral.

⁸ *Engagement*: constructo, según el cual los empleados pueden estar emocional, cognitiva o físicamente *engaged*, sus dos dimensiones principales son la dimensión emocional (que se relaciona establecer un vínculo personal, experimentando empatía y preocupación por los demás) y la dimensión cognitiva (ser consciente de la misión y rol en la organización) (Kahn, 1990).

El *engagement* está directamente relacionado con 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 et al., 2004; Xanthopoulou et al., 2009; Calderón-Mafud et al., 2015; Yozgat y Güngörmez, 2015; Spagnoli, 2020; Bauer et al., 2007; Kowtha, 2018). No obstante, algunas características culturales de las organizaciones han puesto en evidencia que el *engagement* no proviene únicamente de factores personales, sino que está mediado por ejercicios internos como la retroalimentación, la autonomía, espacios de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera, lo cual genera un mayor contacto interpersonal, trabajo en equipo, e interés en los compañeros (Konstantellou, 2001).

Tomando en cuenta lo planteado, cuando las organizaciones fomentan los procesos de socialización en los que todos acceden a la capacitación e inducción y a la cultura propia de la empresa, puede generar que el estado de *engagement* aparezca de manera grupal en ciertos equipos de trabajo, o incluso partes de la empresa (Salanova et al., 2005). Fomentar la socialización organizacional cumple un papel de gran impacto en los aspectos que se centran en fortalecer y aumentar la productividad al tomar en cuenta las necesidades de sus equipos, facilitando su implicación en la cultura, y estos a su vez, desarrollando interés por tratar de cumplir con los valores y necesidades de la cultura (Schaufeli y Salanova, 2007).

La socialización organizacional cobra en “la nueva normalidad”⁹ un impacto positivo si se presenta como una evidencia de que existe adaptación a la empresa y que este

⁹ La nueva normalidad, es un término que está siendo utilizado por diferentes medios de comunicación (Revistas, prensa, noticieros, etc.), para referirse a los efectos producidos por el nuevo coronavirus (Covid-19) en la sociedad, largo del confinamiento y a las nuevas medidas de bioseguridad que se enfrentará el mundo al retomar las actividades cotidianas; incluso existe una marca registrada ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) sobre este término.

proceso es un facilitador del compromiso y el bienestar laboral aún en ambientes virtuales, por ejemplo, desde la perspectiva de los empleados: la adopción o rechazo del trabajo no presencial reconoce factores vinculados con aspectos sociales, organizacionales, tecnológicos, financieros y personales (Mohalik et al., 2019). Desde el punto de vista social, la imagen del trabajador que labora de manera no presencial se ve afectada por su reducida visibilidad frente a sus compañeros presenciales. También los afecta, entre los factores organizacionales, la necesidad percibida de estar presente en el lugar natural de trabajo para realizar las tareas según Cardozo y Bulcourf (2020).

En la misma perspectiva social, Eisenberg (2020), expone que “Cuando trabajas en línea, puede ser más difícil leer a las personas...entonces, tienes una especie de autocensura, lo que significa que se necesita mayor habilidad para comunicarse en un entorno remoto” (Sección “Escepticismo sobre un mundo de trabajo desde casa después de una pandemia”, párr. 7)

Gruman y Saks (2018), ratifica que se ha producido considerable literatura sobre la socialización en las organizaciones tradicionales, sin embargo, se ha prestado poca atención a la forma en que se socializa y se logra la adaptación de las personas en ambientes de trabajo no presencial, teniendo en cuenta que esta es una etapa crítica de la asimilación organizacional bajo esta nueva normalidad, donde los equipos de trabajo son a distancia. Así mismo, señala que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han generado nuevos métodos para socializar, pero que poco se ha investigado sobre cómo esas tecnologías que pueden ayudar u obstaculizar el proceso de socialización. Gruman y Saks (2018), en su investigación presentan la socialización electrónica como un proceso alternativo para facilitar el ajuste mediante el uso de las TIC. Los autores describen las

consecuencias positivas y negativas con relación a la diferencia que se genera al dar una socialización electrónica frente a una socialización tradicional, y cómo estas impactan a líderes, compañeros de trabajo, el capital social, el ajuste y la socialización de los nuevos trabajadores, dependiendo de la moderación en el grado de la virtualidad en las compañías.

Por otra parte, para Luostarinen (2018), Batistič y Kaše (2015) y Batistič (2018), los recién llegados deben ser más proactivos en la búsqueda de la información y del conocimiento, ya que no pueden utilizar herramientas como la observación y la comunicación informal, que habitualmente se utiliza en una socialización tradicional. También resaltan en las investigaciones que es importante que las compañías no olviden lo valioso y lo benéfico de generar espacios de tiempo en sitio (cara a cara) y virtuales, incluso en esas modalidades de trabajo presencial, mixto o virtual para lograr construir relaciones y confianza entre los equipos de trabajo.

Finalmente, es importante rescatar otros conceptos como lo son *onboarding* e inducción, los cuales que son asociados al termino de socialización organizacional dentro de la jerga de los profesionales de gestión humana. Para el caso del concepto de *onboarding*, es un término conocido en el campo de la gestión humana como sinónimo de socialización organizacional según Baurer y Erdogan (2011), concepto que fue introducido en 1990 por Schein (1990) debido a las necesidades de las compañías estadounidenses que no estaban logrando desarrollar satisfactoriamente a los recién llegados en las organizaciones en cargos ejecutivos y gerenciales, por lo cual comenzaron a centrar sus esfuerzos en acompañar el proceso de socialización organizacional con estos recién llegados a partir del complemento de programas de entrenamientos.

Posteriormente se siguió modificando el concepto hacia lograr aclimatar a los colaboradores en la empresa (Foster-Thompson et al., 2009; Klein y Polin, 2012). Klein y Polin (2012) definieron el proceso de *onboarding* como el conjunto de prácticas, programas y políticas, estructuradas de manera formal e informal, coordinadas por la compañía para facilitar el ajuste del recién llegado, así como también Fagerholm et al., (2014) lo describió concepto como el conjunto de actividades realizadas por una compañía con el objeto de orientar e integrar a los recién llegados al ambiente y puesto de trabajo. Y finalmente Graybill et al., (2013) y Rosas-Custodio (2015) fueron matizando el concepto hacia generar cultura organizacional, transición a nuevas responsabilidades y generar arranque con impacto, logrando reforzar el concepto de *onboarding* como el proceso mediante el cual se busca apoyar al recién llegado en la transición a sus nuevas responsabilidades y darle a conocer la cultura organizacional para que la persona lograra generar un arranque con impacto, de esa manera su desempeño en el puesto fuera de una manera más rápida y ágil, para construir logros de objetivos individuales y organizacionales (Rosas-Custodio, 2015).

Otro concepto como la inducción, es pertinente retomarlo para entender como esta actividad es desarrollada dentro de los procesos de *onboarding* para Alfaro (2012) en las organizaciones. La inducción pretende proporcionar toda la información necesaria y pertinente al recién llegado, para facilitar y realizar las actividades pertinentes enfocadas en lograr su propia incorporación a los diferentes grupos sociales que existen en su entorno de trabajo, generando conexión entre los recién llegados y la empresa. Así como también De Cenzo y Robbins (2003), proponen concebir la inducción como el conjunto de actividades que facilitan la introducción del recién llegado a la empresa y a su unidad de trabajo, soportado en la información que recibe durante las etapas previas al ingreso de la empresa

como medida para reducir la ansiedad inicial que pueda lograr sentir una persona que inicia en un nuevo trabajo.

Finalmente es importante mencionar que no se ha llegado un consenso en la literatura de investigación sobre los tiempos que puede tomar o conllevar la adaptación de un recién llegado a la organización. Estudios como los de la firma Brandon Hall (2017) proponen que a los dos meses se logra observar los resultados de un proceso de socialización, y por otra parte Maurer (2015 y 2019) establece que hasta los 12 meses se logra evidenciar positivos resultados de un proceso de adaptación organizacional. Ambos autores coinciden que el tiempo puede disminuir o aumentar si se tienen presentes variables como: la experiencia que tenga el recién llegado en el sector de trabajo, los años de experiencia del recién llegado previo al ingreso a la compañía, las habilidades de la persona entorno al proceso de adaptación y de aprendizaje, el apoyo de sus compañeros y líderes del proceso dentro del proceso de socialización organizacional.

CAPÍTULO 2

2. MÉTODO

2.1. ENFOQUE Y DISEÑO

La presente investigación fue de carácter cualitativo (Blasco y Pérez, 2000; Álvarez, 2003). La cual pretende comprender lo que el ser humano dice y hace dentro de un contexto social determinado donde esto cobra sentido, por lo que, se parte de considerar la importancia de la subjetividad para la comprensión del fenómeno estudiado (Schwandt, 2003), a partir de un proceso inductivo de indagación en la cual los investigadores interactuaron con los participantes y con los datos recolectados, en busca de respuestas a las preguntas generadas en el marco de la investigación.

El diseño fue de carácter narrativo (Salgado, 2007) con enfoque biográfico por ser las narrativas generadas a partir de los relatos de vida, su historia tal y como la ha vivido; los datos se obtuvieron de entrevistas semiestructuradas para favorecer la libertad en la narración (Cornejo, 2006). Para el presente estudio se consideraron propiamente los relatos de vida, ya que se hizo énfasis sobre un tiempo y tema particular relativo al proceso vivido con respecto a la socialización organizacional en la modalidad de trabajo no presencial durante la pandemia generada por COVID-19. Al escoger este diseño, se privilegió la profundidad de la información, por lo que se decidió trabajar con la población definida

hasta encontrar saturación partiendo de la premisa que lo fundamental para este caso no son las cualidades personales respecto a la búsqueda de la representación, sino el hacer parte del grupo de personas que vivieron la socialización organizacional durante el proceso de ingreso de los recién llegados durante la pandemia generada por COVID-19 en la modalidad de trabajo no presencial a partir de un estudio de caso.

2.2. CASO DE ESTUDIO

Para Chetty (1996), el estudio de caso es una metodología rigurosa que nos permite investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, en donde las teorías existentes son inadecuadas cuando son sometidas a nuevos contextos como el de la pandemia generada por COVID-19, así como también permite estudiar fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, permitiendo explorar de una manera más profunda el fenómeno, para obtener un conocimiento más amplio del concepto de socialización organizacional en los recién llegados en ambientes de trabajo no presencial.

Para lo cual se tomó como estudio de caso una empresa de agenciamiento aduanero ubicada en los primeros tres lugares dentro del subsector de comercio exterior para el agenciamiento aduanero en Colombia (Fitac y Legiscomex, 2021), con presencia en siete ciudades a nivel nacional, con más de 350 colaboradores y con una experiencia en el sector económico desde hace más de 36 años. Esta empresa hace parte de un grupo empresarial de

compañías del sector de la logística en Colombia, cuya principal actividad económica corresponde a el proceso de agenciamiento aduanero para los procesos de importación, exportación y procesamientos parciales de mercancías y productos en el país.

Para la elección del número de participantes frente a la profundidad de los datos encontrados se partió de la premisa, que lo fundamental para este tipo de investigación es hacer parte de una comunidad o grupo social particular donde se represente un rol desde el que se actúa y que se cumpla con determinados criterios de participación según los intereses y alcance de la investigación (Sisto y Fardela, 2009). Así como también se definió que, el límite en el número de participantes fue determinado por la saturación (avanzar hasta obtener información que sea considerada como suficiente al respecto de cada tema) y la exhaustividad (exploración de todos los temas de interés de la investigación) de acuerdo con lo expuesto por Martínez-Salgado (2012) para el manejo de muestreo en este tipo de investigación.

Se definieron los siguientes criterios de inclusión de participantes a la investigación para el estudio de caso, los cuales fueron verificados previamente antes de iniciar el proceso formal de la entrevista.

Criterios para los recién llegados:

- Trabajadores recién llegados a la compañía durante la pandemia generada por COVID-19 y que iniciaron su historia laboral en la compañía bajo la modalidad de trabajo no presencial. Los cuales contaban con al menos dos meses de antigüedad y como máximo 12 meses en la compañía en el momento de efectuar las entrevistas, tomando como base lo sugerido por Brandon Hall (2017), Maurer (2015 y 2019) y

Taormina (1997) con respecto a los tiempos propuestos por la literatura en materia de adaptación de los recién llegados a la organización.

- Recién llegados que efectuaron su proceso de socialización organizacional de diferentes maneras: (1) recién llegados que efectuaron su proceso de socialización desde casa con una interacción de telepresencialidad por intermedio de plataformas de comunicaciones, (2) recién llegados que contaban con espacios de socialización de manera telepresencial, así como también presenciales, es decir manejaban alternancia del trabajo (unos días en casa, otros días en oficina).
- Tipo de contratación de los recién llegados: contrato directo con la empresa (sin tercerización de la contratación) y contratos a término indefinido.

Criterios de inclusión de los jefes y responsables de las áreas de gestión humana:

- Los participantes tendrían los cargos de directivos, gerentes o líderes de los procesos de las diferentes áreas de la compañía que participaron dentro del proceso de socialización organizacional con los recién llegados que ingresaron durante la pandemia generada por COVID-19, interactuando en alguno de los procesos de entrevistas, inducciones, capacitaciones, asignación de funciones, seguimiento al desarrollo de las actividades, así como el acompañamiento en algunas de las etapas del proceso de socialización organizacional.
- Miembros del área de Gestión Humana, que lideraron el proceso de socialización organizacional para los recién llegados que ingresaron durante la pandemia generada por COVID-19 en ambientes de trabajo no presencial, en algunas de las etapas como: entrevistas previas a la contratación, firma del contrato de trabajo,

formación, presentación del equipo de trabajo y/o acompañamiento durante el proceso de socialización organizacional del recién llegado a la organización.

2.3. TÉCNICA DE PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como técnica de producción de la información, se realizaron entrevistas semiestructuradas. Para Corbetta (2007), la entrevista semiestructurada le permite al investigador decidir libremente el orden de presentación de los temas, modo de formular y de plasmar las preguntas a lo largo del proceso de la entrevista con el objeto de poder abordar los temas y aspectos referentes al fenómeno o evento de interés para la investigación.

Las preguntas de la guía de entrevista semiestructurada se encuentran segmentada así: datos sociodemográficos para la guía de entrevistas de los recién llegados, cómo edad, género, educación, área, nivel de cargo, experiencia laboral, tipo de contrato, modalidad de trabajo (entrevistado), modalidad de trabajo jefe inmediato, modalidad de trabajo compañeros, experiencia en la modalidad de trabajo no presencial (entrevistado). Para la guía de entrevistas de los líderes de proceso, los datos sociodemográficos son: edad, género, educación, área, nivel de cargo, experiencia laboral, modalidad de trabajo (entrevistado), experiencia en la modalidad de trabajo no presencial (entrevistado) y responsable de la socialización: GH o del proceso final (Ver Tabla 1), y las preguntas

adicionales, fueron agrupadas para su desarrollo en categorías de análisis (Ver Tabla 2), para cada una de las guías de entrevistas.

PROTEGIDO CONTRA ESCRITURA

Tabla 1*Datos sociodemográficos*

ID	Género	Edad	Estado Civil	Nivel de Estudio Académico	Experiencia Laboral	Tiempo en la Compañía	Nivel de Jerarquía	Modalidad de Trabajo	Tiene Personal a Cargo	Perfil del Entrevistado
ER1	F	26	Soltero	Técnico	3	160	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER2	M	36	U. Libre	Profesional	12	61	M. medios	Mixto/Hibrido	Si	Recién Llegado
ER3	M	31	U. Libre	Profesional	5	65	M. medios	No presencial	No	Recién Llegado
ER4	F	37	U. Libre	Postgrado	13	244	Jefatura	No presencial	Si	Recién Llegado
ER5	F	25	Soltero	Técnico	5	83	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER6	M	26	Soltero	Profesional	3	176	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER7	F	49	Casado	Profesional	15	223	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER8	M	29	Soltero	Tecnólogo	3	253	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER9	F	47	Casado	Tecnólogo	15	145	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER10	F	28	Soltero	Profesional	5	146	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
ER11	M	21	Soltero	Profesional	3	63	Operativo	No presencial	No	Recién Llegado
EL1	M	41	Casado	Tecnólogo	15	836	Jefatura	No presencial	Si	Líder de Proceso
EL2	M	28	Casado	Profesional	10	735	Jefatura	No presencial	Si	Líder de Proceso
EL3	F	31	Casado	Postgrado	10	809	Jefatura	No presencial	Si	Líder de Proceso
EL4	M	42	U. Libre	Profesional	15	2507	Jefatura	No presencial	Si	Líder de Proceso
EL5	M	60	Divorciado	Postgrado	20	1216	Jefatura	No presencial	Si	Líder de Proceso
EGH1	F	24	Soltero	Profesional	3	347	Operativo	Mixto/Hibrido	No	Gestión Humana
EGH2	F	37	U. Libre	Postgrado	13	244	Jefatura	No presencial	Si	Gestión Humana
EGH3	F	28	Soltero	Profesional	5	146	Operativo	No presencial	No	Gestión Humana
EGH4	F	30	U. Libre	Profesional	7	1175	Operativo	No presencial	No	Gestión Humana

Nota. Todos los contratos de las personas entrevistadas son a término indefinido, así como también residen en la ciudad de Bogotá D.C.

Convenciones: ID (Identificación del participante, donde ER corresponde a las Entrevistas de los Recién llegado a la empresa, EL corresponde a las Entrevistas de los Líderes de proceso, EGH corresponde a las Entrevistas de Gestión Humana y estas se encuentran proseguidas por un número el cual corresponde a la

secuencia de número de personas entrevistadas por esa identificación. Edad (En número de años), Estado Civil (U. Libre corresponde a Unión Libre), Experiencia Laboral (En número de años), Tiempo en la Compañía (En número de días), Nivel de Jerarquía (M. medios corresponde a Mandos Medios), Modalidad de Trabajo (Mixto/Hibrido corresponde que se generaba la alternancia entre el trabajo No presencial y el Presencial).

Tabla 2

Categorías de análisis, subcategorías, indicadores, preguntas guía de líderes-gestión humana y preguntas guía de recién llegados

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas guía de líderes y gestión humana	Preguntas guía recién llegados
Previa: Antes del ingreso a la compañía	Nociones de la empresa	Conocimiento general del papel/rol en la empresa Nociones sobre las políticas de la empresa Nociones de los objetivos/metad de la empresa	¿Qué información reciben los posibles candidatos que van a ingresar en la empresa sobre la compañía? (cultura, ambiente de trabajo, beneficios, horarios, políticas)	Describe previo a su proceso de ingreso ¿Cuál fue la información que recibió respecto a la cultura organizacional de la compañía? (reglas, liderazgo, código de ética y conducta, vestimenta, compañeros)
	Perspectivas dentro de la empresa	Puede predecir su futura trayectoria profesional en la empresa Nociones sobre los escalafones o planes de carrera son claramente conocidos	Los recién llegados previo a su ingreso ¿Reciben algún tipo de información sobre las perspectivas de crecimiento al interior de la empresa?	Teniendo en cuenta la información suministrada al momento de la oferta y durante la contratación ¿Observó alguna oportunidad de crecimiento o desarrollo dentro de la empresa? ¿Estas posibilidades se ajustaron a sus expectativas? ¿Por qué?
Encuentro : Primeros momento al ingresar a la compañía	Formación	Plan de capacitación formal al ingreso de la empresa Espacios de interacción presencial o de telepresencia con asistencia de cámaras Conocimiento sobre las habilidades laborales en la compañía Orientación e instrucción de los superiores	¿Existe un proceso de inducción u onboarding estándar dónde se contextualice al recién llegado sobre la empresa, las políticas generales y los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Existen indicadores de calidad que midan la efectividad del proceso de inducción o la satisfacción de este? ¿Si es así cuales son estos indicadores, cómo funcionan?	A su ingreso a la empresa, ¿Usted recibió perfil de cargo con el detalle de sus funciones, responsabilidades, así como también una guía o plan de capacitación para su desarrollo y entrenamiento de la empresa?, ¿Como estos documentos le aportaron a su proceso de inducción y onboarding dentro de su proceso de adaptación y entendimiento? Amplíenos por favor su respuesta
	Comprensión de los empleados	Conocimiento de la forma del cómo hacer las cosas en la empresa Conocimiento sobre el papel/rol que desarrolla la persona en la empresa Conocimiento general de las políticas de la empresa Conocimiento de los objetivos/metad de la empresa	¿Cómo ha sido la experiencia entrenando, formado, acompañando y/o efectuando seguimiento de los recién llegados a la empresa? Dificultades y aciertos en la modalidad presencial ¿Cómo se realiza en modalidad no presencial?	¿Cuéntenos por favor como fue su experiencia con la información y los espacios que la empresa generó dentro de su proceso de inducción?. ¿Le fue útil, sintió que faltaron algunos elementos o temas para el entendimiento de sus funciones? ¿Cree usted que fueron las adecuadas o cuáles consideraría hubiese sido valioso conocer para hacer más exitoso su trabajo? Una vez finalizado su proceso de inducción, ¿Usted sintió que contaba con la información o elementos necesarios para comprender sus funciones,

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas guía de líderes y gestión humana	Preguntas guía recién llegados
		Conocimiento sobre la forma en la que opera la empresa		responsabilidades y entendía cómo funcionaba la empresa?
	Apoyo de compañeros	Otros compañeros le ayudan a entender los requisitos del trabajo Recibe orientación por parte de los experimentados de la compañía Compañeros o colegas generan apoyo personal o moral Buenas relaciones interpersonales en la empresa	¿Describe cuáles son los principales retos que afronta un recién llegado para incorporarse en el equipo de trabajo, ¿Cuáles son sus principales desafíos? ¿Conoce alguna manera de preparar al equipo para que el proceso de inducción y/u onboarding? Experiencias exitosas y no exitosas en procesos de socialización no presenciales y presenciales en la empresa y/o otras empresas	Cuando conoció sus primeros compañeros y a su líder ¿Cómo fueron esos primeros días de trabajo?, describa su experiencia y comparta que fue lo más gratificante, lo más retador (en sentido de dificultad) del entorno. ¿Qué mejoraría del ambiente laboral en el que se encuentra? (de sus compañeros, su líder, clima y cultura) ¿Cuáles fueron los mayores retos que enfrentó para ser parte de ese equipo de trabajo en su departamento/área?
	Perspectivas de futuro	Puede predecir su futura trayectoria profesional en la empresa Los escalafones o planes de carrera son conocidos Puede anticiparse a las perspectivas de promoción que pueda ofrecer la empresa	La información del plan de carrera o líneas de crecimiento ¿Se comparte con el recién llegado, dentro de la inducción?	Ubicándose en sus primeros días en esta empresa ¿Le comunicaron o expresaron sobre las posibilidades de crecimiento, desarrollo y/o ascensos dentro de la compañía?, Por favor ampliar su respuesta.
Metamorfosis: Durante su ajuste en la empresa	Formación	Plan de capacitación integral y formal (Temas técnicos y no técnicos del rol/posición). Espacios de interacción presencial o de telepresencia con asistencia de cámaras Conocimiento amplio sobre las habilidades laborales en la compañía Orientación e instrucción de los superiores	Conociendo el proceso de inducción para el recién llegado ¿Cuáles consideran son sus fortalezas y cuáles sus aspectos a mejorar? ¿Considera que el equipo de trabajo que realiza la inducción y/u onboarding del recién llegado a la empresa cuenta con suficiente capacitación? ¿Realizan procesos de socialización posteriores a la inducción que favorezcan la alineación de los recién llegados a la dinámica de la organización?	¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora de su proceso de onboarding y/o inducción en la compañía? ¿Qué fue lo que más le gustó de su proceso de inducción, onboarding y/o adaptación a la empresa? Hoy que ya ejerce y conoce su rol, ¿Qué información le hubiese gustado conocer al momento de entrar a la empresa y que le hubiese sido de mucha utilidad pero que nadie le dijo o nadie lo capacitó?
	Comprensión	Claridad en la forma del cómo hacer las cosas en la empresa Comprensión clara de su mi papel/rol en la empresa Las políticas de la empresa han sido claramente explícitas Los objetivos/metas de la empresa son conocidos por casi todos en la empresa Entendimiento de la forma en la que opera la empresa	¿Es pertinente la información que se otorga en la inducción y en la capacitación al recién llegado para que comprenda en su totalidad el rol que desempeña y logre realizarlo con éxito? ¿Cómo mejoraría el proceso de inducción y onboarding de la empresa para las personas que trabajan de forma no presencial? ¿Siente que la modalidad de trabajo no presencial incidió de alguna forma en el proceso de llegada de los	Desde su experiencia, ¿Siente que el proceso de inducción y socialización le permitió conocer y adaptarse mejor a la empresa y el cargo? ¿Comprendió su ubicación en el organigrama/estructura de la empresa y la importancia de su cargo para el logro de los objetivos organizacionales? ¿Porque es importante su cargo en la empresa? ¿Cómo se encuentra conformado su equipo de trabajo actual? (cómo funciona, todos tienen claro sus roles/funciones, todos efectúan trabajo no

Categoría	Subcategoría	Indicadores	Preguntas guía de líderes y gestión humana	Preguntas guía recién llegados
			nuevos colaboradores? Me comparte su experiencia.	presencial, tienen un único líder para el reporte de los temas) ¿Qué diferencia encuentra desde su experiencia entre procesos de socialización e inducción presenciales y los no presenciales o virtuales? Puede ampliarnos su información con aquellos aspectos positivos y negativos de las experiencias que usted experimentó en esta empresa y/o de otras empresas.
Apoyo de compañeros	Otros compañeros le ayudan a entender los requisitos del trabajo, rol y/o de la posición. Recibe orientación por parte de los experimentados de la compañía Compañeros o colegas generan apoyo personal o moral Buenas relaciones interpersonales en la empresa		¿Cómo considera que los compañeros y líderes de la empresa facilitan o dificultan el proceso de socialización/ adaptación del recién llegado en la modalidad de trabajo no presencial?	¿Cómo son las relaciones con su equipo de trabajo actual? (cómo es la relación con los compañeros y líderes, se apoyan en las tareas, trabajan en equipo, le facilitaron su ingreso al equipo)
Perspectivas de futuro	Puede predecir su futura trayectoria profesional en la empresa Los escalafones o planes de carrera son claramente conocidos Puede anticiparse fácilmente a las perspectivas de promoción que pueda ofrecer la empresa		¿Los escalafones o planes de carrera son claramente conocidos por las personas que recién ingresan a la empresa? ¿La empresa cuenta con cifras de promoción interna sobre los ascensos que genera? ¿Se cuenta con alguna data del promedio de antigüedad de los colaboradores en su mismo rol? ¿Cómo se logra que los recién llegados se involucren (se enamoren) y se comprometan con la empresa para permanecer por mucho tiempo? Excelente	¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento en la empresa? ¿Por qué? ¿En un rango de 3 a 5 años, se ve dentro de esta empresa? Explique su respuesta.

Nota. Para la construcción de las categorías de análisis (Tabla 2), se utilizaron las tres etapas del proceso de socialización propuestas por Robbin y Judge (2009), para las subcategorías fueron tomados los dominios planteados por Taormina (1997) como guía, dado a que los autores efectuaron cambios pertinentes para esta investigación para las primeras dos subcategorías de la etapa previa, concibiendo la comprensión en esta etapa inicial de los recién llegados como nociones de la empresa y las perspectivas de futuro como perspectivas dentro de la empresa. Y finalmente los indicadores fueron alineados a las subcategorías de acuerdo con lo propuesto por el inventario de socialización organizacional (OSI) de Taormina (1994), instrumento que ha sido marco principal en varias investigaciones de carácter cuantitativo y cualitativo a nivel internacional. Las categorías de análisis (Tabla 2), fueron aplicadas a todos los participantes de la investigación.

2.4. PRECONCEPCIONES

En el marco de la investigación se definieron las siguientes preconcepciones como interpretaciones subjetivas por parte de los investigadores frente al fenómeno estudiado, como parte de los conocimientos, informaciones y datos previos a la investigación que han sido concebidos y/o experimentados por los autores y que fueron declarados en el proceso de diseño del proyecto.

- Los procesos de socialización organizacional que fueron migrados hacia la virtualidad o telepresencia a raíz de la pandemia generada por COVID-19, pueden no ser tan eficaces para los trabajadores en ambientes de trabajo no presencial.
- La rotación voluntaria de los recién llegados puede incrementar si no hay eficacia¹⁰ en los procesos de socialización organizacional en ambientes de trabajo no presencial.
- Los trabajadores y recién llegados a la compañía requieren más espacios y pueden requerir otras estrategias para la socialización cuando hay ambientes de trabajo no presencial.

¹⁰ Eficacia, es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción, para este caso la socialización organizacional, según Rojas et al., (2018).

2.5. TÉCNICA DE ANÁLISIS

La técnica empleada para el procesamiento de la información fue el análisis de contenido, para Ruiz (2012) implica una reducción de datos cualitativos significativos. Proceso que permitió desarrollar la simplificación, resumen, selección, ordenamiento y clasificación de los datos cualitativos recolectados, para hacerlos susceptibles de ser analizados en los resultados de la investigación (Miles y Huberman, 1984), teniendo en cuenta que la información recolectada dentro de las entrevistas es un texto bruto producto de las entrevistas semiestructuradas dentro de la actividad de trabajo de campo, donde existe repeticiones, ambigüedades, información desordenada y que puede llegar a generar confusión si no es procesada dentro de un método de reducción de datos (Ruiz, 2012).

Para la presente investigación la reducción de datos cualitativos fue enmarcada en las tres categorías presentadas por Robbin y Judge (2009): (1) previa, (2) encuentro y (3) metamorfosis. Y a su vez en las cuatro subcategorías fueron tomadas del planteamiento de Taormina (1997): (1) la formación que ofrece la empresa, (2) la comprensión de los empleados, (3) el apoyo del compañero de trabajo y (4) las perspectivas de futuro de la empresa.

2.6. PROCEDIMIENTO

Fase I - planteamiento del problema: luego de observar los impactos generados por COVID-19 en material laboral, principalmente en el proceso de socialización organizacional en las compañías, dado a la nueva modalidad de trabajo no presencial a raíz del confinamiento generado por la pandemia, se procedió con la búsqueda bibliográfica a partir de la construcción de un artículo de revisión, donde se encontró que la producción del conocimiento en materia de socialización organizacional se ha venido desarrollado en los últimos cinco años (2015-2020) principalmente en países anglosajones, bajo la estructura tradicional de socialización presencial y se planteó la pregunta con respecto a caracterizar la socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial durante la pandemia generada por COVID-19.

Fase II - selección del diseño: teniendo en cuenta la pregunta problema y los objetivos planteados, se decidió que una investigación cualitativa con diseño narrativo con enfoque bibliográfico era el más adecuado, ya que permitió conocer las percepciones y experiencias de las empresas y de los trabajadores, sobre la socialización organizacional en los recién llegados en ambientes de trabajo no presencial durante el periodo de la pandemia generada por COVID-19.

Fase III – definición de la muestra: se definió la muestra para el caso de estudio, así como también los criterios de participación de los entrevistados.

Fase IV - construcción y validación de los instrumentos: se diseñaron dos guías de entrevista semiestructurada, y se validaron con dos jueces expertos, profesionales en psicología y con amplia trayectoria en procesos de gestión humana en el área de desarrollo organizacional.

(Ver Tabla 2)

Fase V - producción de la información: la información fue producida y recolectada a partir de las entrevistas semiestructuradas efectuada a la muestra definida en un periodo de tiempo de dos semanas. Se efectuaron entrevistas individuales asistidas por las herramientas de reuniones de telepresencia Microsoft TEAMS, según disponibilidad de la operación, con cámaras y micrófonos para que los entrevistados se sintieran seguros desde su hogar mientras daban respuestas a la guía de entrevista, cumpliendo los protocolos exigidos por el gobierno nacional en materia de trabajo y contacto mínimo con otras personas mientras se encuentre la emergencia sanitaria en el país originada por COVID-19.

Previo al desarrollo de las entrevistas, se hizo una presentación acerca del objetivo de la investigación, se leyó y explicó el consentimiento informado (Ver ANEXO 1), así como también se explicó cómo sería el tratamiento de la información y la confidencialidad en la presentación de los resultados obtenidos dentro de marco de la investigación. Adicionalmente, se les solicitó autorización a los participantes para grabar las entrevistas, para su posterior transcripción y análisis de la información recolectada de acuerdo con el tratamiento y manejo de la información descrita en el consentimiento informado.

Fase VI - análisis de los datos: la información recolectada de las entrevistas fue transcritas manualmente utilizando el código de transcripción de Gail Jefferson (Follari, 2015), mediante el cual se realizaron los análisis de la información en las diferentes categorías generadas dentro de la técnica del análisis de la información.

Fase VII – Elaboración del informe final de investigación.

2.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se firmó un acuerdo con la empresa que participó en estudio de caso, en el cual se estipuló el objeto y alcance de la investigación, así como también se aclaró que la información que se compartirá como fruto y resultado de la investigación no contemplará nombres propios, ni datos de áreas y/o sucursales, ni podrá ser utilizada para asistir y/o soportar procesos relacionados con el desempeño y otros temas que puedan colocar el juego el trabajo de los participantes dentro de la empresa.

Por otra parte, antes de llevar a cabo la firma del consentimiento informado por parte de los participantes de la investigación y la aplicación de las entrevistas, se solicitó por escrito a cada uno de los participantes la autorización para realizar la investigación (Ver ANEXO 1) y se definieron las expectativas de ambas partes con respecto al uso que se le daría a los resultados obtenidos. Se llegó a un acuerdo donde se decidió que la información resultante podrá ser utilizada por la compañía del estudio de caso como base para el diseño, modificación y/o mejora de los programas de *onboarding* y socialización organizacional en las modalidades de trabajo no presencial para los recién llegados. También se resalta el hecho de que la participación era completamente voluntaria, y aquellas personas que fueran referidas por los contactos o líderes de los procesos del área de gestión humana para que hicieran parte de la investigación que decidan no participar, no sufrirán ninguna represalia derivada de ello respecto en su trabajo y que pueda colocar en riesgo su contrato laboral. Adicionalmente los investigadores, participantes y la compañía que hacen parte de la presente investigación expresaron y acordaron por escrito, que se mantendrá reserva del nombre de la compañía y de los participantes en caso de que sea publicada

la presente información en bases de datos académicas, de investigación o compartida a la compañía que fue parte del proyecto de investigación.

Considerando la legislación vigente en Colombia, esta investigación se encuentra enmarcada éticamente por la resolución 8430 de 1993 (Ministerio de Salud, 1993), por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Es considerada una investigación sin riesgo, definida en el artículo 11 como:

Estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta.

Otros artículos que se tuvieron en cuenta fueron:

- Artículo 8: En las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándolo solo cuando los resultados lo requieran y éste lo autorice.

- Artículo 14: Se entiende por Consentimiento Informado el acuerdo por escrito, mediante el cual el sujeto de investigación o en su caso, su representante legal, autoriza su participación en la investigación, con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna.

- Artículo 15: El Consentimiento Informado deberá presentar la siguiente, información, la cual será explicada, en forma completa y clara al sujeto de investigación

o, en su defecto, a su representante legal, en tal forma que puedan comprenderla: a) la justificación y los objetivos de la investigación; b) los procedimientos que vayan a usarse y su propósito incluyendo la identificación de aquellos que son experimentales; c) las molestias o los riesgos esperados; d) los beneficios que puedan obtenerse; e) los procedimientos alternativos que pudieran ser ventajosos para el sujeto; f) la garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaración a cualquier duda acerca de los procedimientos, riesgos, beneficios y otros asuntos relacionados con la investigación y el tratamiento del sujeto; g) la libertad de retirar su consentimiento en cualquier momento y dejar de participar en el estudio sin que por ello se creen perjuicios para continuar su cuidado y tratamiento; h) la seguridad que no se identificará al sujeto y que se mantendrá la confidencialidad de la información relacionada con su privacidad; i) el compromiso de proporcionarle información actualizada obtenida durante el estudio, aunque ésta pudiera afectar la voluntad del sujeto para continuar participando; j) la disponibilidad de tratamiento médico y la indemnización a que legalmente tendría derecho, por parte de la institución responsable de la investigación, en el caso de daños que le afecten directamente, causados por la investigación; k) en caso de que existan gastos adicionales, éstos serán cubiertos por el presupuesto de la investigación o de la institución responsable de la misma.

Se retoma también la ley 1090 del 2006 (Congreso de la República, 2006), por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones, prestando especial atención a los siguientes artículos:

- Artículo 2, punto 9: Investigación con participantes humanos. La decisión de acometer una investigación descansa sobre el juicio que hace cada psicólogo sobre cómo contribuir mejor al desarrollo de la Psicología y al bienestar humano. Tomada la decisión, para desarrollar la investigación el psicólogo considera las diferentes alternativas hacia las cuales puede dirigir los esfuerzos y los recursos. Sobre la base de esta consideración, el psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

- Artículo 29: La exposición oral, impresa, audiovisual u otra, de casos clínicos o ilustrativos con fines didácticos o de comunicación o divulgación científica, debe hacerse de modo que no sea posible la identificación de la persona, grupo o institución de que se trata, o en el caso de que el medio utilizado conlleve la posibilidad de identificación del sujeto, será necesario su consentimiento previo y explícito.

- Artículo 30: Los registros de datos psicológicos, entrevistas y resultados de pruebas en medios escritos, electromagnéticos o de cualquier otro medio de almacenamiento digital o electrónico, si son conservados durante cierto tiempo, lo serán bajo la responsabilidad personal del psicólogo en condiciones de seguridad y secreto que impidan que personas ajenas puedan tener acceso a ellos.

- Artículo 47: El psicólogo tendrá el cuidado necesario en la presentación de resultados diagnósticos y demás inferencias basadas en la aplicación de pruebas, hasta tanto estén debidamente validadas y estandarizadas.

- Artículo 49: Los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los

materiales empleados en la misma, del análisis de sus conclusiones y resultados, así como de su divulgación y pautas para su correcta utilización.

- Artículo 50: Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas, deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes.

- Artículo 55: Los profesionales que adelanten investigaciones de carácter científico deberán abstenerse de aceptar presiones o condiciones que limiten la objetividad de su criterio u obedezcan a intereses que ocasionen distorsiones o que pretendan darles uso indebido a los hallazgos.

Es importante mencionar que se contó con un psicólogo dentro del equipo investigador para atender posibles eventos de crisis que se pudieran presentar a raíz del proceso de entrevistas con los participantes, así como también con los contactos del Centro de Atención Psicológico de la Universidad Pontificia Bolivariana, para una atención prolongada que pudiera necesitar terapia psicológica, como un servicio netamente voluntario y de carácter privado directamente con el prestador del servicio de la Universidad. Aunque es importante resaltar que este tipo de investigación no fue considerada como de riesgo para los participantes.

2.8. CONFLICTO DE INTERESES

Existe conflicto de intereses ya que uno de los autores se encuentra vinculado laboralmente a la compañía en la cual se efectuó el estudio de caso. Para minimizar los posibles

efectos de este conflicto, el autor que labora en la compañía no participó en las entrevistas de los recién llegados a la compañía, es decir las entrevistas a este público fueron dirigidas por el otro autor que no tenía ningún tipo de vínculo con empresa que participó en la investigación, con el objeto de no generar sesgo o posible modificación de las respuestas de los entrevistados, así como también se le informó a los participantes sobre el vínculo de uno de los autores de la investigación con la compañía en la cual se encontraba efectuando el estudio de caso y finalmente se instruyó a los participantes sobre el objeto y finalidad de la investigación. La interpretación de los resultados se realizó con base en los hallazgos encontrados durante el proceso de análisis de la información recolectada. Las entrevistas efectuadas hacia el personal de gestión humana fueron recibidas por los miembros que hacen parte del subproceso de socialización organizacional.

Para finalizar, el autor quien hace parte de la planta de personal de la empresa en la cual se efectuó el estudio de caso, cuenta con un cargo directivo dentro del área de gestión humana, quien se encuentra en la posición de poder plantear, desarrollar y liderar estrategias para crear, modificar o ajustar el proceso de socialización organizacional en la modalidad de trabajo no presencial, siempre que pueda justificarse su importancia e impacto en el desarrollo de mejores resultados en la estrategia de socialización organizacional de los trabajadores y recién llegados a la empresa.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

Se realizó la transcripción de 18 entrevistas semiestructuradas, las cuales correspondieron a nueve entrevistas de personas recién llegadas a la compañía, cinco entrevistas de líderes de las diferentes áreas de la compañía, dos entrevistas de personas del área de gestión humana y dos entrevistas mixtas que corresponde a personas que eran recién llegados y a su vez pertenecían al área de gestión humana, estos últimos desarrollaron ambos instrumentos dentro del proceso de la entrevista. Y posteriormente se efectuó la reducción de datos cualitativos de la información teniendo en cuenta las tres categorías del proceso de socialización organizacional y las subcategorías que aplicaban a cada una de las categorías evaluadas, condensando el proceso vivido por los recién llegados, líderes y personal de gestión humana, permitiendo resumir la información correspondiente a las nuevas estrategias implementadas por la empresa a partir de la voz de los líderes y responsables del área de gestión humana, así como también conocer la voz de los recién llegados sobre la socialización organizacional.

3.1. CATEGORIA DE ANÁLISIS 1. PREVIA, ANTES DEL INGRESO A LA COMPAÑIA

3.1.1. Subcategoría 1. Nociones de la empresa

Dentro de la categoría previa la cual corresponde a esos momentos que se dan antes del ingreso a la compañía, en la subcategoría de nociones de la empresa, los recién llegados que

ingresaron durante la pandemia y recibieron en buena medida información de forma virtual y telepresencial manifestaron el entendimiento sobre el proceso de selección de la empresa, las normas, políticas, reglamentos, beneficios y aspectos de su cultura. Así mismo, los entrevistados que ocupan roles de liderazgo o hacen parte de área de gestión humana, coinciden que durante esta etapa se aseguran de verificar que los recién llegados cuenten con información clara y suficiente sobre la organización y aspectos importantes sobre la vacante a la cual se están postulando, y en los casos que evidencian ausencia de información, complementan o suministran la información necesaria para que el nuevo recién llegado en pandemia cuente con la información oportuna y necesaria. Los líderes y los responsables del proceso de gestión humana perciben que estos recién llegados tienen conocimiento y comprensión frente a las políticas de la empresa, ambiente laboral, código de vestimenta, sin embargo, manifiestan la necesidad de profundización en los contenidos asociados a beneficios y cultura.

Recién llegados

ER3: [...] el tema de políticas, reglamentación, código interno, presentación de la empresa, [...] ellos te muestran todo lo que te pueden brindar como para que uno se enamore de la compañía [...].

ER5: [...] muy buenas referencias de la empresa, del ambiente laboral [...]

ER8: Yo ya conocía, yo ya había escuchado de la empresa, somos del gremio de las agentes de aduana [...] sabemos cómo trabaja la mayoría de las agencias, decimos: “allá es bien” “allá es bueno”, yo ya iba con la información de la empresa en el momento de la selección [...].

Líderes y responsables de gestión humana

EL2: [...] siempre pregunto, ¿qué saben de la empresa?, ¿qué saben de la vacante?, ¿qué les han contado?; ellos me cuentan si no le contaron completo, yo les aclaro [...].

EL3: [...] en cuanto a beneficios, creo que a veces no lo tienen tan claro [...].

EGH2: Las condiciones claras, eso sí, compañía, salarios, horarios, pero de cultura, no [...].

3.1.2. Subcategoría 2. *Perspectivas dentro de la empresa*

Previo al ingreso y respecto a las perspectivas dentro de la empresa de los recién llegados en pandemia, entienden que hay oportunidades de crecimiento que dependen de su desempeño o metas que alcance en su rol, que los ascensos son alcanzables y que cómo futuros empleados existen oportunidades de promoción o recompensas, no obstante, no se establece un plan de carrera, pero sí una guía de los siguientes pasos para lograr objetivos de crecimiento. Sin embargo, la información sobre lo que puede llegar a ofrecer la empresa para su desarrollo profesional no siempre es clara en la etapa previa al ingreso a la empresa, en algunos casos esta información es posterior a su ingreso.

Recién llegados

ER3: Sí, te mencionan en el perfil de cargo, tus funciones, responsabilidades y te proyectan como pueden ser los siguientes cargos o ascensos [...].

ER5: Sí, sí he visto que hay bastante oportunidad de crecimiento en la empresa.

ER8: No, eso lo vine a conocer después cuando ingresé.

ER11: [...] un plan carrera no te lo podemos ofrecer porque es algo nuevo [...] como tú crezcas, es como tú quieras, hasta donde tú te limites, hay mucho campo para crecer dentro de la empresa [...].

Lideres y responsables de gestión humana

EL1: [...] les digo a las personas que están en una entrevista y han superado ya una primera fase [...] aquí hay la posibilidad de hacer carrera, aquí hay las posibilidades a medida que tú te intereses en ir avanzando, aprendiendo qué es lo que se hace en el día a día [...].

EL2: [...] nunca me ha pasado que me pregunten y nunca lo he tocado, no puedo decirles si van a avanzar o no van a avanzar [...].

EGH1: [...] tengo a cargo la inducción de gestión humana [...] y en esa inducción, yo sí mencionó un caso de que sí hay ascensos a nivel interno [...].

3.2. CATEGORÍA DE ANÁLISIS 2. ENCUENTRO, PRIMEROS MOMENTOS AL INGRESAR A LA COMPAÑÍA

3.2.1. Subcategoría 2.1. Formación

Los aspectos que corresponde a la formación dentro de la etapa de encuentro del recién llegado en pandemia a la empresa que fueron manifestados por los recién llegados, líderes y personas de gestión humana se relacionan con la recepción de información como políticas, procedimientos, misión, visión y objetivos del cargo, información detallada y organizada sobre la empresa, la importancia u objetivo del cargo, así como también es recordado por los recién llegados la recepción de material publicitario de la compañía como libretas, mochilas, gorras, entre otros. Sin embargo, se evidencia saturación de información en los primeros días, generando angustia en los recién llegados, ausencia de contacto físico/presencial con las personas, dado a que se ha movilizó la formación a medios virtuales, telepresenciales, material no actualizado y la necesidad identificada por líderes de tener diferentes tipos de inducciones por cargos o roles y no manejar una estándar para todo los recién llegados.

Recién llegados

ER3: [...] desde el primer momento te sientan en la computadora y te dicen, esta es la plataforma y empieza de una vez a convivir [...].

ER4: Sí, sí fue claro, sin embargo, es mucha información, yo tengo mi plan de inducción, lo hicimos así chuleado, o sea, por fecha, tema, súper juiciosos [...].

ER8: [...] me entregaron el código de ética, me dieron las capacitaciones, recuerdo que me dieron una libreta, la mochilita y la gorra [...].

ER11: [...] la empresa se preocupa mucho por que tengas la idea clara de las cosas, como que, sepas y conozcas la empresa y no estés trabajando, digamos que por trabajar sin algún sentido [...].

Líderes y responsables de gestión humana

EL3: [...] la información de inducción es mucha, vienen como muy saturados, se le cruza tanta información [...] no sé qué tan largos están siendo los vídeos, y que tan actualizada este la información de las inducciones [...] pueden llegar hasta asustados, creo que debería haber diferentes tipos de inducciones, no la misma para todos.

3.2.2. Subcategoría 2.2. *Comprensión de los empleados*

Los aspectos que corresponde a la comprensión dentro de la etapa de encuentro del recién llegado en pandemia a la empresa que fueron manifestados por la mayoría de los participantes en general, se relacionan con el acompañamiento presencial por parte de algunos jefes con los recién llegados en las instalaciones de la compañía en los primeros días, suministro de herramientas acordes a sus funciones y necesidades, manuales de funciones completos con el detalle de lo que se debe y no realizar. Sin embargo, se encuentra en esta subcategoría, nuevamente el exceso de volumen de información como algo negativo por parte de los recién llegados dentro del proceso de comprensión en la socialización organizacional. Por otra parte, se percibe por parte de los líderes de gestión humana la dificultad para leer o comprender al recién llegado en entornos de trabajo no presenciales y líderes que no ven como relevante efectuar el acompañamiento del recién llegado a la compañía.

Recién llegados

ER1: [...] me gustó mucho, digamos como la manera en que ella a mí me enseñó [...] y si necesitas algo, o necesitas ayuda yo te voy a colaborar igual, pero trata de hacerlo tú solita a ver hasta dónde llegamos [...].

ER3: [...] para hacer las dos primeras semanas, es lo básico, pues como ser humano uno no puede recibir tanta información al mismo tiempo porque se congestiona [...].

ER7: [...] en los primeros días me pareció muy duro, ni tiempo de tomar un café, eso era tín tín tín, seguidos, pero muy interesante [...] todo muy organizado, muy explicado de qué se debía hacer, los procedimientos, los pasos, que no se debía hacer [...].

ER10: [...] todo rapidito, no tuve, así como a profundidad [...] a grandes rasgos, todo como que, lee, infórmate [...].

ER3: [...] el perfil es claro, son 2 hojitas no más, bastante claras, donde te dice, usted llega hace esto, muy claramente y ya, con eso uno se hace como un mapa mental de lo que tiene que hacer y hasta qué punto va en el proceso [...].

Líderes y responsables de gestión humana

EL3: [...] nos ha servido mucho, hacer un acompañamiento en la oficina los primeros días [...] yo puedo tratar a alguien de forma virtual y no veo los gestos, no veo que está moviendo sus manos, no veo si está impaciente en sus pies [...] esas cosas si hacen falta, porque uno puede detectar y ver hasta anímicamente como están las personas de forma presencial, entonces, creo que ese acompañamiento que hacemos en la oficina nos sirve muchísimo en los primeros días.

EGH1: [...] influye también bastante que la virtualidad funcione, el acompañamiento de los jefes pasa con algunos cargos que se siente uno como el respaldo del jefe [...] como hay cargos que son como, Ah, ingresó una persona y ya [...] se pierde como el rumbo [...].

3.2.3. Subcategoría 2.3. Apoyo de compañeros

Los aspectos que corresponden al apoyo de compañeros dentro de la etapa de encuentro del recién llegado a la empresa que fueron manifestados por los participantes, se relacionan con el apoyo de sus pares y jefes dentro del proceso de llegada de la nueva persona con percepciones positivas sobre sus compañeros y líderes, así como la asignación de una persona que apadrina su llegada, sin embargo, debido a la pandemia hay colaboradores que no han conocido de manera presencial a su equipo de trabajo, presentaciones muy formales y con interacción social limitada a la presentación de información con los equipos debido a las plataformas de telepresencia, mínima ausencia de interacción entre las personas cuando se desarrolla el trabajo a distancia y ausencia de cultura para generar esa conexión con los recién llegados en temas generales como, no encender cámaras de video, sino solo audio para la presentación de un nuevo integrante a la compañía.

Recién llegados

ER1: [...] inclusive ni siquiera conozco mi jefe, así en persona [...] simplemente ha sido todo por cámara, eso ha sido como diferente. Unas dos compañeras que conozco de mí mismo equipo, digamos así en persona, del resto todos de manera tele presencial [...].

ER10: [...] todo fue muy rápido, me presentan, sentía personas muy planas, personas como no tan amigables, personas como territoriales. Mi jefe directo, ella sí fue muy amigable, porque, obviamente le interesaba que yo me sintiera muy bien, para que así mismo le diera los resultados que ella esperaba [...].

ER11: [...] mi jefe, esta es una persona que está muy pendiente de mí, muy atenta a explicarme cualquier duda, o que, si he errado, es decir, vuélvalo a hacer, pero lo importante es que llegues a un punto en que entiendas y que la logres hacer [...].

Líderes y responsables de gestión humana

EL2: [...] realmente ha sido difícil, porque de manera tele presencial es un poco menos personal, menos específico [...] otra opción que utilicé, es que la gente se sienta acompañada en esa tele presencialidad, fue crear un grupo de Teams donde están todos

mis colaboradores y donde yo voy subiendo cada vez, recomendaciones, mensajes, temas importantes, ellos también cuando necesitan preguntar algo, preguntan ahí y cualquiera de los otros compañeros le contesta, entonces, eso ha sido ha sido acompañamiento entre ellos y ha generado una unión muy chévere en el grupo [...].

EL3: [...] en las reuniones, no opinan, o se quedan callados, o los demás hablan y esas personas no, pero es como adaptación [...] cuando conoce a alguien físicamente, entonces, trabajar en como romper el hielo entre los equipos [...] si uno como líder no busca romper ese hielo y ese acercamiento con los demás puede ser difícil [...] yo trato siempre, siempre, que hay un nuevo ingreso, una reunión de bienvenida y les digo a todos [...] va a haber reunión de bienvenida preparen sus cámaras y nos tomamos así sea media hora y todos los del equipo se presentan [...] entonces como que se rompe ese primer hielo [...] pero si toca trabajar en esa parte de socialización e integración con el resto del equipo [...].

EGH1: [...] el jefe designa un padrino a su nuevo colaborador y sus padrinos deben acompañarlo en su proceso de inducción... muchas veces hay jefes que es una rogadera para que mande a alguien o que vaya usted mismo a conocer a su colaborador que va a ingresar [...] sería bueno generar una cultura de, prendamos la cámara eso sería un reto, reconocer a la persona.

3.2.4. Subcategoría 2.4. Perspectivas de futuro

Las perspectivas de futuro en la etapa de encuentro a la llegada a la empresa que fueron expresadas por los participantes se asocian con las políticas o posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa que fueron resaltadas principalmente por los recién llegados en sus comentarios. Sin embargo, se evidencia por parte del área de gestión humana y jefes que ese proceso no está claramente definido dentro de la empresa, para que pueda ser transmitido y comunicado a los nuevos trabajadores.

Recién llegados

ER3: [...] la primera semana en mi correo me di cuenta de que hacen convocatorias internas [...].

ER8: Eso lo vine a conocer después cuando ingresé [...] para poder tener ese crecimiento, con el pasar del tiempo para obtener una mejor retribución económica, una mejor posición y demás [...].

Líderes y responsables de gestión humana

EL3: [...] no lo he evidenciado, no creo que esa información queda clara en la inducción [...].

EL4: [...] si ya me dice que quiere crecimiento dentro de la empresa, claro ahí le empiezo a explicar los escalafones [...] los escalamientos que hay dentro de la empresa [...].

EGH1: [...] no está como esa curva de ascenso donde dice si usted es un auxiliar, usted va a seguir a un analista o si es un analista va a seguir a un jefe de cuenta [...].

3.3. CATEGORIA DE ANÁLISIS 3. METAMORFOSIS, DURANTE SU AJUSTE EN LA EMPRESA

3.3.1. Subcategoría 3.1. Formación

De cara a la categoría de metamorfosis y en lo que respecta a la formación, los aspectos más relevantes encontrados fueron el desarrollo del plan de capacitación, la metodología y la posición crítica de los recién llegados. Dentro de lo compartido por los participantes se resalta que es un momento de mucha información, ya que se realiza inmersión en la empresa, el rol y los temas técnicos, así mismo, se evidencia la relevancia de la sensibilización humana en este espacio, los ritmos de aprendizaje y las diferencias entre cada nuevo empleado. Se evidencia entre sus líneas cómo la telepresencialidad, crea barreras frente a espacios no interactivos, la calidad y la pertinencia de la información.

Recién llegados

ER1: [...] unas cartillas que uno puede apoyarse, me parece super bueno [...].

ER2: [...] las grabaciones son útiles, no es lo que uno esperaría [...] una inducción tiene muchas preguntas por más que fuera virtual [...] la empresa, está muy organizada, una fortaleza es el trato hacia las personas, el recurso humano de cómo le tienen a uno paciencia de explicar las cosas [...].

ER3: [...] es primordial de los 15 días conocer las instalaciones, porque algún día tocará volver [...] es importante conocer a los compañeros [...].

ER7: [...] tienen muy buena la plataforma, todo está muy explicado [...] todo está debidamente organizado y si usted no lo sabe tiene dónde ir a mirar y le explican todo [...] me tocó decirles vengan espere, no sé cómo manejar esto [...] me tocó muchas veces poner a la gente en mis zapatos, porque no solamente era la velocidad del negocio, sino que estaba teniendo un cortocircuito [...].

ER10: [...] frente a la pantalla yo era como (rostro de fatiga), y te hacen falta otros vídeos [...] pero sí, es más chévere cuando es un poco más hablado, más dinámico [...]

Lideres y responsables de gestión humana

EGH1: [...] que no sea relleno la información, si no que sea lo que es [...] pero que no sea exceso de información que le va a quedar un 10% de toda la información que le están dando [...].

3.3.2. Subcategoría 3.2. Comprensión

Dentro de la categoría de metamorfosis asociada con la comprensión, los participantes manifiestan claridad y comprenden cómo su rol, tiene un papel de impacto en la empresa, para las tareas pequeñas cómo para las macros y expresan la forma en que opera la compañía. Así mismo, se hace evidente tanto para los recién llegados como para los que ocupan posiciones de liderazgo y/o de gestión humana, cómo la tele presencialidad dentro del proceso de llegada de una persona nueva ha permeado al equipo e incidido en la forma que se interactúa, socializa, se recibe la información y se asimila la misma, los retos a los que se enfrentaron y cómo la adaptación a la nueva normalidad mostró una luz para continuar con el día a día.

Recién llegados

ER3: [...] es mejor uno físico [...] conoce a las personas físicamente y tenerlos ahí también para temas de dudas, entonces es como más fácil [...] una oportunidad es tener un padrino más cercano en temas de aprendizaje, porque mi capacitación fue todo 100% virtual en plataformas [...].

ER5: [...] a mí me gusta más la presencialidad [...] por la interacción con los demás, ya en la virtualidad, pues es trabajar uno solo [...].

ER6: [...] la presencialidad tiene su factor humano, nos permite interactuar de manera más rápida en ciertos casos [...] voy allá busco la persona y así sea con rabinetas, me atiende, en cambio [...] sino no me quiere atender, por correo o por llamada, entonces me quedo como incomunicado y pierdo cómo esa esa posibilidad de seguir avanzando en mis cosas [...].

ER10: [...] la socialización es bastante grande y he identificado varias cosas [...] desde los jefes les cuesta dejarse ver, les cuesta poner una cámara [...].

Lideres y responsables de gestión humana

EL1: [...] eso es importante cuando uno nombra un padrino, una persona que realmente le puede explicar a esa persona y tenga ese don de enseñarle y no alterarse; si uno no tiene esa vocación, de pronto de sentarse con la persona, de tener esa empatía de enseñarle, pues, va a ser complicado [...].

EL3: [...] no funciona que tú vayas por tu equipo y ya, y que desde tu casa te presenten, esa práctica no funciona. Para la cultura de nosotros en la empresa no funcionaría, necesitamos que haya una buena socialización y comunicación, entonces, ese acercamiento, sí o sí, hay que hacerlo.

EGH1: [...] la tele presencialidad es un espacio de distorsión para que la gente no esté 100% conectada en las cosas, porque no prendo la cámara, entonces estoy puede estar con el audio puesto y pues estoy acá (mira hacia otro lado), y nadie se va a dar cuenta [...] nos hemos vuelto más prácticos y en esa medida la gente tiene mejor acceso a la información, ya no somos como tan cerrados [...] la gente es más colaborativa, no se cierran tanto como en sus grupos de trabajo [...].

3.3.3. Subcategoría 3.3. Apoyo de compañeros

En el apoyo de los compañeros dentro de la categoría de metamorfosis, los participantes expresaron el valor y calidad del soporte de sus pares e incluso de sus líderes en dar esos primeros pasos como nuevos, el sentir frente a la flexibilidad, integración, soledad, agradecimiento, socialización y autonomía, estuvieron presentes dentro de las conversaciones poderosas en los ambientes de entrevista. Por otro lado, aunque sólo fue un caso puntual de un líder de gestión humana recién llegado, la ausencia del apoyo de los compañeros afecta de manera negativa la experiencia, logrando en muchas ocasiones afectar las relaciones interpersonales en la empresa, induciendo a las personas a mantener las apariencias para posteriormente mostrar su verdadera faceta.

Recién llegados

ER1: [...] el grupo en el que yo estoy es súper compañerista [...] les gusta hacer reuniones, sí se ha notado cómo ese compañerismo y apoyo [...], la jefe trata de ser psicorrígida [...] si ella fuera un poquito más calmadita [...] hasta trabajaría chévere, bacano [...].

ER7: En muchos momentos me sentí muy sola [...] pero no por mala voluntad, ellos van montados en una camioneta gigante, de cilindraje gigante y aunque yo voy en un triciclo nuevo, es un triciclo [...].

ER8: [...] totalmente, estoy agradecido, todos me brindaron el apoyo, si tienen algo, alza la mano yo te colaboro [...].

Lideres y responsables de gestión humana

EL2: [...] cosas positivas que se genera un vínculo con el padrino más cercano, porque tiene que estar preguntando [...].

EL3: Apadrinar esa parte de estar pendiente de la persona, lo segundo es la integración con el resto del equipo [...] hago reuniones de seguimiento dos veces a la semana con cada equipo, para ayudarlos o reforzarlos. La socialización, creo que me ha servido mucho, ellos mismos citan una reunión que se llama, “echar rulo” y a veces quince minutos los viernes se conectan y empezamos a hablar, pero cosas que no sean del trabajo [...].

EL5: [...] siempre les prometo mediante lo que puedo cumplir, les contesto o les devuelvo las llamadas y leo los correos, una respuesta rápida, quítele todas las trampas que tiene, ayúdele y respóndale rápido y dele la indicación [...].

EL6: [...] pueden influir líderes que son muy buenos [...] tienen ese liderazgo para decirle bueno, lo que necesites me cuentas, vas a estar apoyado de uno de tus compañeros [...], hay líderes que definitivamente se desprenden y solamente buscan que la persona, le expliqué, qué me cumpla [...].

EGH1: [...] hay jefes que les cuesta un poco más soltar al colaborador, entonces si no lo está supervisando, si no lo ve ahí pegado al computador, entonces no me está trabajando o no me está rindiendo... entonces ese es el tema del liderazgo y del buen trabajo, del trabajo autónomo, siento que ha costado y sigue costando un montón [...], cuando termina la inducción, les pidió el número de teléfono, y les escribo en un primer mensaje, “mira, te voy a escribir un mensaje para que guardes el número”, “bienvenido a la familia”, al siguiente día, yo les envié un correo de bienvenida a la familia la empresa, sabemos que tus aportes serán de gran ayuda en nuestra empresa, sea un mensajito así [...].

EGH2: [...] a los compañeros no les importa [...], “apoyo”, no, pues yo no lo sentí; cero, a mi literal me tocó con cabeza bajita, cabizbaja, tranquila, “hola, me puedes ayudar”, que después me tocó sacar las uñas, ¡sí! [...] pero que yo sintiera como, venga y ¿usted necesita algo?, ¿le puedo ayudar?, cero, eso no existe [...].

3.3.4. Subcategoría 3.4. Perspectivas de futuro

En la categoría de metamorfosis y sobre las perspectivas de futuro los participantes recién llegados respondieron sobre los roles dentro de la empresa en los cuales se proyectan, de las oportunidades que presenta su entorno laboral y cómo las identifican, su deseo o no de crecimiento, de estabilidad y de cómo se visualizan en roles específicos dentro de la empresa. Sin embargo, también expresaron que en algunas ocasiones no se tiene claridad ni se identifica el cargo a futuro en el que se desea crecer, a pesar de que la expectativa de crecimiento se encuentra presente. Finalmente, los participantes con roles de liderazgo y de gestión humana nos

compartieron sus estrategias para “enamorar” al talento y lograr su permanencia en la empresa dentro de un equilibrio de beneficio para la empresa y las personas.

Recién llegados

ER3: Hay bastantes oportunidades, los cargos uno ya más o menos, conoce qué es, cuáles son los cargos que siguen para ascender [...].

ER4: [...] me encantaría poderlo manejar todo [...] si yo miro mi panorama en reemplazar a Jonathan (mi jefe) y reportarle a presidencia, yo digo, uy no, gracias [...].

ER6: [...] no puedo responder exactamente en qué puesto quiero estar o como quiero estar, pero sí puedo decir que me gustaría estar en otro, en otra posición, y si yo no estoy, digamos en otra posición acá, pues, ahí sí me tocaría reevaluar las cosas [...].

ER7: [...] nadie me ha hablado del cómo [...] la verdad yo lo único que quiero y veo, es que yo sea feliz donde sea que esté [...].

ER8: [...] lo tengo plenamente identificado [...] como coordinador [...] hasta donde he visto la gente crece, pero, no de ya pa' ya, toma 3 años [...].

Lideres y responsables de gestión humana

EL1: [...] con el tiempo yo creo que uno es de decirle, “mira, por lo menos tienes que tener un año para aspirar o postularte a una vacante si hay”, yo a veces les digo, “aquí hay convocatorias internas, entonces apliquen... así no pasen, pero es medir tus capacidades también” [...].

CAPÍTULO 4

4. DISCUSIÓN

La pandemia llegó como una forma de “experimento psicológico” (Van-Hoof, 2020) obligado para toda la humanidad y las áreas de gestión humana, no fueron la excepción, los investigadores del presente estudio se sintieron inquietos con los fenómenos que intuían estaban ocurriendo con las socialización organizacional, en la relación persona-empresa dentro de los contextos mediados por la tecnología y la telepresencialidad, por lo que el objetivo principal de este estudio fue caracterizar la socialización organizacional para las personas recién llegadas a la empresa bajo el trabajo no presencial y conocer a través de quienes experimentaron el proceso, que retos, barreras y desafíos enfrentaron en ésta “nueva normalidad”.

El primer objetivo específico fue identificar las nuevas estrategias implementadas por la empresa en materia de socialización organizacional/trabajo no presencial, en donde se encontraron los siguientes puntos de mayor impacto:

- Uso de herramientas tecnológicas para la comunicación (plataformas como zoom, teams, meet, etc) desde el primer momento de la llegada del nuevo integrante a la empresa.
- Presentar al equipo de manera creativa el recién llegado.
- Encender cámaras, micrófonos y hacer las sesiones dinámicas y participativas.
- Generar rutinas de trabajo con el equipo y de forma individual con los recién llegados.
- Validar la claridad de las instrucciones o lineamientos impartidos por el líder/padrino asignado a través de la repetición verbal de uno o dos de los participantes en la sesión.
- Tener tiempos de descanso y pausas activas (se compartía al recién llegado el hábito).
- Generar salas en teams para compartir mensajes o videos inspiracionales.

- Tener actividades de recreación y camaradería telepresencial.
- Preocuparse genuinamente por el otro, incluso indagar por su vida personal y familiar.
- Detalles a casa por fechas especiales.
- Premiar con tiempo la eficacia y productividad (día libre).
- Incluir a la familia en los espacios de recreación virtual.
- Escucha activa y conversaciones uno a uno con los miembros del equipo.
- Hacer seguimiento al programa de formación del recién llegado.
- Tener espacio para resolver dudas e inquietudes sobre el proceso de formación.
- Realizar recorrido presencial con el recién llegado para conocer al líder y las instalaciones de la empresa.

Una vez compartidas las nuevas estrategias identificadas en la voz de los participantes que lideran el proceso del recién llegado en la empresa, es relevante aclarar, que no todos los líderes de áreas y de gestión humana, las aplican de manera general/estándar al proceso, algunos aplicaban varias de ellas, otros una o dos y otros líderes ninguna, intentando trabajar de la misma manera que la modalidad presencial, solo con herramientas tecnológicas de por medio. Teniendo en cuenta lo anterior, llegamos al primer análisis, es importante liderar con las estrategias que se implementen de manera transversal en la empresa, con el fin de facilitar el tránsito y adaptación del recién llegado de manera exitosa en los ambientes de trabajo no presencial, de tal forma que el impacto sea a nivel organizacional y no solo para algunas personas.

Como segundo objetivo específico los investigadores tomaron la voz de los participantes y analizaron los resultados obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas para identificar

aspectos claves de la socialización organizacional que se encuentran en la modalidad de trabajo no presencial.

El primer aspecto fue la etapa previa al ingreso, en donde los recién llegados en los entornos de trabajo no presencial contaron con nociones previas a su ingreso sobre la empresa al expresar entendimiento del proceso de selección, puesto de trabajo, tareas, normas, políticas, reglamentos, pero muy poco sobre la cultura organizacional, valores y plan de carrera, generando un vacío en la información recibida antes de su ingreso a la empresa.

Así mismo, en las entrevistas se identificó que los líderes contribuyen a disminuir el nerviosismo y/o ansiedad en este primer momento de iniciar un nuevo trabajo. Lo expresado, se alinea con la socialización organizacional presencial, teniendo en cuenta que, sin importar la modalidad de trabajo, esta etapa, según la experiencia de los investigadores crean las bases de entendimiento inicial para el recién llegado y su líder tiene un rol activo ya sea cómo potencializador o factor-barrera para el proceso de adaptación inicial.

De Cenzo y Robbins (2003), proponen concebir la inducción como el conjunto de actividades que facilitan la introducción del recién llegado a la empresa y a su unidad de trabajo, soportado en la información que recibe durante las etapas previas al ingreso de la empresa como medida para reducir la ansiedad inicial que pueda lograr sentir una persona que inicia en un nuevo trabajo.

Lo hallado sobre la etapa previa, coincide con lo expresado por Davis y Newstrom (2006), cuando indican que es cómo “poner las huellas digitales de la organización en las personas o estampar el código genético organizacional en ellas y para el trabajador es el proceso fundamental de aprender lo básico para sobrevivir”.

El contrato psicológico es otro aspecto común para las modalidades de trabajo presencial y no presencial, y se define “cómo el conjunto de creencias y expectativas (basadas en promesas explícitas o implícitas) intercambiadas entre una persona y su organización” (Rousseau, 2004, p.120). En ésta investigación, fue evidente la ausencia de dos puntos que hacen sentido con éste aspecto, el primero, asociado a las expectativas del líder y el trabajador, frente a lo que se espera del rol y el nivel de contribución individual de la persona al mismo, las cuales deben estar alineadas para crear una armonía en la interacción y permitir las condiciones psicológicas ideales para que la socialización organizacional fluya, el segundo relacionado con la oferta de valor inicial al trabajador dónde fuera clara de manera previa al ingreso lo que se ofrece como organización a cambio del talento que se recibe: el salario, beneficios emocionales, plan de carrera, desarrollo, formación, cultura, horarios, código de vestir, entre otros. Según Robinson y Rousseau, (1994); Zhao et al., (2007), no cumplir con el contrato psicológico puede provocar que el trabajador tenga la intención irse de la organización, teniendo reacciones emocionales asociadas al desarrollo cotidiano de tareas cuando perciben que la empresa falló o incumplió con lo prometido implícitamente, pueden darse rupturas que eventualmente pueden llevarlos a percibir que el contrato psicológico se violó.

Otro aspecto común encontrado en la voz de los entrevistados es la ausencia de un plan de cambio para asumir procesos de cambio rápido (situaciones intempestivas) siendo igual de relevante en contextos presenciales cómo en los mediados por la telepresencialidad, ya que las organizaciones por naturaleza son dinámicas así como las personas que las conforman, y no estar preparados para entender con naturalidad sus cambios, solo retrasa la productividad y afecta el clima laboral de la misma, por lo que el papel tradicional de la socialización organizacional,

enfocado a adaptarse a una empresa estática y sin cambios es obsoleto y poco útil para afrontar las demandas de un ambiente competitivo (Danielson, 2004).

Las habilidades comunicativas fueron un aspecto analizado desde la perspectiva de la socialización organizacional para ésta investigación, partiendo de la base que en la modalidad presencial ya eran una cualidad imprescindible desde los líderes y personas que participaban en la etapa de onboarding, ya que permitían romper barreras y lograban influir en los recién llegados para facilitar su incorporación en la cultura de la empresa, pero no se requerían a un nivel alto de habilidades de comunicación para el nuevo ingreso, sin embargo, en la telepresencialidad se requiere no solo para los líderes y participantes del onboarding, sino también para el recién llegado, que sus habilidades comunicativas estén desarrolladas a un nivel alto para hacer posible el ejercicio de socialización inicial. La socialización organizacional en ambientes de trabajo no presencial se presenta cómo retador, porque demanda recursos adicionales de interacción necesaria por cámaras, micrófonos, lenguaje no verbal y participación, para lograr lo que antes en una sola vía (generalmente desde los líderes), se podía construir en un entorno de camaradería y relación presencial que inconscientemente iba generando confianza, empatía y camaradería lo cual solían agilizar ser parte de un grupo, que también fue evidenciado en los estudios realizados por Eisenberg (2020), quién exponía que “Cuando trabajas en línea, puede ser más difícil leer a las personas...entonces, tienes una especie de autocensura, lo que significa que se necesita mayor habilidad para comunicarse en un entorno remoto” (Sección “Escepticismo sobre un mundo de trabajo desde casa después de una pandemia”, párr. 7).

El aspecto emocional, estuvo presente en el discurso de los participantes en esta investigación, ya que asocian su proceso de ingreso no sólo con la capacitación inicial de recepción de información sobre la empresa y su rol, sino con el aporte de valor que ellos puede

dar, emociones como la soledad, inseguridad, la sensación de “ir solo en el proceso”, miedo, frustración, angustia, motivación, entre otras, nos dan muestra de que en escenarios no presenciales la socialización organizacional implica contar con espacios de reconocimiento y validación de emociones que la socialización presencial de manera indirecta mitiga con la presencia, la socialización no presencial ubica a la organización en un escenario más demandante para conectar con la emocionalidad detrás de una pantalla, cobrando sentido el concepto de “competitividad emocional” expuesto por Manucci (2017) el cuál define como “capacidad para reconocer las transformaciones del entorno; redefinir su estructura interna saludablemente; habilidad para adaptarse a una interacción del contexto donde participa. En esas tres dimensiones (reconocer, redefinir y adaptarse) hay emociones que amplían o restringen la calidad de respuestas” (p. 1).

No obstante, detalles de bienvenida con la marca de la empresa, la asignación de un padrino que guíe al recién llegado en modalidad no presencial, son aspectos básicos en sus primeros días y un factor valioso de engagement cultural, así como un acompañamiento psicológico que permita mediar emociones y abonar el proceso de socialización organizacional natural.

El liderazgo es un aspecto común en las modalidades de trabajo presencial y no presencial, el recién llegado valora y demanda el acompañamiento de sus líderes, y actúa como palanca emocional, motivacional y de orientación para facilitar el proceso adaptativo. En este estudio se encuentra que, aún en modalidad de trabajo no presencial, ocasionalmente los participantes de esta investigación valoraban los encuentros ocasionales de manera presencial con sus líderes, conocerlos en persona, dando valor a la presencia como momento de encuentro, así las tareas previas y posteriores fueran mediadas por lo telepresencial. Los recién llegados se

apoyan en sus líderes, para lograr éxito en sus tareas iniciales, por lo que juegan un papel importante y decisivo para continuar con el ciclo de socialización organizacional en la etapa inicial.

Otro aspecto presente dentro de esta investigación y que puede estar asociado con el anterior, es la confianza, las relaciones laborales entre pares y líderes en los primeros días de interacción se basan en confiar que la dinámica de intercambio de conocimiento y conexión se dará para un bien común que es el éxito de la labor en doble vía y día a día se observa y evidencia el paso a paso de su construcción. Bajo la modalidad de trabajo no presencialidad, se cuenta con el compromiso para realizar una tarea, pero no se puede observar el paso a paso de su realización, por lo que el líder confía en que el otro (recién llegado), realmente está haciendo lo que debe hacer en el horario que debe realizarlo, ya que no puede controlar el paso a paso en su puesto físico de trabajo, esto lleva a que los líderes faciliten la autonomía y promuevan la autogestión, por medio de sesiones cortas de acompañamiento, solicitud de entregas parciales y retroalimentaciones constantes para que al final el resultado sea el que se espera y el recién llegado logre el éxito de su rol.

En los resultados obtenidos respecto a los dos aspectos anteriores (liderazgo-confianza), se logró inferir que no todos los líderes migraron a éstos nuevos escenarios, por lo que el seguimiento excesivo e invasivo consiguió agotar e impactar al recién llegado en su proceso inicial, a tal punto que expresaron sentirse más estresados que cuándo laboraban de manera presencial. Vale la pena resaltar, que el liderazgo y la confianza suceden en doble vía (trabajador-líder/líder-trabajador) y no deben ser vistos por separado. En el blog de Ready for People (s.f.) se plantean dos frases poderosas para adaptar a lo visto: “los empleados tienen que sentirse integrados y alineados con el equipo para poder confiar en las personas que les dirigen”

eso asociado al liderazgo y la segunda: “El aislamiento es un reto enorme y la confianza ayuda a sentirse parte del grupo y desarrollar al máximo el potencial de cada uno” en línea con la valía de la confianza en la no presencialidad.

El *onboarding* es otro aspecto que sigue teniendo valor en la telepresencialidad tanto cómo en el trabajo presencial, entendiéndolo cómo una manera de agilizar el desempeño del rol, construir logros individuales y de visión compartida que le permitan al recién llegado una identificación ágil con la cultura de la empresa. La telepresencialidad dentro del proceso de llegada de una persona nueva a través de las herramientas digitales, permea al equipo e incide en la forma que se interactúa, socializa, se recibe la información y se asimila la misma.

En este estudio se encontró, que los responsables del proceso de *onboarding* generalmente no tienen una guía clara del proceso para el recién llegado en telepresencialidad y cada uno (líderes de área y de gestión humana) interactúa a su estilo personal, el líder no conoce con exactitud su papel, al no tener una guía de ruta del proceso por lo que en algunos casos se evidencia un proceso activo y de acompañamiento y en otros no, lo que nos permite identificar lecciones de aprendizaje para mitigar ésta brecha y lograr una alineación interna en la organización, coincidiendo con Rosas-Custodio (2015), quien indica que, el *onboarding* es un proceso mediante el cual se busca apoyar al recién llegado en la transición a sus nuevas responsabilidades y darle a conocer la cultura organizacional para que la persona logre generar un arranque con impacto, de esa manera su desempeño en el puesto será de una manera más rápida y ágil, para construir logros de objetivos individuales y organizacionales.

Las relaciones con pares y líderes son un aspecto vertebral dentro de la socialización organizacional bajo cualquier modalidad de trabajo y hace sentido que, en la telepresencia, aspectos cómo la integración del equipo, la percepción de soledad/compañía, el reconocimiento,

agradecimiento, socialización y autonomía estuvieron presentes dentro de las conversaciones en los ambientes de entrevista con los participantes, en donde se pudo evidenciar cómo la ausencia del apoyo de los compañeros afecta de manera negativa la experiencia inicial del recién llegado, logrando en muchas ocasiones afectar las relaciones interpersonales en la empresa aún en la telepresencialidad. Por otra parte, el recién llegado en modalidad no presencial, expresó la sensación de invisibilidad al ser dejado en visto cuándo podía ver al otro en línea, por lo que, en esos casos, el trabajador hubiese preferido haber estado en la presencialidad, ya que en una modalidad de presencia hay certeza que el mensaje fue entregado frente a frente y recibido por el otro e indirectamente te haces visible. Estos resultados concuerdan con lo identificado por Cardozo y Bulcourf (2020) en donde desde el punto de vista social, la imagen del trabajador que labora de manera no presencial se ve afectada por su reducida visibilidad frente a sus compañeros presenciales. También los afecta, a nivel organizacional, la necesidad percibida de estar presente en el lugar natural de trabajo para realizar las tareas, la necesidad de la presencialidad cómo modo de generar camaradería o presión física para solicitar ayuda a los compañeros.

De igual manera, fue evidente en este estudio que la interacción con pares y líderes para el recién llegado es de tal valor, que no solo estructura de cómo serán sus procesos posteriores dentro de la empresa, sino que incide en su deseo de permanencia o no dentro de la misma. Los factores de crecimiento y desarrollo asociados con las perspectivas de futuro que tiene el recién llegado dentro de la empresa está mediado por el equilibrio vida-trabajo y sus compañeros y líderes, hacen parte de ese equilibrio por la socialización organizacional presencial cómo no presencial.

Finalmente, el último aspecto al cual haremos referencia, es al de nuevas reglas de conexión digital, la necesidad de una política de desconexión en ambientes de trabajo no presencial es necesaria, por una parte, porque estar conectados todo el tiempo desequilibra la vida personal, generando en ocasiones niveles altos de tensión y estrés según lo que manifestaron los participantes y, por otro lado, porque el concepto del tiempo se pierde y los entrevistados expresaron que en muchas ocasiones laboraban más tiempo que el especificado para su jornada laboral.

Este aspecto no solo aplica para el proceso de socialización no presencial, ya que en el proceso de adaptación inicial del empleado se ha identificado que también se invierte más tiempo (horas hombre) en la oficina para los cursos de inducción, nuevos temas, entregas con el saliente y reuniones de estrategia con su líder, por lo que también es considerado transversal dentro de la socialización organizacional. Por otro lado, nuevos hábitos base de conexión virtual incluyendo cámaras y micrófonos abiertos, también fueron percibidos por los entrevistados como una forma de cercanía tecnológica necesaria, aunque no siempre se sientan cómodos haciéndolo.

La socialización organizacional cobra en “la nueva normalidad”¹¹ un impacto positivo si se presenta como una evidencia de que existe adaptación a la empresa y que este proceso es un facilitador del compromiso y el bienestar laboral aún en ambientes virtuales, por ejemplo, desde la perspectiva de los empleados: la adopción o rechazo del trabajo no presencial reconoce factores vinculados con aspectos sociales, organizacionales, tecnológicos, financieros y personales (Mohalik et al., 2019).

¹¹ La nueva normalidad, es un término que está siendo utilizado por diferentes medios de comunicación (Revistas, prensa, noticieros, etc.), para referirse a los efectos producidos por el nuevo coronavirus (Covid-19) en la sociedad, largo del confinamiento y a las nuevas medidas de bioseguridad que se enfrentará el mundo al retomar las actividades cotidianas; incluso existe una marca registrada ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial) sobre este término.

Todo lo anterior alineado al cumplimiento de la Ley 2191 (El Congreso de Colombia, 2022), la cual fue desarrollada por el incremento en los problemas de salud de los trabajadores, debido a la falta de un descanso efectivo, luego de finalizada la jornada habitual de trabajo. La cual se encuentra enmarcada en los convenios ratificados por la organización internacional del trabajo (OIT).

Cómo tercer objetivo de la investigación se formularon lineamientos sugeridos para actualizar la estrategia en materia de socialización organizacional en la modalidad de trabajo no presencial de los recién llegados:

Información completa previa al ingreso del recién llegado: Identificar y validar que cómo recién llegado, previo al ingreso, se cuente con la información completa de la organización (cultura, valores, impacto social, plan de carrera), rol, funciones y expectativas del rol al que se llega, sin embargo, es una tarea en doble vía donde la organización también debe asegurarse que esta información es clara dentro de los procesos iniciales de la atracción de talento.

Oferta de valor de la organización y para el trabajador: en un contexto telepresencial, cobra mayor importancia no dejar lugar a dudas o interpretaciones asociadas con la oferta de valor para atraer el talento, así como la oferta de valor para el trabajador una vez ingresa a la empresa. Por lo anterior, el reto consiste en garantizar desde la organización que existe claridad y método para transmitirla clara y directamente al recién llegado, esto evitara rotaciones futuras o frustraciones producto de las expectativas y la realidad del rol o la empresa a la que se llega, protegiendo y dando sentido al contrato psicológico que se construye alrededor de esta información.

Gestión del cambio: la organización debe contar con una política de gestión de cambio permanente que permita adoptar al corto plazo, nuevas maneras y/o métodos para afrontar los

desafíos y demandas que el entorno o el mercado nos exijan. Esto va asociado a formación constante del personal en mentes flexibles, planes de contingencia que los mantenga inmersos en una cultura dinámica y con enfoque a resultados, asociado al uso de nuevas tecnologías y a la capacitación constante de los equipos frente a las mismas.

Formación en habilidades blandas y acompañamiento psicológico: Se debe garantizar que las personas que intervienen dentro del proceso de onboarding cuentan con un nivel alto en desarrollo de sus habilidades blandas, específicamente a nivel comunicativo y emocional, que faciliten que el proceso de socialización organizacional en ése primer momento de incertidumbre. Así mismo, incluir dentro de la inducción, un acompañamiento psicológico para el recién llegado en modalidad de trabajo no presencial, que le permita el equilibrio de sus emociones y potencialice las mismas.

Grupos focales entre los líderes y los trabajadores: para identificar las buenas prácticas, las expectativas de los líderes con sus equipos de trabajo, las expectativas de los trabajadores con los líderes y la empresa, y desarrollar iniciativas que guíen y sirva para instaurar e institucionalizar un lineamiento de prácticas/espacios diseñados para socializar y estrechar los lazos de camaradería, conocimiento personal y crecimiento de grupo bajo entornos de trabajo no presencial, con el objetivo de fortalecer las relaciones y los equipos de trabajo en una relación de motivación/productividad.

Formación en metodologías ágiles a los líderes y trabajadores: el cambio trae consigo retos y entre ellos está el aprendizaje, las metodologías ágiles funcionan para fortalecer los espacios de acompañamiento, autogestión, trabajo colaborativo, comunicación, gestión del tiempo y resultados eficientes en los equipos, para la empresa de estudio, sería una gran

oportunidad de actualizarse a las últimas tendencias del mercado y lograr resultados competitivos al corto y mediano plazo.

Diseño de un programa de onboarding a la medida del rol: que incluya formación e inducción específica para los diferentes tipos de roles, ya que actualmente se maneja una inducción estándar que no siempre cumple con las expectativas y requerimientos de todos los cargos, dejando como consecuencia que el recién llegado reciba una saturación de información que tiende a angustiarse y a llenarlo de datos que no siempre son los requeridos para las tareas que desarrollará.

Espacios virtuales de bienestar: al igual que el trabajo presencial requiere pausas interactivas para mejorar la camaradería y el engagement, se requieren espacios de libre esparcimiento, compartir y conocer al otro que trabaja junto a mí, ya sea líder o par, por lo que gestión humana, debe trabajar por generar dichos espacios telepresenciales e incentivar la participación activa en los mismos. Tomando en cuenta lo planteado, cuando las organizaciones fomentan los procesos de socialización en los que todos acceden a la capacitación e inducción y a la cultura propia de la empresa, puede generar que el estado de *engagement* aparezca de manera grupal en ciertos equipos de trabajo, o incluso partes de la empresa (Salanova et al., 2005).

Definir una política interna de conexión y desconexión digital: que abarque los lineamientos bases de la conectividad (encender cámaras, puntualidad en las reuniones, tiempos de reunión, entre otros), así como una política de desconexión que facilite el sano equilibrio en pro de la salud física, psicológica y cumplimiento de Ley.

Una vez se han analizado los resultados obtenidos y expuesto los objetivos de la investigación en relación con los hallazgos, es importante retomar las preconcepciones planteadas por los autores de este estudio antes de iniciar este estudio investigativo.

Para la investigación los autores, plantearon tres preconcepciones como interpretaciones subjetivas al fenómeno estudiado. Los investigadores identificaron a través de los resultados que la primera preconcepción acerca de que: los procesos de socialización organizacional que fueron migrados hacia la virtualidad o telepresencia a raíz de la pandemia generada por COVID-19 pueden no ser tan eficaces para los trabajadores en ambientes de trabajo no presencial, como los procesos de socialización de los que laboran de forma presencial, efectivamente si existen aún brechas en los procesos de socialización para los recién llegados modalidad virtual, sin embargo, con base a lo expresado por los participantes no hay datos concluyentes sobre cuánto se afecta la eficacia de la socialización, ya que para algunos participantes ha sido un proceso exitoso y eficaz y para otros no. La presente investigación pudo evidenciar que, dentro del proceso de socialización virtual, aportó al proceso de adaptación la comunicación activa y transparente con el recién llegado con relación a cada uno de los siguientes pasos del proceso de sus primeros días, así como el acompañamiento por parte de líderes y pares en el detalle de las tareas que se iban asignando.

Las reuniones con cámara fue otro factor que aportó y facilitó el proceso de adaptación no solo para el recién llegado sino para el equipo en general dónde llegaba la nueva persona y finalmente las sesiones virtuales de esparcimiento también reforzaron la camaradería y cultura aún en la distancia, lo que facilitó el proceso de llegada a la nueva familia empresarial.

En la virtualidad el acompañamiento y asistencia emocional fue un tema muy importante, incluso cuándo el recién llegado no indagara o no pidiera ayuda, ya que al no tener a la persona

en la presencialidad y cotidianidad de una jornada de oficina, limita al líder o compañero para leer su lenguaje no verbal o señales inconscientes, que pueden llegar a dar pistas o claves para saber cuándo acercarse más y/ o aclarar un tema específico, en la telepresencialidad se presenta esa barrera, sin embargo, una comunicación excesiva, un liderazgo sin autonomía para el equipo, un acompañamiento intrusivo, también juega un papel negativo.

Dentro de la virtualidad y los espacios no presenciales, se vivió el desafío de encontrar el punto de éxito entre los dos extremos de acompañar, pero con asertividad ya que el líder y compañeros antiguos, experimentaron la novedad de los espacios e interacciones remotas, pasando de expertos a principiantes en estos ambientes de trabajo, tema que ya estaba superado dentro de los ambientes de trabajo presenciales.

Por lo anterior, lo que algunos recién llegados experimentaron como cercanía, guía y acompañamiento, otros lo vivieron como falta de confianza, vigilancia excesiva o falta de autonomía.

En la segunda preconcepción respecto a que: la rotación voluntaria de los recién llegados puede incrementar si no hay eficacia en los procesos de socialización organizacional en ambientes de trabajo no presencial, no se observa en los resultados, pero tampoco se niega (teniendo en cuenta el tamaño de la muestra), si bien el proceso de socialización organizacional de manera remota para los recién llegados puede influir en las decisiones futuras de permanecer o no en la empresa, no se encuentran hallazgos determinantes que den cuenta de la influencia en la rotación voluntaria o su incremento.

Frente a la tercera preconcepción: los trabajadores y recién llegados a la empresa pueden requerir otras estrategias para la socialización cuando hay ambientes de trabajo no presencial, no se observa, tomando en cuenta que la premisa de una buena socialización es la interacción

constante con el equipo, pares y líderes, los resultados muestran, que no son más espacios y escenarios de socialización en ambientes de trabajo no presencial, sino que se requieren los mismos espacios y escenarios de socialización que el proceso presencial, se requieren abrir momentos de esparcimiento, cercanía y camaradería aún en lo no presencial, cómo si se estuviera en los presencial, sin embargo, respecto a la metodología, herramientas, dinámicas, tecnologías y creatividad si se requiere de un cambio de perspectiva que se ajuste a la telepresencialidad.

Teniendo en cuenta que ya se contrastaron las preconcepciones iniciales con los resultados de este estudio, terminaremos con la pregunta de investigación planteada, de cómo suceden los procesos de socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial, presentados por la pandemia COVID-19.

Los autores lograron caracterizar el proceso por medio de los resultados descritos al inicio de la discusión que presenta las buenas prácticas encontradas en los líderes encargados de recibir y guiar a los recién llegados en la telepresencialidad, posteriormente, a través del análisis de la voz de los entrevistados, frente a los aspectos más relevantes encontrados no solo frente a la modalidad de trabajo no presencial, sino también revisando si los mismos aspectos están presentes en la modalidad presencial, comparando dichos hallazgos con lo planteado por autores consultados previamente a las entrevistas. Finalmente, para complementar lo encontrado se exponen los lineamientos sugeridos para fortalecer el proceso de socialización bajo la modalidad telepresencial de los recién llegados y aportar a la mejora de los procesos de socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial de la empresa dónde se realizó la investigación.

Finalmente el estudio sobre la socialización organizacional en ambientes de trabajo no presencial para los recién llegados, es un tema que aún tiene mucho por investigar e identificar,

el impacto de ésta investigación inicial es servir de guía a los futuros investigadores que deseen continuar con éste tema en Colombia o en el mundo, teniendo en cuenta que la nueva normalidad dejará como resultado ambientes de trabajo no presencial y/o híbrido para muchas empresas del país y que aún existen muchos factores por observar, documentar y por aprender del ejercicio de la socialización del recién llegado en un contexto organizacional no presencial. En cuanto a sus aplicaciones prácticas, es un documento académico que aplica para diferentes tipos de empresas y puede ser adaptado para cualquier momento de la socialización organizacional a lo largo de la vida laboral del trabajador.

PROTEGIDO CONTRA ESCRITURA

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES

Se obtiene cómo principal conclusión, que el proceso de socialización organizacional en ambientes de trabajo no presencial para el recién llegado requiere más detalle y metodologías digitales ágiles y creativas, para lograr los espacios laborales y de camaradería, seguimiento e interacción que el proceso de socialización tradicional realizado de manera presencial. Así mismo el entorno telepresencial implica retos y barreras a nivel de recursos comunicativos y emocionales altos para lograr que los espacios para la socialización sean exitosos y fértiles con el recién llegado.

Previo al ingreso de los recién llegados, es fundamental suministrar la información correspondiente a la tarea y rol a desempeñar cómo también la información social, respecto a la cultura organizacional a la que ingresa (modos de comunicación, políticas internas de interacción, código de vestimenta, entre otros) que faciliten ese primer acercamiento a la empresa, de la claridad de ese momento, dependerán en gran medida el desarrollo de las etapas posteriores del recién llegado.

Es fundamental adaptar los procesos actuales no solo al ambiente de trabajo no presencial sino al esquema de virtualidad, de tal forma que se pueda seguir desarrollando la inducción, la camaradería, los espacios de explicaciones, reuniones y demás como se haría en la presencialidad, esto se logra ofreciendo las herramientas a los líderes y alineando los modos de procesos a la esencia de la cultura de tal manera que se tenga un proceso unificado en el que todos se encuentren alineados con la visión compartida de la empresa.

Para garantizar el éxito de la socialización en ambientes de trabajo no presenciales, las personas que intervienen en el proceso de *onboarding* para el recién llegado, debe tener una guía clara y definida, sobre las actividades e información que se requiere transmitir al nuevo trabajador, organizada por roles y personalizada de acuerdo con las necesidades de cada trabajador, para esto es fundamental el trabajo interdisciplinario de la empresa con centro en gestión humana cómo líder del proceso.

El recién llegado debe contar con las políticas de conexión y de desconexión, que faciliten la interacción telepresencial a través del uso de herramientas tecnológicas cómo la cámara, fondos virtuales institucionales y demás. La empresa deberá garantizar las herramientas de trabajo necesarias para este fin.

El acompañamiento psicológico para los recién llegados que realizan su proceso de socialización de manera no presencial, teniendo en cuenta que cómo no pueden leerse y percibirse todos los rasgos no verbales que facilita la presencialidad, no puede perderse el contexto de salud mental que permite la disposición hacia el aprendizaje.

La información asociada a proyección y permanencia en la empresa sirve de *input* para fortalecer los planes de retención y fidelización de los trabajadores, teniendo en cuenta que puede aplicarse esos beneficios para contexto no presencial y presenciales en etapas de la socialización organizacional dentro de la vida laboral del trabajador.

Es necesario que se continúe investigando sobre el proceso de socialización organizacional para los recién llegados en ambientes no presenciales, teniendo en cuenta que será un escenario que se presentará en las empresas colombianas y aún existen diversas líneas a tratar dentro de esta población. Sería recomendable, para futuras investigaciones, que se profundice sobre cómo el trabajo no presencial permitió un proceso de resignificación a constructos como

casa, familia, ambiente laboral, autonomía, disciplina, rutinas, camaradería, agotamiento, carga laboral, el equilibrio vida personal y laboral, la desconexión, las habilidades técnicas para el uso de las herramientas digitales, entre otros. Temas que de manera aleatoria los autores identificaron en los discursos de los sujetos participantes de este estudio y que dan luz de líneas interesantes de desarrollo e investigación académica. Se puede inferir que estas líneas pueden estar presentes en gran parte de la población laboral en Colombia y no solo corresponden a las personas participantes de este estudio, sino que pueden llegar a influir como estresores en la vida diaria y que tiene implicaciones directas en la manera con la que los trabajadores se relacionan con sus tareas y empleadores.

Dentro de las limitaciones de este estudio encontramos el tamaño de la muestra frente a la realidad que estamos estudiando que puede impedir generalizar los hallazgos de una manera precisa o tomar decisiones de impacto a mayor cantidad de personas. Otra limitación es la falta de estudios de investigación previos sobre el tema en Colombia, ya que pocos estudios hablan específicamente del proceso de socialización organizacional para el recién llegado en ambientes de trabajo no presenciales y finalmente los datos obtenidos pueden llegar a contar con un sesgo de percepción personal de los individuos por sus experiencias que no necesariamente pueden corresponder a la realidad de la empresa que se estudia.

BIBLIOGRAFIA

- ACRIP Nacional (2020). *Estudio de Trabajo Remoto* (p. 8-21) [Archivo PDF].
<https://www.acripnacional.org/wp-content/uploads/2020/07/ESTUDIO-TRABAJO-REMOTO-nuevo-ACRIP-NACIONAL.pdf>
- Alfaro, M.C. (2012). Administración de personal. *Red tercer Milenio*, 1, 97-98.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Álvarez, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, Fundamentos y metodología*. Paidós.
- Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220-233.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.004>
- Batistič, S., y Kaše, R. (2015). The organizational socialization field fragmentation: a bibliometric review. *Scientometrics*, 104, 121-146. <http://dx.doi.org/10.1007/s11192-015-1538-1>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., y 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://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., y Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (p. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>

- Benzinger, D. (2016). Organizational socialization tactics and newcomer information seeking in the contingent workforce. *Personnel Review*, 45(4), 743–763.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-06-2014-0131>
- Bilbao, D. (24 de febrero de 2021). *Trabajo remoto: Ventajas y desventajas de trabajar a distancia*. Cultura. <https://www.truora.com/blog-es/trabajo-remoto-ventajas-y-desventajas-de-trabajar-a-distancia>
- Billot, J., y King, V. (2017). The missing measure? Academic identity and the induction process. *Higher Education Research and Development*, 36(3), 612-624.
<https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1288705>
- Blasco, J., y Pérez, J. (2000). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Club Universitario.
- Brandon Hall Group's HCM (2017). “*Evolution of Onboarding*” [Archivo PDF]. ACRIP Nacional (2020). *Estudio de Trabajo Remoto* (p. 8-21) [Archivo PDF].
http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding_Study
- Bravo S., M. (2001). *Socialización Policial: Un Estudio Secuencial de Interacción* [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga]. Archivo digital de la Universidad de Málaga.
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1627264x.pdf>.
- Calderón-Hernández, G., Serna-Gómez, H. M., Álvarez-Giraldo, C. M., y Naranjo-Herrera, C. G. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista Espacios*, 40(3), 15.
- Calderón-Mafud, J. L., Laca Arocena, F. A., Pando Moreno, M., y Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relationship between Mexican Workers’ Organizational Socialization and Commitment. *Psicogente*, 18(34), 267-277. <http://dx.doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Campos-Contreras., J. (24 de febrero de 2021). *El trabajo en casa llegó para quedarse*. El Espectador. <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/el-trabajo-en-casa-llego-para-quedarse/>

- Cardozo, N., y Bulcourf, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1, 32. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/download/64/CUINAP%2032>
- Carhart, K. H. (2021). *Creating an Effective Newcomer Experience in a Global Remote Work Environment*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Vanderbilt]. Repositorio Universidad de Vanderbilt. https://ir.vanderbilt.edu/bitstream/handle/1803/17019/CarhartK2021_Katie%20Hayes.pdf?sequence=1
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., y Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Chen, L., y Lin, S. (2015). Job standardization and organization-based self-esteem in the hospitality industry: A perspective of socialization. *International Journal of Business and Information*, 10, 469-490. <http://dx.doi.org/10.6702/IJBI.2015.10.4.3>
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Choi, Y. (2018). When in Rome, feel as the Romans Feel: An emotional model of organizational socialization. *Social Sciences*, 7(10), 197. <https://doi.org/10.3390/socsci7100197>
- Congreso de la República (6 de septiembre de 2006). Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Diario Oficial 46383, Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República (12 de mayo de 2021a). Ley 2088 de 2021, por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Ministerio del Trabajo, Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República (3 de agosto de 2021b). Ley 2121 de 2021, por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones. Presidencia de la República, Bogotá, Colombia.

Congreso de la República (6 de enero de 2022). Ley 2191 de 2022, por medio de la cual se regula la desconexión laboral – Ley de desconexión laboral. Presidencia de la República, Bogotá, Colombia.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de investigación social*. McGraw Hill Interamericana.

Cornejo, M. (2006). El Enfoque biográfico: Trayectorias, Desarrollos Teóricos y Perspectivas. *Psyke*, 15, 95-106. DiVA búsqueda avanzada y tesis de estudiante.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282006000100008>

Danielson, M. M. (2004). A theory of continuous socialization for organizational renewal. *Human Resource Development Review*, 3(4), 354-384.
<http://dx.doi.org/10.1177%2F1534484304271528>

Davis, K., Newstrom, J. W., y Agea, A.E. (2003). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. McGraw Hill.

De Boer, C. y Delobbe, N. (Octubre, 2021). 32^{ème} congrès de l'AGRH. *Effets de l'onboarding à distance sur la socialisation organisationnelle: une étude comparative sur les nouveaux entrants de l'Ecole Hôtelière de Lausanne*, Université de Genève, Paris.
https://agr2021.sciencesconf.org/data/pages/AGRH_Paris_2021_Onboarding_a_distance.pdf

De Cenzo, D. A., y Robbins, S. P. (2003). *Administración de recursos humanos*. Limusa.

Eisenberg, R. (2020). Is Working From Home The Future Of Work?. *Revista Forbes*
<https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2020/04/10/is-working-from-home-the-future-of-work/?sh=30cd246b46b1>

El Empleo. (2020). *¿Qué nos espera en términos laborales el 2021?*.
<https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/que-nos-espera-en-terminos-laborales-el-2021-6214>

- Ellis, A.M., Nifadkar, S.S., Bauer, T.N., y Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>
- Fagerholm, F., Guinea, A. S., Borenstein, J., y Münch, J. (2014). Onboarding in open source projects. *IEEE Software*, 31(6), 54-61. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.673.6091&rep=rep1&type=pdf>
- Feldman, D. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <http://www.jstor.org/stable/257888>
- Feldman, D. C., y 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. <http://dx.doi.org/10.2307/255974>
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. In K. M. Rowland & G. K. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, 4, 101-145. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2193234](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2193234)
- Fitac y Legiscomex. (23 de julio de 2021). *Ranking de agencias de aduanas en Colombia para 2019 – 2020*. <https://www.fitac.net/documents/Ranking-AAduana-Col-2020.pdf>
- Follari, J. E. B. (2015). El código de transcripción de Gail Jefferson: adaptación para las ciencias sociales. *Quaderns de Psicologia*, 17(1), 39-62 <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1252>
- Fonseca, S. M. F., y Borges, S. L. O. (2021). *A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia: Estudo de caso na Celbi–Celulose Beira Industrial, SA* [Tesis de Maestría, Instituto Superior Miguel Torga]. Repositorio Instituto Superior Miguel Torga. <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/1393>

Foster-Thompson, L., Beal, S. A., y Lussier, J. W. (2009). *Developing an Onboarding Program to Improve Senior Leader Transition in the Army*. [Reporte de investigación]. Archivo digital de la Universidad del Norte de Carolina.

<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA507481.pdf>

Fu, C., Hsu, Y., Shaffer, M.A., y Ren, H. (2017). A longitudinal investigation of self-initiated expatriate organizational socialization. *Personnel Review*, 46(2), 182-204.

<https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0149>

Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., y Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200-218. <http://doi.org/10.1108/01435121311310897>

Gruman, J. A., y Saks, A. M. (2018). E-Socialization. Information Age Publishing, INC. *The Brave New World of eHRM 2.0* - Google Libros

Homsey, D.M. (2017). Organizational socialization and workplace diversity: The case for experiential learning. *Developing Workforce Diversity Programs, Curriculum, and Degrees in Higher Education*, 3(4), 197-209. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0209-8.ch011>

Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., y Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313–323.

<https://doi.org/10.1037/apl0000277>

Instituto Nacional de Salud (2022). *COVID-19 en Colombia*.

<https://www.ins.gov.co/Noticias/paginas/coronavirus.aspx>

International Labour Organization (2019). *Working from home*.

https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/WCMS_743755/lang--en/index.htm

- Jeske, D., y Olson, D. (2021), "Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities", *Journal of Work-Applied Management*, s.f.
<https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Kivarina, M., y Makarevich, A. (2018). Problems of Socialization of the Personality in the Conditions of Digitalization of Economy. In International Conference on the Theory and Practice of Personality Formation in Modern Society. *Atlantis Press*, 18(9), 52-98.
<https://doi.org/10.2991/ictppfms-18.2018.37>
- Klein, H. J., y Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding. *The Oxford handbook of organizational socialization*, 54, 267-287.
https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=T1empBxTFwYC&oi=fnd&pg=PA267&dq=Klein+%26+Polin,+2012&ots=YPUtTS19mV&sig=1L_i8iaw2qzuv_b1FPJHqpuWCGY#v=onepage&q=Klein%20%26%20Polin%2C%202012&f=false
- Konstantellou, E. (2001). *An Exploratory Investigation of Enjoyment at Work: A Cross-National Approach*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Surrey]. Es un documento que no ha sido publicado por el departamento de Psicología.
- Korte, R., Brunhaver, S., y Sheppard, S. (2015). (Mis) Interpretations of organizational socialization: The expectations and experiences of newcomers and managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 185–208. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21206>
- Kowtha, N.R. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>
- Lisbona, A., Morales, J., y Palací, F. J. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(1), 89-100. <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.
http://dx.doi.org/10.1300/J111V04N01_08
- Luostarinen, J. (2018). *Newcomer assimilation into a globally distributed project*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad de Aalto]. Archivo digital de la Universidad de Aalto.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201803281954>
- Mafud, J., Arocena, F., y Moreno, M. (2017). La autoeficacia como mediador entre el estrés laboral y el bienestar. *Psicología y Salud*, 27(1), 71-78.
<http://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/2438/4291>
- Manucci, M. (2017). Competitividad emocional. Mercado. Recuperado de <https://mercado.com.ar/management-marketing/competitividad-emocional/>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17, 613-619.
<https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Maurer, R. (2015). Onboarding key to retaining, engaging talent. *Society for Human Resource Management*, 16. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>
- Maurer, R. (2019). New employee onboarding guide. *Proper onboarding is key to retaining*, <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.shrm.org/about-shrm/Documents/NewEmployeeOnboardingGuide.pdf>
- May, D. R., Gilson, R. L., y 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>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WPQoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1>

[0&dq=Meyer,+J.+y+Allen,+N.+\(1997\).+%E2%80%9CCommitment+in+the+Workplace:+Theory,+research+and+application%E2%80%9D.+EE.++UU.+Sage+Publications.&ots=XeMtZxIV5C&sig=O0W7QS4n9uSDuGMr952SAuFRt8Q#v=onepage&q&f=false](https://www.researchgate.net/publication/228111111_Meyer_J_Allen_1997_Theoretical_and_applications_of_commitment_in_the_workplace)

Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.

Ministerio de Salud. Resolución número 8430 de 1993, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Bogotá, Colombia. 04 de octubre de 1993.

Ministerio del Trabajo. (30 de abril de 2012). Decreto 0884. Por medio de la cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones.
<https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Abril/30/dec088430042012.pdf>

Ministerio del Trabajo. (12 de abril de 2019). Circular 027. Precisiones sobre la implementación del Teletrabajo.
<https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59864852/Circular+0027+de+2019.pdf/fc24c101-43f2-ab81-d9e5-7862710e808b>

Ministerio del Trabajo. (17 de marzo de 2020a). Circular 21. Medidas de protección al empleo con ocasión de la fase de contención de COVID-19 y de la declaración de emergencia sanitaria.
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Circular+0021.pdf/8049a852-e8b0-b5e7-05d3-8da3943c0879?t=1584464523596>

Ministerio del Trabajo. (1 de mayo de 2020b). Efectivas han sido las medidas implementadas por el Gobierno para proteger el empleo en Colombia.
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2020/mayo/efectivas-han-sido-las-medidas-implementadas-por-el-gobierno-para-proteger-el-empleo-en-colombia>

Ministerio del Trabajo. (2 de junio de 2020c). Circular 41. Lineamientos respecto del trabajo en casa. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/60876961/Circular+0041-2020.PDF/98d19065-352d-33d2-978e-9e9069374144?t=1591222484807>

Ministerio del Trabajo. (6 de diciembre de 2021). Lineamientos para el trabajo en casa de los servidores públicos. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201662%20DEL%206%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202021.pdf>

Ministerio del Trabajo. (9 de abril de 2022a). Decreto 555. Único Reglamentario del Sector Trabajo, y se reglamenta el artículo 17 de la ley 2069 de 2020, y la Ley 2121 de 2021 y se regula el trabajo remoto. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20555%20DEL%209%20DE%20ABRIL%20DE%202022.pdf>

Ministerio del Trabajo. (27 de abril de 2022b). Decreto 649. Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionado con la habilitación del trabajo en casa. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20649%20DEL%2027%20DE%20ABRIL%20DE%202022.pdf>

Ministerio TIC Colombia. (5 de octubre de 2016). *Historia del teletrabajo* [Archivo de Vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=keKFJUieQwU>

Mohalik, S., Westerlund, M., Rajala, R., y Timonen, H. (2019). Increasing the adoption of teleworking in the public sector. In ISPIM Conference Proceedings (p. 1-16). *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*. <https://www.proquest.com/openview/7b90fd7b719359d910b5ff9c1a9e6141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796422>

Nifadkar, S.S. (2020). Filling in the “Blank Slate”: Examining Newcomers’ Schemas of Supervisors During Organizational Socialization. *Journal of Management*, 46(5), 666-693. <https://doi.org/10.1177/0149206318807288>

Pavel-Ramírez. (30 de octubre de 2020). La información.com. Entrevista de trabajo: durar menos de 15 meses en una empresa destruye tu CV.

<https://www.lainformacion.com/management/entrevista-trabajo-error-cv-15-meses-empresa/2819383/?autoref=true>

Portafolio (11 de octubre de 2020). Trabajo en casa, la “nueva normalidad” que llegó para quedarse. <https://www.portafolio.co/economia/continuacion-de-trabajo-remoto-causara-reduccion-de-oficinas-545541>

Presidencia de la República. (22 de marzo de 2020). Decreto N° 457 “Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público”

<https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/docs/decretos/presidencia/82-decreto-457.pdf>

Pukkeeree, P., Na-Nan, K., y Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and *positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69.

<https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>

Rasmussen, M. (2019). *'Welcome Aboard': Theoretical and Empirical Advancements in Understanding Dynamics of Organisational Socialisation in Start-Ups and the Role of Knowledge Communication*. [Tesis de Doctorado, Universidad Aarhus]. Archivo digital de la Universidad de Aarhus.

https://pure.au.dk/portal/files/171495829/PhD_dissertation_Mia_Thyregod_Rasmussen.pdf

Raziskavi, S. V., y Smo, K. (2021) *Online onboarding*.

<https://psihologijadela.com/2021/05/17/online-onboarding/>

Ready for People (s.f.). *Confianza y Liderazgo: Respuesta ante un nuevo paradigma laboral*.

https://www.readyforpeople.com/knowmore/confianza-y-liderazgo-respuestas-ante-un-nuevo-paradigma-laboral/?doing_wp_cron=1656277725.1084918975830078125000

Revista Forbes (14 de mayo de 2013). *Why your new employee's first six months matter most.*

<https://www.forbes.com/sites/fedex/2013/05/14/why-your-new-employees-first-six-months-matter-most/?sh=350deb641379>

Revista Gestión (1 de febrero de 2013). *¿Qué debe hacer si se siente insatisfecho en su nuevo trabajo?*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/debe-siente-insatisfecho-nuevo-30590-noticia/?ref=gesr>

Revista Semana (20 de abril de 2021). *Trabajo remoto: 7 de cada 10 empresas en Colombia mantendrían esta modalidad cuando se acabe la pandemia.*

<https://www.semana.com/finanzas/trabajo-y-educacion/articulo/trabajo-remoto-7-de-cada-10-empresas-en-colombia-mantendria-esta-modalidad-cuando-se-acabe-la-pandemia/202113/>

Revista Universia (4 de septiembre de 2018). *¿Cuántos meses tarda un nuevo empleado en adquirir la productividad adecuada?*. <https://www.universia.net/co/actualidad/becas-y-ayudas/cuantos-meses-tarda-nuevo-empleado-adquirir-productividad-adecuada-1161336.html>

Robbin S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Prentice Pearson Hall.

Rodríguez, B. A. (01 de noviembre 2020). *La Quinta Revolución Industrial*. [Nueva Gaceta].

<http://nuevagaceta.co/inicio/la-quinta-revolucion-industrial>

Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(06).

Rosas-Custodio, M. E. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. [Tesis de Maestrado, Universidad Panamericana].

Archivo digital de la Universidad Panamericana.

<https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rousseau, D.M. (2004). Research edge: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D. M., y Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Bilbao Universidad de Desuto. Serie Ciencias Sociales, 15.
<https://books.google.es/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- 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., y Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: a new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Saks, A. M., y Gruman, J. A. (2021). How do you socialize newcomers during a pandemic?. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 217-220.
<https://doi.org/10.1017/iop.2021.44>
- Salanova, M., Agut, S., y 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>
- Salgado, C. (2007). Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación del rigor metodológico y retos universales. *Liberabit. Revista de Psicología*, 13, 71-78.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y 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://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., y Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee wellbeing?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W., y Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing social and ethical issues in organizations*, 5, 135-177.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schiff, F. (2 de septiembre de 1979). Working at Home Can Save Gasoline. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>
- Schwandt, T. (2003). Three epistemological stances for qualitative inquiry. Interpretativism, hermeneutics, and social constructionism. In N. Denzin y Y. Lincoln (Eds), *The Landscape of qualitative research. Theories and issues* (p. 189-213). *Sage Publications Inc.*
- Simons, J. C., y Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call center employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1071>
- Simosi, M. (2010). The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 301-327. <https://doi.org/10.1108/02683941011023758>
- Sisto, V. y Fardella, C. (2009). Control narrativo y gubernamentalidad: La producción de coherencia en las narrativas identitarias. El caso de profesionales chilenos adultos jóvenes en condiciones de vinculación laboral flexible. *In Forum Qualitative Sozialforschung*

- /Forum: Qualitative Social Research, 10(2)*, Art. 29. Recuperado de <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902292>
- Song, Y., Liu, Y., Shi, J., y Wang, M. (2017). Use of proactive socialization tactics and socialization outcomes: A latent growth modeling approach to understanding newcomer socialization process. *Academy of Management Discoveries, 3*, 42-63.
<http://dx.doi.org/10.5465/amd.2014.0142>
- Song, Z., Chon, K., Ding, G., y 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.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.02.006>
- Spagnoli, P. (2020). Organizational socialization learning, organizational career growth and work outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Career Development, 47(3)*, 249-265. <https://doi.org/10.1177/0894845317700728>
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International journal of selection and assessment, 2(3)*, 133-145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x>
- Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment, 5(1)*, 29-47.
<http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00043>
- Taormina, R.J., y Gao, J.H. (2008), "A Comparison of Work Enthusiasm and its Antecedents Across Two Chinese Cultures", *Journal of Asia Business Studies, 2(2)*, 13-22.
<http://dx.doi.org/10.1108/15587890880000405>

- Van-Hoof, E. (2020). Coronavirus y cuarentena Coronavirus y cuarentena | Elke Van Hoof: el confinamiento es "el mayor experimento psicológico de la historia". *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53117592>
- Van-Maanen J., y Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264. <http://ccftp.scu.edu.cn:8090/Download/uploadfile/20121216000243231.pdf>
- Villadiego, R. (2020). Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad. *Revista Forbes*. <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/covid-19-un-antes-y-despues-en-el-teletrabajo-y-sus-implicaciones-en-ciberseguridad/>
- Villamil, L (2013). Epidemias y pandemias: una realizada para el siglo XXI. Un mundo y una salud. *Revista la Sallista de Investigación*, 10(1), 1. <http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/418/191>
- Wang, M., Kammeyer-Mueller, J., Liu, Y., y Li, Y. (2015). Context, socialization, and newcomer learning. *Organizational Psychology Review*, 5(1), 3-25. <https://doi.org/10.1177/2041386614528832>
- Woodrow, C., y Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: the role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 587-595. <https://doi.org/10.1111/joop.12178>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y 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>
- Yozgat, U., y Güngörmez, D. (2015). The mediating role of social integration on the effect of proactive socialization tactics applied by newcomers on their organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 462-471. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.116>

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., y Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Zou, W., Tian, Q., y Liu, J. (2015). The role of work group context and information seeking in newcomer socialization: An interactionist perspective. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 159-175. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2014.73>

PROTEGIDO CONTRA ESCRITURA

ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO

Los estudiantes Jonnathan Cordero Sánchez y Yeri Alexandra Uribe Salcedo, de la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones saludables de la Universidad Pontificia Bolivariana, se encuentran realizando un trabajo para su proyecto de grado, que consiste en caracterizar el proceso de la socialización organizacional para los recién llegados en la modalidad de trabajo no presencial a raíz de la pandemia generada por COVID-19.

Para esta actividad se realizará una entrevista semiestructurada, cuya duración es de aproximadamente 40 minutos.

La participación en este estudio es absolutamente voluntaria, esto quiere decir que, si así lo desea puede negarse a participar. Así mismo, no se requerirán datos que lo identifiquen, pues su participación será anónima y, en tal sentido, la información será confidencial, solo será utilizada para fines investigativos. En ninguno de los documentos usados para esta actividad se especifican nombres de los participantes para dar cumplimiento a la condición de anónimo. En caso de solicitarlo, el participante puede tener un resumen del informe final del trabajo en cuestión si así lo desea una vez esté listo para ser entregado a la biblioteca de la universidad.

No se recibirá ningún beneficio económico por su participación; ésta será una contribución para la formación académica e investigativa de los estudiantes. Es importante aclarar que no existe ningún riesgo físico, mental o laboral al participar en la investigación.

NOTA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: durante y después de la recolección y análisis de la información se mantendrá su anonimato, los archivos con información se custodiarán de manera confidencial, esta información será manejada **EXCLUSIVAMENTE** por los estudiantes que realizan la investigación. En caso de publicarse resultados se hará de manera general y no particular.

Después de haber leído comprensivamente toda la información contenida en este documento y de haber recibido explicaciones; habiendo dispuesto de tiempo suficiente para tomar una decisión, _____ consciente _____ y _____ voluntariamente, yo _____, acepto participar en esta entrevista. Autorizo a los estudiantes para utilizar la información codificada en futuras investigaciones, sin que por ningún motivo, figure mi nombre explícitamente. En constancia, firmo este documento de Consentimiento Informado a los _____ días, del mes de _____, del año _____.

Nombre del participante _____

Firma _____

Nombre del estudiante Jonnathan Cordero Sanchez. **Firma** _____

Nombre del estudiante Yeri Alexandra Uribe Salcedo. **Firma** _____

Si desea tener información sobre el informe final del trabajo de grado escribir a jonnathan.cordero@upb.edu.co o yeri.uribe@upb.edu.co, o a los teléfonos 3132101845 o 3176696140

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DEL PARTICIPANTE

Género: F () M () Otro ()

Estado civil Soltero () Casado () Unión libre () Separado () Viudo () Otros ()

Edad rango: 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-50 () 51-60 () 61 en adelante ()

Personas a cargo en el trabajo: Si () No ()

Nivel jerárquico: Operativo () Mandos medios () Jefatura ()

Sector económico de la empresa/institución: _____

Tipo de contrato: _____

Cargo: _____

Tiempo en el cargo: _____

Años de experiencia laboral: _____