



**UNIVERSIDAD DE MURCIA**  
**ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO**

**La Experiencia del Empleado en España:  
un Estudio Exploratorio**

**D.<sup>a</sup> Raquel Calleja Ayllón**

**2021**





## EXPERIENCIA DE EMPLEADO EN ESPAÑA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Tesis doctoral presentada dentro del Programa de Doctorado  
Sociedad, Desarrollo y Relaciones Laborales

Dirigida por

Dr. Mariano García Izquierdo (UM)

Dr. Javier Martín Babarro (UCM)

Universidad de Murcia 2021



## **Agradecimientos**

Quiero agradecer en primer lugar a Mariano García Izquierdo por su guía y apoyo durante el viaje de aprendizaje que ha sido esta tesis. Gracias especialmente por su perseverancia en ayudarme a valorar e integrar el rigor de la investigación científica.

Mi más sincero agradecimiento también a Javier Martín Babarro por su generosidad, dedicación y motivación durante este proyecto. Esta tesis no habría podido realizarse sin su valioso apoyo.

Por último quiero agradecer a mi familia: A mis padres que me enseñaron esfuerzo, honestidad, humildad y afán por contribuir a mejorar la vida de las personas, que son los materiales de que está hecho este trabajo.

A mi marido Javier que ha sido el apoyo que me ha permitido conseguir los logros más importantes de mi vida y a mis hijas Mar y Julia que son la razón de mi vida y a las que espero poder transmitir un ejemplo de esfuerzo y superación.



## Índice de Contenidos

Resumen .....	14
Summary .....	17
Introducción General .....	20
Capítulo I. Conceptualización de la Experiencia de Empleado .....	23
<i>La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como Precedente en el Estudio de la Experiencia del Empleado</i> .....	25
<i>De la Experiencia de Cliente a la Experiencia del Empleado</i> .....	27
<i>El Concepto de Experiencia</i> .....	29
<i>Definición de EX</i> .....	36
<i>Variables fundamento de la EX</i> .....	39
<i>Satisfacción con la Experiencia Laboral</i> .....	40
<i>Ciclo de Vida del Empleado</i> .....	44
<i>Diferencias entre EX y Otros Conceptos Relacionados</i> .....	51
Capítulo II: Modelos Explicativos de la Experiencia De Empleado .....	58
<i>Modelo de Morgan (2017)</i> .....	63
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	63
<i>Descripción del Modelo</i> .....	64

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Investigación</i> .....	66
<i>Resultados</i> .....	68
<i>Aplicación a la Organización</i> .....	71
<i>Modelo de Maylett y Wride (2017)</i> .....	74
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	74
<i>Descripción del Modelo</i> .....	75
<i>Investigación</i> .....	77
<i>Resultados</i> .....	82
<i>Aplicación a la Organización</i> .....	83
<i>Modelo de IBM y Globoforce (2016)</i> .....	83
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	83
<i>Descripción del Modelo</i> .....	84
<i>Investigación</i> .....	86
<i>Resultados</i> .....	86
<i>Aplicación a la Organización</i> .....	89
<i>Modelo de Forsman (2018)</i> .....	90
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	90
<i>Descripción del Modelo</i> .....	90
<i>Investigación</i> .....	93
<i>Resultados</i> .....	97
<i>Aplicación a la Organización</i> .....	99
<i>Otros Modelos</i> .....	99
<i>Modelo de Plaskoff (2017)</i> .....	100

<i>Modelo de Mazor et al., (2017)</i> .....	102
<i>Resumen, Conclusiones y Aportaciones de los Modelos EX</i> .....	107
<i>Planteamiento del Problema</i> .....	107
<i>Descripción de los Modelos de EX</i> .....	108
<i>Investigación y Método de Evaluación de la EX</i> .....	109
<i>Resultados</i> .....	113
<i>Aplicación a la Organización</i> .....	115
<i>Resumen y Conclusiones</i> .....	119
Capítulo III: Objetivos e Hipótesis de Investigación .....	126
<i>Objetivos Generales y Específicos</i> .....	126
<i>Hipótesis de Investigación</i> .....	127
Capítulo IV: Método .....	133
<i>Diseño de la Investigación</i> .....	133
<i>Instrumento de Medida</i> .....	134
<i>Procedimiento de Recogida de Datos</i> .....	147
<i>Cuestiones Éticas</i> .....	152
<i>Participantes</i> .....	153
<i>Análisis de Datos</i> .....	155
Capítulo V: Resultados .....	161
<i>Resultados para el Primer Objetivo: Estructura del Ciclo de Vida Laboral</i> .....	161

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Análisis Factorial</i> .....	161
<i>Interpretación de los Factores</i> .....	164
<i>Diferencias en las Fases con la Empresa según el Sexo de los Empleados</i> .....	166
<i>Diferencias en las Fases con la Empresa Según la Edad de los Empleados</i> .....	168
<i>Diferencias en las Fases con la Empresa según el Puesto Ocupado por los Empleados</i> .....	170
<i>Diferencias en las Fases con la Empresa según la Antigüedad de los Empleados</i> ....	175
<i>Diferencias en las Fases con la Empresa según Variables Organizativas</i> .....	178
<i>Resultados para el Segundo Objetivo: Importancia de las Interacciones con la Empresa</i> .....	181
<i>Importancia de las Interacciones con la Empresa</i> .....	181
<i>Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Sexo</i> .....	184
<i>Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Edad</i> .....	186
<i>Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Puesto</i> .....	190
<i>Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Antigüedad</i> ..	194
<i>Importancia de las Interacciones con la empresa: Diferencias según Variables</i> <i>Organizativas</i> .....	198
<i>Resultados para el Tercer Objetivo: Satisfacción con las Interacciones con la Empresa</i> .....	203
<i>Satisfacción con las Interacciones con la Empresa</i> .....	203
<i>Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Sexo</i> .....	205
<i>Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Edad</i> .....	207
<i>Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Puesto</i> .....	209

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Antigüedad.</i>	214
<i>Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Variables Organizativas.....</i>	217
<i>Resultados para el Cuarto Objetivo: Ajuste de Expectativas .....</i>	221
<i>Diferencias en el Ajuste de Expectativas por Sexo.....</i>	226
<i>Diferencias en el Ajuste de Expectativas según la Edad.....</i>	227
<i>Diferencias en el Ajuste de Expectativas según Puesto .....</i>	229
<i>Diferencias en el Ajuste de Expectativas según Antigüedad .....</i>	232
<i>Diferencias en el Ajuste de Expectativas según Variables Organizativas .....</i>	234
<i>Resultados para el Quinto Objetivo: Relación entre Ajuste de Expectativas y Recomendación de Empleados .....</i>	236
<i>Resultados Correlación Ajuste de Expectativas y Recomendación de Empleados ....</i>	237
<i>Relación de las Variables Sociodemográficas, Laborales y Organizacionales, Ajuste de Expectativas y Recomendación de los Empleados de su Empresa como Lugar para Trabajar.....</i>	241
<b>Capítulo V1: Discusión y Conclusiones.....</b>	<b>244</b>
<i>Discusión sobre el Primer Objetivo: Estructura de Fases e Interacciones con la Empresa en el Ciclo de Vida del Empleado en España.....</i>	245
<i>Discusión sobre el Segundo Objetivo: Identificación de las Interacciones con la Empresa Consideradas más Importantes por los Empleados .....</i>	250
<i>Discusión sobre el Tercer Objetivo: Identificación de las Interacciones con la Empresa Consideradas más Satisfactorias por los Empleados.....</i>	256

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Discusión sobre el Cuarto Objetivo: Identificación del Ajuste de Expectativas en el Ciclo de Vida del Empleado</i> .....	261
<i>Discusión sobre el Quinto Objetivo: Identificación del Ajuste de Expectativas en el Ciclo de vida del Empleado</i> .....	268
<i>Importancia de la Investigación</i> .....	270
<i>Limitaciones del Estudio</i> .....	270
<i>Futuras Líneas de Investigación</i> .....	271
Referencias .....	274
Anexo I.....	283
<i>Cuestionario Pretext</i> .....	283
<i>Cuestionario Definitivo</i> .....	288
<i>Informe de la Comisión Ética</i> .....	294
Anexo II.....	295

### Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i> .....	37
<i>Tabla 2</i> .....	55
<i>Tabla 3</i> .....	65
<i>Tabla 4</i> .....	67
<i>Tabla 5</i> .....	68

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Tabla 6</i> .....	79
<i>Tabla 7</i> .....	95
<i>Tabla 8</i> .....	108
<i>Tabla 9</i> .....	111
<i>Tabla 10</i> .....	111
<i>Tabla 11</i> .....	114
<i>Tabla 12</i> .....	116
<i>Tabla 13</i> .....	135
<i>Tabla 14</i> .....	142
<i>Tabla 15</i> .....	146
<i>Tabla 16</i> .....	148
<i>Tabla 17</i> .....	153
<i>Tabla 18</i> .....	155
<i>Tabla 19</i> .....	162
<i>Tabla 20</i> .....	163
<i>Tabla 21</i> .....	164
<i>Tabla 22</i> .....	167
<i>Tabla 23</i> .....	168
<i>Tabla 24</i> .....	169
<i>Tabla 25</i> .....	171
<i>Tabla 26</i> .....	173
<i>Tabla 27</i> .....	176
<i>Tabla 28</i> .....	177
<i>Tabla 29</i> .....	179
<i>Tabla 30</i> .....	180
<i>Tabla 31</i> .....	181
<i>Tabla 32</i> .....	184
<i>Tabla 33</i> .....	187

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Tabla 34</i> .....	191
<i>Tabla 35</i> .....	195
<i>Tabla 36</i> .....	199
<i>Tabla 37</i> .....	201
<i>Tabla 38</i> .....	203
<i>Tabla 39</i> .....	205
<i>Tabla 40</i> .....	208
<i>Tabla 41</i> .....	211
<i>Tabla 42</i> .....	215
<i>Tabla 43</i> .....	218
<i>Tabla 44</i> .....	220
<i>Tabla 45</i> .....	223
<i>Tabla 46</i> .....	226
<i>Tabla 47</i> .....	227
<i>Tabla 48</i> .....	230
<i>Tabla 49</i> .....	234
<i>Tabla 50</i> .....	235
<i>Tabla 51</i> .....	236
<i>Tabla 52</i> .....	237
<i>Tabla 53</i> .....	238
<i>Tabla 54</i> .....	242
<i>Tabla 55</i> .....	247
<i>Tabla 56</i> .....	295
<i>Tabla 57</i> .....	296
<i>Tabla 58</i> .....	299
<i>Tabla 59</i> .....	305
<i>Tabla 60</i> .....	308
<i>Tabla 61</i> .....	310

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<i>Tabla 62</i> .....	311
<i>Tabla 63</i> .....	313
<i>Tabla 64</i> .....	316
<i>Tabla 65</i> .....	321
<i>Tabla 66</i> .....	325
<i>Tabla 67</i> .....	326

## Listado de figuras

<i>Figura 1</i> .....	24
<i>Figura 2</i> .....	33
<i>Figura 3</i> .....	35
<i>Figura 4</i> .....	50
<i>Figura 5</i> .....	53
<i>Figura 6</i> .....	58
<i>Figura 7</i> .....	62
<i>Figura 8</i> .....	69
<i>Figura 9</i> .....	71
<i>Figura 10</i> .....	75
<i>Figura 11</i> .....	85
<i>Figura 12</i> .....	87
<i>Figura 13</i> .....	91
<i>Figura 14</i> .....	94
<i>Figura 15</i> .....	96
<i>Figura 16</i> .....	98

<i>Figura 17</i> .....	98
<i>Figura 18</i> .....	102
<i>Figura 19</i> .....	104
<i>Figura 20</i> .....	105
<i>Figura 21</i> .....	106
<i>Figura 22</i> .....	117
<i>Figura 23</i> .....	118
<i>Figura 24</i> .....	147
<i>Figura 25</i> .....	151
<i>Figura 26</i> .....	183
<i>Figura 27</i> .....	205
<i>Figura 28</i> .....	224
<i>Figura 29</i> .....	225
<i>Figura 30</i> .....	244
<i>Figura 31</i> .....	246

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar la *experiencia de empleado* en España (EX), entendida como la valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Impulsada principalmente por los avances conseguidos en la gestión de la experiencia de los clientes, la EX ha surgido en los últimos años como una práctica de recursos humanos en las organizaciones más que como una disciplina de estudio; de ahí la ausencia de estudios o bibliografía científica sobre el tema, lo que justifica y da valor al presente trabajo.

La investigación desarrollada se fundamenta en un estudio de diseño transversal, descriptivo y correlacional con una muestra de 7.765 empleados de empresas que realizan su actividad en España.

Puesto que no se identificaron instrumentos de medida para la evaluación de la EX tal como había sido conceptualizada, se diseñó un cuestionario a medida que evaluaba dos variables principales: ciclo de vida laboral y ajuste de expectativas.

El ciclo de vida laboral expresa la representación temporal de la relación del empleado con la empresa desde que se inicia en los primeros contactos como candidato a un puesto de trabajo hasta que se finaliza con la salida voluntaria o involuntaria de la organización.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

El ajuste de expectativas hace referencia al resultado que el empleado obtiene en este ciclo de vida laboral, entendido como la diferencia entre lo que espera (importancia) y lo que considera que recibe (satisfacción).

Los principales resultados de este estudio revelaron que el ciclo de vida laboral en España se estructura en 24 interacciones con la empresa organizadas en cuatro fases principales: Empezar, crecer, consolidar y salir.

Respecto al ajuste de expectativas, los datos revelaron que no existe equilibrio en este ajuste en ninguna de las fases e interacciones con la empresa consideradas, ya que en todas ellas la importancia otorgada por los empleados fue superior a la satisfacción expresada con las mismas.

A partir de la primera etapa del ciclo de vida laboral (empezar) el desequilibrio en el ajuste de expectativas mostró una tendencia creciente, haciéndose especialmente significativo en la segunda de las fases (crecer) y en interacciones con la empresa como promoción, retribución y oportunidades de cambio. Solo la gestión de las situaciones personales del empleado por parte de la organización y el trabajo en equipo frenaron esta tendencia creciente, revelándose también como dos de las más importantes para los trabajadores.

Otros datos relevantes sobre la EX en España que se han mostrado en esta investigación son los correspondientes a las variables sociodemográficas, laborales y organizativas analizadas y que informaron como las mujeres presentan mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas que los hombres en las fases crecer, consolidar y salir, que la edad y la antigüedad de los empleados sigue una tendencia creciente en este desequilibrio, es decir a mayor edad y antigüedad mayor distancia entre lo esperado y la satisfacción con lo recibido, a excepción de los mayores de 55 años y los que tienen una antigüedad de más

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio de 21 años que muestran menos desequilibrio en su ajuste de expectativas que el resto de categorías consideradas.

También se ha puesto en evidencia como los puestos de mayor jerarquía de la muestra (directivos) presentan menor desequilibrio en su ajuste de expectativas que el resto, especialmente con respecto a técnicos y operarios y cómo los empleados que trabajan en empresas de facturación superior a 300 millones de euros tienen menor desequilibrio en esta variable; si bien no se han encontrado diferencias en función del número de empleados de la organización en la que se trabaje.

Al ser este un primer estudio exploratorio sobre un constructo novedoso y con escaso desarrollo científico, se requiere una mayor investigación con la que contrastar el modelo teórico propuesto, los resultados identificados en las diferentes variables así como validar el instrumento de medida presentado.



### Summary

The main goal of this study is to analyse the *Employee Experience* (EX) in Spain which is defined as the evaluation of the satisfaction level felt by employees regarding their relationship with the company, which is formed as a result of the different interactions they have throughout their tenure at the company

Driven in large part by advances achieved in the field of customer experience management, EX has emerged in recent years as an HR practice in organisations, rather than as a field of academic study, hence the absence of research and scientific papers on the subject.

The research developed in this study is a transverse, descriptive and correlational study, based on a sample of 7.765 company employees that carry out their activities in Spain.

Since no measurement instruments were identified for the evaluation of EX as it had been conceptualised, it was necessary to design a bespoke questionnaire that evaluated the two main variables of EX: The work life cycle and the adjustment of expectations.

The work life cycle shows the temporary representation of the employee's relationship with the company from the moment when the candidate first makes contact for a job, until it ends, with the employee's voluntary or involuntary departure from the organisation.

The expectation adjustment refers to the result that the employee obtains during their work life cycle, understood as the difference between what one expects (importance) and what one considers he/ she receives (satisfaction).

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

The main results reveal that the work life cycle in Spain is structured around 24 interactions with the company, organised into four main phases: Start, grow, consolidate and exit.

Regarding the adjustment of expectations, the data revealed that there is no balance in this adjustment in any of the phases or company interactions that were analysed, since in every case, the level of importance assigned by the employees was higher than the level of satisfaction they expressed about each one.

From the first stage of the work life cycle (start) the imbalance in the adjustment of expectations showed an increasing trend, becoming especially significant in the second of the phases (grow) and in interactions with the company at moments such as promotion, remuneration and opportunities for change. Only the management of the employee's personal situations and teamwork within the organisation stopped this increase, thereby revealing them as two of the most important moments for employees.

Other relevant data included in this research about EX in Spain corresponds to the socio-demographic, labour and organisational variables analysed and which shows how women present a greater imbalance in their adjustment of expectations than men in the grow, consolidate and exit phases, and that the age and seniority of employees also follows a trend towards increasing imbalance.

This means that the older the employee and the longer their tenure, the greater the difference between what they expect and the satisfaction with what they receive, up until the age of 55 and a tenure of more 21 years, when the imbalance is significantly reduced.

It has also been evidenced that the highest hierarchical positions in the sample (executives and middle managers) present less imbalance in the adjustment of expectations than the rest of the categories, especially regarding technicians and operators.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

In addition, it has been found that employees who work in companies with a turnover of more than 300 million euros have less of an imbalance in this variable, although no differences have been found based on the number of employees in the organisation for which they work.

As this is a first exploratory study on a novel construct on which there is hardly any scientific literature, further research is required to contrast the proposed theoretical model, the results identified in the different variables, as well as to validate the instrument of measure that has been presented.



## **Introducción General**

Esta investigación se fundamenta en el estudio de la EX, definida como la valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral.

La EX es un constructo novedoso que surge en los últimos años impulsado principalmente por dos factores: En primer lugar por el auge de los modelos de gestión de la experiencia de cliente que destacan el papel protagonista del empleado en la satisfacción y fidelización de los clientes y requieren de un mayor compromiso por parte de estos para ofrecer una experiencia a etos (Yohn, 2016). En segundo lugar por la necesidad percibida por algunos autores de evolucionar en la relación empleado-empresa como fórmula para adaptarse a nuevas necesidades derivadas de los cambios socio económicos y laborales surgidos en los últimos años y de esta forma conseguir mejores resultados para ambos (Morgan, 2017; Plaskof, 2017; IBM y Globoforce, 2016).

A pesar del interés generado con la EX en la práctica de las organizaciones con la aparición de una amplia variedad de modelos teóricos y herramientas de evaluación, a penas existe desarrollo científico sobre el tema ni está suficientemente probada su diferencia y valor con respecto a otros modelos de evaluación de la satisfacción laboral, lo que constituye la principal motivación que guía esta investigación.

Atendiendo a esta necesidad, el principal objetivo que se plantea en este trabajo es analizar y dar sentido a la EX en España como primer paso para determinar con futuras investigaciones sus principales diferencias con respecto a otros constructos en el estudio del comportamiento humano en la empresa dentro de la Psicología del Trabajo y las

Organizaciones, así como para determinar si aporta mayor beneficio a empleados y empresas.

Para alcanzar este objetivo general, esta investigación se ha articulado en torno a dos partes principales. La primera de ellas aporta el marco teórico que sustenta el concepto y modelo explicativo de la EX y la segunda parte desarrolla la investigación empírica con la que se analiza dicho modelo.

El marco teórico a su vez se ha estructurado en torno a dos capítulos: En el primero de ellos se analiza el constructo EX partiendo del concepto de experiencia y su tratamiento desde diferentes disciplinas, mostrando las definiciones de EX que se proponen desde los modelos teóricos identificados, para llegar a una propuesta de conceptualización de la EX basada en el análisis de las principales conclusiones y consensos al respecto.

A partir de esta definición, este capítulo incluye una descripción de las variables que integran la EX así como un análisis comparativo con respecto a otros constructos similares de evaluación del comportamiento humano en las organizaciones tales como motivación laboral, compromiso, *engagement*, felicidad y clima laboral.

El segundo capítulo del marco teórico está dedicado al análisis de los diferentes modelos de EX y para ello se presenta la revisión bibliográfica realizada sobre el tema que ha permitido identificar seis modelos explicativos de la EX. Cada modelo se examina atendiendo a cinco niveles de análisis: Planteamiento del problema que realizan, descripción de las variables y modelo que los sustentan, método de investigación utilizado, principales resultados encontrados y propuesta de cómo debe aplicarse en las organizaciones.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

En este mismo capítulo se incluye un análisis comparativo de los distintos modelos cuyas conclusiones permiten proponer un modelo alternativo de EX que toma como referencia principal el de Mayllte y Wride (2017).

A partir de este modelo alternativo se desarrolla la parte empírica de esta investigación sustentada en un estudio de diseño transversal, descriptivo y correlacional que se articula en cinco capítulos: En el primero de ellos se define el objetivo general y se especifican cinco objetivos concretos para analizar las diferentes variables y dimensiones que constituyen la EX tal como ha sido definida en el marco teórico.

Así mismo, en este capítulo se plantean las hipótesis de trabajo relacionadas con cada uno de los objetivos específicos teniendo en cuenta también las variables sociodemográficas, laborales y organizativas consideradas en este estudio.

En el segundo capítulo de la parte empírica se aborda el diseño de investigación realizado. Se presenta el cuestionario de evaluación de la EX diseñado, puesto que no se ha encontrado ningún instrumento que se ajustase a los requerimientos del modelo de EX definido. También se describe en este capítulo las características de la muestra, constituida por 7.765 empleados que trabajan en empresas en España, el proceso de investigación seguido y las normas éticas que se han observado. Por último se incluye el detalle del análisis estadístico que se ha aplicado a los datos recogidos.

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario constituyen el siguiente capítulo de este trabajo. Estos datos se presentan estructurados en función de los objetivos e hipótesis a los que dan respuesta. Así, se distinguen cinco grandes bloques de resultados:

- El primero analiza la estructura del ciclo de vida laboral del empleado en España.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- El segundo atiende al análisis de la importancia que los empleados dan a las fases e interacciones con la empresa que constituyen este ciclo de vida laboral.
- El tercero examina la satisfacción con este mismo ciclo.
- El cuarto comprueba el resultado en la variable ajuste de expectativas.
- El quinto se dedica a comprobar la relación entre esta última variable y la recomendación que los empleados realizan de sus empresas como lugar para trabajar a otras personas.

El último capítulo está dedicado a la presentación de las principales conclusiones sobre los resultados, la discusión con respecto a los modelos de referencia considerados, la verificación de las hipótesis planteadas así como la identificación de las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que han de desarrollarse para comprobar estos resultados y continuar el desarrollo científico de esta nueva variable que es la EX.

### **Capítulo I. Conceptualización de la Experiencia de Empleado**

En el presente capítulo se analizará el concepto de EX tal como está descrito en la literatura científica. Para ello, en primer lugar, se realizará una exposición sobre el contexto y las necesidades en las que surgen los modelos y teorías sobre este concepto.

Posteriormente, se describirá el concepto de experiencia y la evolución histórica del término, con objeto de delimitar las características diferenciales del mismo y ofrecer una descripción clara de lo que se considera cuando se evalúa la experiencia humana.

En tercer lugar, se presentarán las diferentes definiciones de EX identificadas en los modelos teóricos, de forma que pueda alcanzarse una definición consensuada del término como base para el desarrollo del estudio empírico posterior.

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

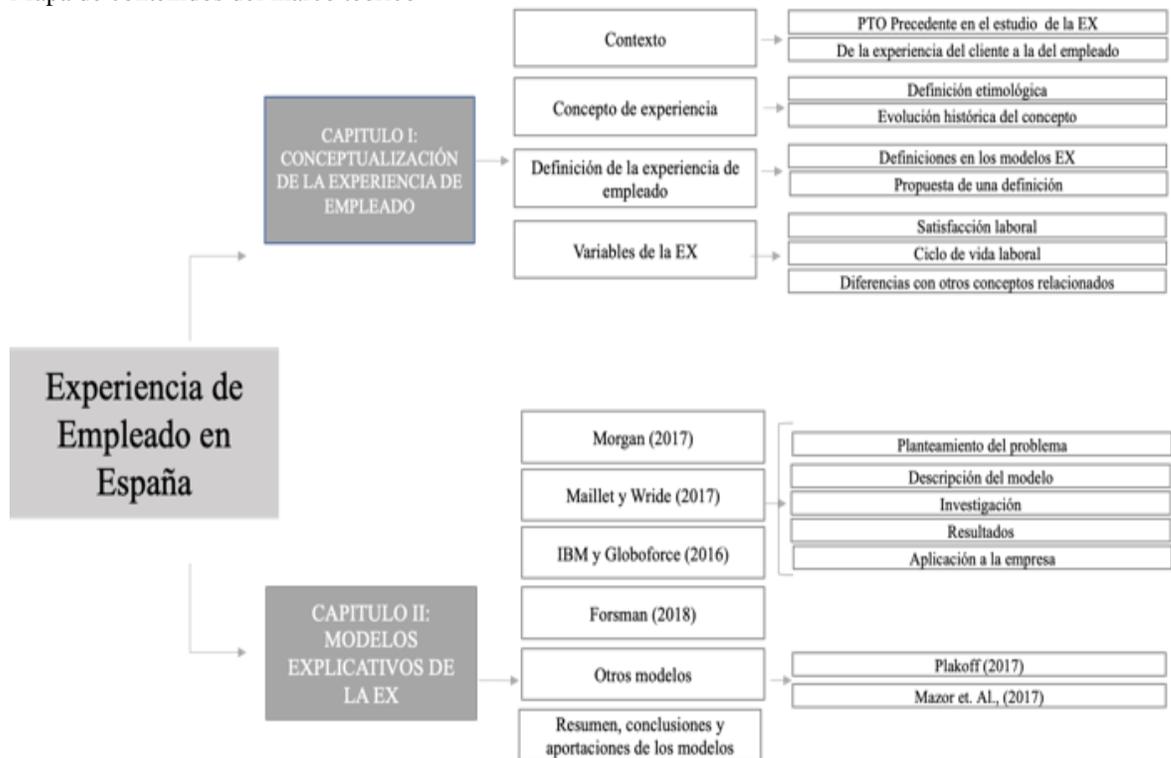
A partir de la propuesta de una definición de EX que guíe la investigación se ofrecerá un análisis detallado de las variables que la integran.

El último punto de este capítulo estará dedicado a clarificar el concepto comparándolo con otras variables de estudio del comportamiento humano en la organización, seleccionadas por su similitud con el constructo EX que se propone en este estudio.

En la Figura 1 se presenta el mapa de contenidos que se seguirá en el desarrollo de este capítulo.

**Figura 1**

Mapa de contenidos del marco teórico



## **La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como Precedente en el Estudio de la Experiencia del Empleado**

Desde la denominada Segunda Revolución Industrial a finales del siglo XIX, en la que aumentó el interés sobre qué factores impactaban en la productividad de las fábricas, el estudio del comportamiento de las personas en el trabajo y cómo éste operaba para producir los resultados esperados por las empresas, ha ido evolucionando conceptualmente, si bien, las cuestiones que interesaban entonces siguen manteniéndose hasta nuestros días (Romero, 2012).

Conseguir equilibrar el bienestar de los empleados con la productividad que demandan las organizaciones, identificar las condiciones en las que las personas ofrecen su máximo potencial o dirigir a los trabajadores de forma que se obtenga un mayor nivel de implicación y compromiso, son algunas de estos retos aún vigentes y que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha tratado de clarificar, aportando diferentes modelos y teorías explicativas desde sus orígenes a principios del siglo XIX (Romero, 2012).

A estos retos permanentes se añaden nuevos desafíos fruto de los cambios acontecidos en los últimos años bajo la denominada Cuarta Revolución Industrial en la que nos hallamos inmersos y que han sido destacados en el II Congreso Internacional y VI Nacional de la Psicología del Trabajo y Recursos Humanos celebrado en Valencia en 2018 (Ramos y Pilar, 2018).

Esta nueva era caracterizada por el desarrollo tecnológico, la digitalización del trabajo, la innovación en las organizaciones, las nuevas realidades como la inteligencia artificial, la robótica, la hiperconexión, la economía colaborativa o los nuevos perfiles de empleados que plantean nuevas necesidades y una mayor exigencia hacia sus empresas,

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio han dado lugar a retos que han de ser abordados por los profesionales de la psicología del trabajo enfocándose prioritariamente en tres cuestiones fundamentales, reseñadas en dicho congreso y que se recogen aquí por su relación con los objetivos de esta investigación:

- Conseguir un mejor ajuste entre la persona, su trabajo y la organización en términos de demandas y recursos laborales, pero teniendo en cuenta las necesidades y contribuciones personales (Ramos y Pilar, 2018). A este respecto, cabe añadir, que gran parte de los modelos de EX analizados en el próximo capítulo de este marco teórico surgen con objeto de ofrecer un nuevo enfoque que mejore la relación entre el empleado y la empresa. Y están influenciados por los fundamentos del diseño centrado en las personas (Gruber et al., 2015) que prioriza el conocimiento y la atención a las necesidades individuales de los empleados como centro de esa nueva relación (Morgan, 2017; Maylett y Wride, 2017; Forsman, 2018; Plaskoff, 2017; Mazor et al., 2017).
- En el citado congreso celebrado en 2018 también se destacó la necesidad de una evaluación de calidad, con mediciones precisas y bien fundamentadas que atienda a la mayor diversidad y complejidad en los perfiles de los empleados que componen las organizaciones actuales (Ramos y Pilar, 2018). La experiencia del empleado (EX) atiende a esta necesidad, aportando fundamentalmente nuevos modelos de evaluación de la satisfacción laboral que incorporan nuevas variables personales, tales como el ciclo de vida del empleado (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017; Maylett y Wride, 2017; Forsman 2018), que permiten recoger mejor la diversidad de necesidades y expectativas que viven los trabajadores a lo largo de las diferentes etapas de su relación con la empresa.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- Por último, se destaca, en el mismo congreso de Valencia de 2018, un tercer reto que se plantea a la psicología del trabajo y las organizaciones y, que atañe al objetivo que se plantea en esta investigación: la conveniencia de rediseñar intervenciones de forma que puedan recoger las situaciones y contextos específicos de cada empresa. En relación con este desafío, la mayoría de los modelos EX analizados en esta investigación, inspirados en los fundamentos y métodos de evaluación de la experiencia de cliente (Schmitt, 2010) coinciden en plantear que en cada empresa la EX es diferente y por ello resulta fundamental definir cuál es el ciclo de vida laboral de sus empleados, determinar cuales son sus necesidades y expectativas en cada etapa y diseñar acciones de mejora adaptadas a esta realidad diferencial en cada organización (Maylett y Wride, 2017; Forsman, 2018; Plaskoff, 2017; Mazor et al., 2017).

### **De la Experiencia de Cliente a la Experiencia del Empleado**

En los últimos años, el mayor poder del consumidor, que cuenta cada vez con más información y mayor capacidad de elección de los productos y servicios que necesita, ha determinado la evolución en los modelos de gestión de clientes, que han pasando de enfoques más transaccionales centrados en la compra del producto o servicio hasta los más actuales, fundamentados en la generación de sólidas relaciones basadas en una experiencia de compra positiva, siendo este último el objetivo que determina el origen de la experiencia de cliente (Schmitt, 2010).

A pesar de que no existe una definición plenamente aceptada sobre experiencia de cliente, si hay cierto acuerdo en considerarla como la respuesta subjetiva del cliente ante los

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
diferentes estímulos que surgen de su relación con una empresa o con partes de esta (Pérez et al., 2016).

A partir de 2015, se produce un auge en la aplicación de los modelos de experiencia a la gestión de clientes en las organizaciones, que constatan estudios como el ofrecido por Gartner (2015), en el que se muestra cómo el 89% de las empresas analizadas competirían en los próximos años fundamentalmente por conseguir una mejor experiencia con sus clientes. Para alcanzar esta competitividad basada en ofrecer una experiencia de cliente positiva y diferencial, se plantea que las empresas necesitarán sobre todo mejorar el nivel de compromiso de sus empleados, ya que son estos fundamentalmente, los que determinan un excelente trato al cliente y una experiencia positiva con la empresa (Gartner, 2015).

En su artículo titulado “Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience” (Diseña tu EX tan cuidadosamente como diseñas tu experiencia de cliente) Yohn (2016) resalta la importancia de la relación entre la experiencia del cliente y del empleado, aportando datos que muestran correlaciones positivas entre ambos y que, según el autor, evidencian la necesidad de ofrecer primero una buena experiencia a los empleados, para que éstos la ofrezcan después a los clientes.

Yohn (2016) propone también la aplicación de los mismos fundamentos y herramientas que han demostrado su eficacia en la gestión de la experiencia del cliente a la del empleado. Este argumento será compartido por algunos de los principales modelos de EX, e influirá en su desarrollo conceptual, tal como se mostrará en el próximo capítulo (Morgan, 2017; Mayllet y Wride, 2017; Mazor et al., 2017).

En el año 2017, la revista Forbes (2017) haciéndose eco de la importancia creciente que la EX tiene para alcanzar los objetivos en la experiencia del cliente y de la evolución en las demandas de los trabajadores que desean ser entendidos y tratados de forma

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio personalizada y vivir mejores experiencias con sus empresas, declara el año 2018 como el año de la experiencia del empleado, lo que supone un impulso decisivo para el desarrollo tanto de modelos teóricos de la EX como de su aplicación en las empresas.

### **El Concepto de Experiencia**

Una vez identificado el contexto en el que surge la necesidad de la EX, conviene determinar con claridad de qué se habla cuando se utiliza el concepto, cuales son sus características inherentes y las principales diferencias con constructos similares, ya que sólo de esta forma podrá ponerse en evidencia su relevancia en el estudio del comportamiento humano en la organización.

Se inicia este análisis atendiendo en primer lugar a la definición etimológica del constructo *experiencia* recogido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua en 2019 con cinco acepciones, de las que se destacan a continuación las dos más relacionadas con el enfoque de esta investigación.

En primer lugar, se la describe como el “hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo” (RAE, 2019), lo que da cuenta de su carácter perceptivo-sensorial y pone el foco en los factores internos implicados, pero también ofrece una segunda acepción relacionada, que pone el acento en el factor externo, considerándola como “una circunstancia o acontecimiento vivido por una persona” (RAE, 2019). Esta doble apreciación refleja la controversia que el concepto ha tenido a lo largo de su evolución histórica, tal como se mostrará a continuación.

Las primeras definiciones de experiencia recogidas en las enciclopedias y léxicos filosóficos de los siglos XVII y XVIII, muestran tres consideraciones distintas del término

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio según se recoge en la revisión propuesta por Calvente (2017). La primera, denominada cognitiva, la considera el conocimiento que se adquiere a través del contacto con el entorno realizado de forma autónoma, sin que medien maestros o aprendizaje formal para alcanzarlo.

Una segunda acepción, de marcada influencia aristotélica, la equipara también a conocimiento general, pero que en este caso se adquiere a través de la observación y elaboración mental de fenómenos particulares. A esta definición se la ha denominado genética, porque prioriza los procesos mentales en la elaboración de la experiencia.

Una tercera propuesta en la clasificación de Calvente (2017) para este periodo, entiende la experiencia como la realización de pruebas o ensayos, equiparándola con el concepto de experimento.

A pesar de estas diferentes conceptualizaciones, hay algunos aspectos comunes en todas ellas que merece la pena reseñar por su vigencia en las definiciones actuales del término. En primer lugar, todas coinciden en considerar la experiencia como una actividad reiterada y extendida a lo largo del tiempo. En segundo lugar, ésta no necesita ser introducida por maestros ni esquemas predeterminados, sino que surge por el ejercicio continuo de una actividad, observación o prueba. En tercer lugar, parte de casos, pruebas u observaciones particulares para extraer principios generales. La cuarta semejanza es su carácter inacabado, ya que puede seguir perfeccionándose a lo largo del tiempo. Finalmente, poseer experiencia otorga el carácter de “experto” a quien la posee (Calvente, 2017).

Ya en el siglo XVIII, Hume (1711-1776), uno de los empiristas más relevantes de la filosofía occidental, aborda su estudio, concluyendo que no hay distinción entre conciencia

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio y experiencia, sino que esta es la conciencia misma (Hume, 2004, citado en Amengual, 2007) Influído por esta interpretación, Kant (1724-1804), en su *Crítica de la razón pura* (Kant, 1981, citado en Amengual, 2007) la describe como una conexión entre nuestras intuiciones o también como un conocimiento que se obtiene a partir de la conexión de nuestra percepción; por tanto, la experiencia es siempre información ya elaborada en base a nuestra percepción y pensamiento. El autor también considera, que todo el conocimiento empieza por la experiencia, aunque no todo el conocimiento proceda de ella. Kant mantiene que la experiencia llega al sujeto en función de sus disposiciones mentales, sin que intervengan ni sus intereses ni sus afectos, propone un sujeto racional al que no afectan los conocimientos que adquiere por medio de ésta (Amengual, 2007).

Hegel (1770-1831) critica los postulados de Kant, atribuyendo un papel transformador a la experiencia y concediéndole un valor fundamental en la adquisición de conocimiento (Hegel, 2017, citado en Amengual, 2007). En su teoría, el conocimiento no se deriva solo de las experiencias sensoriales, sino que incluye todo lo que afecta al hombre (opiniones científicas, cuestiones de conciencia moral, experiencias religiosas, posiciones filosóficas, etc.). La experiencia, es fruto de todo el conjunto de experiencias de la historia de la humanidad y es la que hace posible nuevas experiencias.

Pero si bien Hegel incluye la historia del sujeto en la elaboración de la experiencia, lo hace desde una consideración puramente racional, ya que mantiene que la lógica está en la realidad y lo único que hace la persona es aprehenderla a través de la experiencia y reflexionando sobre ella .

Propone la fenomenología como la ciencia de la experiencia, ya que ésta es la que transforma la conciencia y por tanto es el conocimiento científico resultante de la interacción con la realidad (Amengual, 2007).

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

La controversia sobre el concepto de experiencia continúa con el trabajo de William James (1842-1910), quien plantea un abordaje del tema que intenta conectar la filosofía y la psicología a través de un método científico común a ambas denominado empirismo radical (James, 1950, citado en Padilla, 2010). En su propuesta, el conocimiento parte de la experiencia sensorial y vuelve a ella para valorarla a través de un proceso mental, en el que por primera vez da un papel relevante a la emoción. James va más allá al considerar que las relaciones que conectan experiencias han de ser ellas mismas experimentadas y solo lo que puede ser experimentado (verificable) puede ser considerado real (Padilla, 2010).

John Dewey (1859-1952) desarrolla más tarde una teoría dinámica de la experiencia, en la que muestra como ésta surge del intercambio del ser vivo con su entorno y no es exclusivamente un tema de conocimiento (Dewey, 1928, citado en Ruiz, 2013). Plantea un desarrollo del concepto a partir de su propuesta educativa del aprender haciendo (*learning by doing*), en la cual las experiencias aisladas no tienen sentido por sí mismas, sino que adquieren valor cuando la persona las elabora mentalmente y extrae conocimiento general a partir de ellas. Experiencia y aprendizaje se refuerzan mutuamente, pero a su vez el aprendizaje se va configurando a partir de la experiencia (Ruiz, 2013).

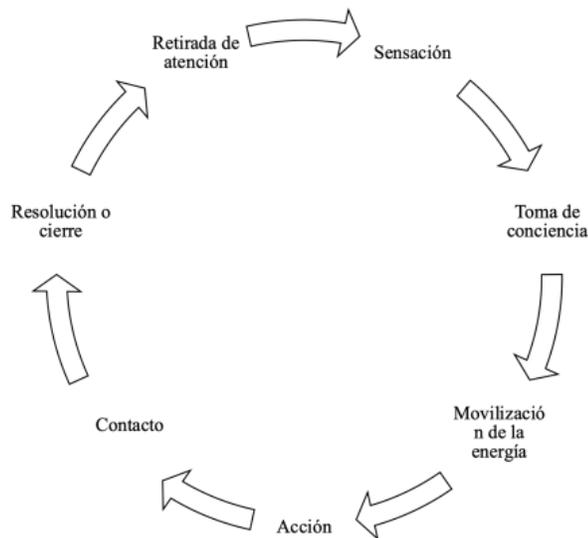
El dominio de la corriente conductista en la psicología, especialmente en la primera mitad del siglo XX, limitó el avance de su estudio ya que el interés científico se focalizó en los fenómenos observables (conducta), desplazando a los procesos internos como objeto de estudio, entre los que se encontraba la experiencia.

La llegada de la psicología Gestalt planteó la necesidad de adoptar un enfoque molar de la conciencia e insistió, frente al conductismo, en el estudio de la experiencia consciente como área psicológica legítima y útil (Traverso, 2009). La Gestalt mantiene que solo se puede comprender a la persona en la experiencia, considerándola como toda

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
situación de contacto entre el organismo y su entorno. Proponen el denominado Ciclo de la experiencia o Ciclo de autorregulación orgánica, (Zinker et al., 1981), como el proceso a través del cual se produce el contacto entre persona y entorno que culmina con la experiencia.

## Figura 2

*El ciclo de la experiencia en la psicología gestalt*



*Nota.* Adaptado de *Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz* por Nevis, 1998, Humanist. Psychologie.

Tal como se observa en la Figura 2, un estímulo o sensación genera una primera toma de conciencia que moviliza emociones (energía) que, a su vez, activan la conducta (acción). Como resultado de esta acción se genera un nuevo contacto que permite cerrar la experiencia y centrar la atención en nuevas sensaciones que inician de nuevo el ciclo (Traverso, 2009).

La irrupción de la psicología cognitiva a partir del simposio sobre teoría de la información que se realizó en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en 1956.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Supuso la validación del papel de la experiencia en la formación de los procesos cognitivos que permiten inferir creencias y construir hipótesis sobre el mundo (Medina, 2008).

La psicología cognitiva define la *experiencia* como “el resultado de la atención selectiva sobre el conjunto de interacciones que se producen en nuestro medio, de forma consciente” (Rivas, 2008, p. 288). La experiencia es la relación con la realidad y se equipará a proceso cognitivo consciente que, como tal, terminará modulando la conducta.

Más recientemente, la experiencia ha sido objeto de análisis desde la neurociencia. Autores como Damasio (2010) la describen como la formación de mapas neuronales a partir de distintos estímulos procedentes de los sentidos, que son cada vez más complejos e integrados para responder mejor a las necesidades de la persona. Estos procesos se van elaborando a nivel cerebral desde el tronco encefálico hasta el neocortex.

La publicación del libro de Pine y Gilmore (1998), *La economía de las experiencias*, también se fundamenta en los hallazgos de la neurociencia para postular la existencia de una nueva economía caracterizada por un consumidor que busca, sobre todo, experimentar sensaciones y generar recuerdos extraordinarios en su compra. Su propuesta, influida por el papel relevante que la neurociencia da a las emociones en la toma de decisiones, da cuenta del valor de la experiencia, considerándola un proceso generador de emociones presentes o evocadas, capaces de crear fuertes conexiones con los clientes que los fidelicen a la marca de forma estable y profunda.

Tras la revisión del término, se tomará como referencia en esta investigación la definición que se propone desde la psicología cognitiva, puesto que se considera que ofrece un planteamiento integrador de las diferentes conceptualizaciones revisadas hasta este punto. Como proceso cognitivo la experiencia tendrá dos niveles de análisis; por un lado, el externo, ya que el contacto se produce con un entorno con características y condicionantes

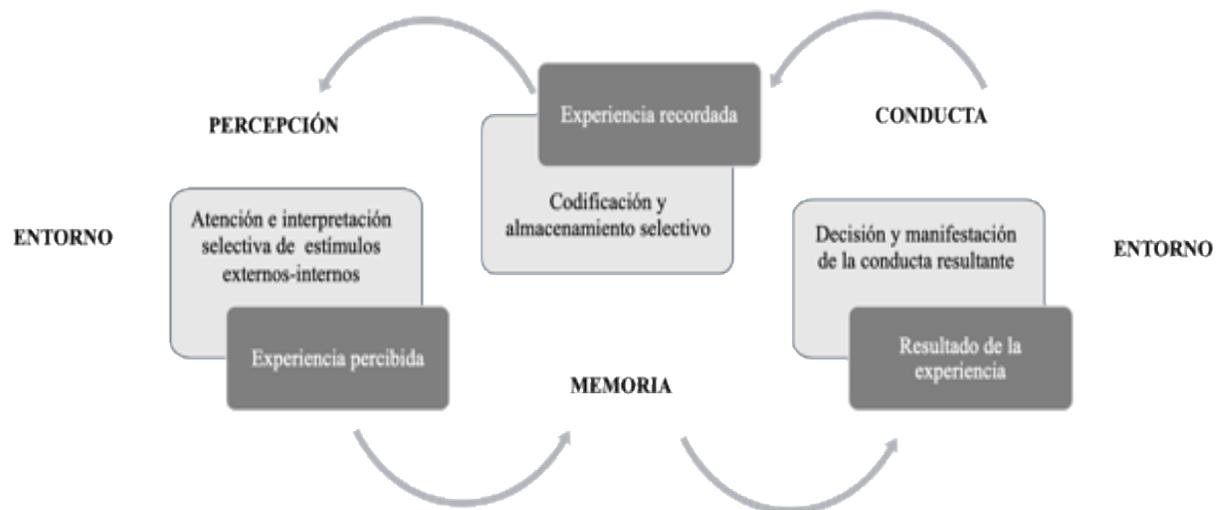
Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio diferentes para cada persona y, por otro, el *interno*, determinado por la singularidad perceptiva del individuo, en la que incluyen factores emocionales, cognitivos y comportamentales (Rivas, 2008).

Resulta relevante también mostrar cómo se se produce la experiencia desde la perspectiva de los procesos implicados en la misma ya que este análisis permitirá determinar cómo se produce la experiencia de los empleados en las empresas y qué cambios son necesarios para conseguir mejores resultados en la misma.

La psicología cognitiva propone varios niveles de interacción interno-externo cuya representación y flujo de acción puede verse resumida en Figura 3.

### Figura 3

*Proceso de desarrollo de la experiencia*



*Nota.* Adaptado de *Procesos cognitivos y aprendizaje significativo* por Rivas, 2008, Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Viceconsejería de Organización Educativa.

1. La experiencia se inicia a partir del proceso perceptivo mediante el cual interpretamos nuestro entorno y le damos sentido. Esta percepción implica atender a

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

estímulos que provienen del entorno a través de los sentidos, pero también pueden ser internos o evocados por nuestra memoria. En cualquiera de los dos casos, no es un proceso pasivo en el que solo reaccionamos a ellos, sino que nuestro sistema cognitivo participa activamente en primer lugar seleccionando los estímulos a los que presta atención y después introduciendo una interpretación de la experiencia en base a nuestros esquemas mentales y representaciones heurísticas, experiencias previas, motivaciones, expectativas o características personales, incluso culturales (Rivas, 2008).

2. La experiencia codificada en el proceso perceptivo se almacena en la memoria y de esta forma se incorpora a nuestra estructura cognitiva, también selectivamente en función de si es compatible con la estructura cognitiva previa (Rivas, 2008). Pero, a su vez, la experiencia almacenada influirá también en el proceso perceptivo, determinando a qué se atiende y cómo se interpretan los estímulos percibidos.
3. Por último, el proceso anterior deriva en la expresión de la conducta, mediada por el proceso cognitivo en el que se establece la decisión de actuar. Esta conducta resultante, puede ser observada directamente a través de su manifestación física o simbólica a través del relato de la experiencia por medio del lenguaje (Ramos, 2018).

El detalle de este proceso pone en evidencia el valor del constructo experiencia en el estudio del comportamiento humano en la empresa como predictor de la conducta de los empleados cuando interactúan con su organización.

### **Definición de EX**

Una vez examinado el concepto y propuesta una definición que permita determinar qué se entiende por experiencia en la presente investigación, el siguiente punto de este marco teórico exige analizar cómo se concreta en la EX. Para llegar a una definición de referencia sobre la que articular el estudio empírico de este concepto se propone una revisión de las diferentes definiciones presentadas en las propuestas de los modelos EX seleccionados en esta investigación y que se presentan en la siguiente Tabla.

**Tabla 1**

Definiciones de la EX en los diferentes modelos

Autor	<i>Definición</i>
Morgan (2017)	La suma de todo lo que un empleado experimenta a lo largo de su conexión con la organización. Todas las interacciones que vive, desde el primer contacto como candidato hasta la última interacción, tras su salida de la empresa.
Maylett y Wride (2017)	Es el resultado de cómo los empleados perciben sus experiencias en cada etapa de su ciclo de vida como empleado con la empresa comparándolas con sus expectativas previas: EX = Experiencias + Expectativas + Percepciones.
IBM y Globoforce (2016)	Conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre sus experiencias de trabajo en respuesta a sus interacciones con la organización.
Forsman (2018)	La referencia subjetiva del empleado en respuesta o interpretación de los elementos proporcionados por el empleador para el contexto, que surgen durante el uso o mediante la imaginación o la memoria.
Plaskoff (2017)	Conjunto de percepciones que el empleado tiene de su relación con la empresa desde que la inicia como candidato hasta su finalización.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se han identificado dos consensos fundamentales entre las distintas propuestas: En primer lugar, la consideración mayoritaria

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio de la EX como una percepción que, cómo tal, da cuenta de la forma particular que tiene la persona de interpretar un hecho o situación concreta y que es compartida por todos los modelos considerados.

Esta percepción es conceptualizada como conjunto, suma o resultado de las percepciones acumuladas, por parte de cuatro de las cinco propuestas anteriores, por lo que puede deducirse que hay acuerdo en considerarla una apreciación individual global de un fenómeno que se da de forma particular en repetidos momentos o situaciones. Sin embargo, para Forsman (2018) es una referencia subjetiva, en la que no se especifica si es una valoración global o es un resultado particular de una situación concreta.

Resulta relevante mostrar que estas definiciones que la consideran una apreciación global de un fenómeno laboral por parte del empleado, presentan características similares a la de satisfacción laboral planteada ya a finales del siglo pasado por Locke (1976) y que se recoge en su propuesta clásica considerándola una respuesta afectiva hacia el trabajo.

En segundo lugar, se aprecia otro acuerdo significativo en cuatro de los enfoques propuestos respecto al contexto en el que se ubica dicha percepción y que se concreta en las interacciones que el empleado vive con la empresa, IBM y Globoforce (2016); Morgan (2017); Mayllet y Wride (2017) y Plaskoff (2017), más concretamente, los tres últimos modelos especifican que estas interacciones se desarrollan a lo largo del ciclo de vida del empleado. Solo la propuesta de Forman (2018) no especifica el contexto en el que se desarrolla dicha percepción.

Sin embargo, se observa un mayor desacuerdo a la hora de determinar el objeto de dicha percepción, es decir, aquello que constituye el elemento de valoración del empleado. Tres opciones se identifican a este respecto:

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

1. Relación con la empresa. Para Morgan (2017) y Plaskoff (2017) la percepción se refiere a la relación que el empleado mantiene con la empresa.
2. Resultado. Mayllet y Wride (2017) consideran que lo que ha de evaluarse es el resultado que obtiene la persona comparada con las expectativas previas que se formó, y para Forsman (2018) es el resultado que el empleado percibe que está obteniendo actualmente en la empresa, entendiéndolo bajo los fundamentos del modelo de las Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001).
3. Experiencias de trabajo. Para IBM y Globoforce (2016) la percepción se refiere a las experiencias de trabajo que tiene el empleado.

Finalmente, y atendiendo a los principales consensos mostrados en la conceptualización del término, se propone una definición integradora de la EX considerándola como: La valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Así pues, puede conceptualizarse la EX como una variante de la satisfacción laboral que en este caso se centra en determinar la satisfacción del trabajador con el ciclo de vida que como empleado ha tenido o desarrolla con la empresa en la que ha trabajado o trabaja. Por tanto, estaría integrada por dos variables fundamentales: La satisfacción laboral y el ciclo de vida del empleado.

### **Variables fundamento de la EX**

A partir de la definición propuesta, se presenta un breve análisis de las dos variables que son la base del concepto de EX: La satisfacción laboral y el ciclo de vida del empleado.

### ***Satisfacción con la Experiencia Laboral***

Puesto que la EX evalúa la satisfacción con la experiencia en el ciclo de vida laboral, conviene examinar el concepto de satisfacción laboral (en adelante SL) y los factores que la determinan con objeto de clarificar qué se está considerando cuando se habla de satisfacción con la experiencia.

Dentro de las variables de estudio del comportamiento humano en la organización la SL, ha sido uno de los constructos que mayor interés han suscitado tanto por la investigación científica como por la práctica empresarial (Pujol-cols et al. 2018). Este interés es debido por una parte a su relevancia para explicar las distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, tales como absentismo, rotación, compromiso organizacional y desempeño, entre otras, y por otra parte porque ha sido considerada como un importante factor que determina el bienestar del individuo (Pujol-Cols et al. 2018).

Si bien es cierto que el concepto de SL ha suscitado un gran interés, no lo es menos que es difícil encontrar una definición consensuada del término, pudiéndose identificar propuestas y modelos teóricos bien diferenciados en función de qué tipo de variable se la considere: emocional, cognitiva o integradora de ambas.

De entre los modelos que consideran la SL un estado emocional, destaca la propuesta de Locke (1976), ya citada anteriormente, quien la considera un estado emocional positivo y placentero consecuencia de la valoración que realiza la persona sobre su trabajo y la experiencia que le proporciona. Bullock (1984) y Fisher (2000) la consideran una reacción emocional afectiva hacia el trabajo y Fritzsche y Parrish, (2005) plantean que la SL representa el grado en que a los empleados les gusta su trabajo.

Frente a las propuestas centradas en la emoción, coexisten otros modelos que resaltan el carácter cognitivo de esta, considerándola una respuesta cognitiva que surge en el empleado al comparar entre sus expectativas y los resultados que obtiene actualmente en el puesto. Dentro de los enfoques cognitivos, destaca la propuesta de Weiss (2002), quien la define como un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo o la de Gamero (2005), para quien la SL es la valoración de la preferencia del empleado sobre su trabajo actual con respecto a otro trabajo ideal (Pujol et al., 2018).

Una última perspectiva respecto a la consideración del constructo SL, es la perspectiva integradora que la considera compuesta tanto por elementos cognitivos como emocionales, (Thompson y Phua, 2012). Así, Weinert (1987) mantiene que existe relación entre la satisfacción que un empleado expresa, su productividad y las respuestas cognitivas y afectivas que se producen en el trabajo.

Robbins y Coulter (2007) proponen que la SL expresa una actitud general del individuo hacia su trabajo que se define en función de la valoración que se realice de determinados factores externos tales como un trabajo mentalmente desafiante, condiciones de trabajo, ambiente laboral, recompensas equitativas o el ambiente laboral.

Respecto a los factores que determinan la satisfacción laboral, también hay división entre quienes la consideran fruto de factores situacionales, disposicionales o una mezcla de ambos (Pujol-Cols et al., 2018).

Los modelos situacionales priorizan la influencia de los factores externos en la satisfacción laboral de los empleados y ponen el foco en las variables organizacionales como determinantes de esta. La mayoría de los modelos situacionistas parten del modelo clásico de Hackman y Oldham, (1976), quienes proponen cinco dimensiones intrínsecas al

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
trabajo que se realiza: Variedad de habilidades que exige el trabajo, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación de la tarea.

La teoría de los eventos situacionales (Quarstein, et al.,1992) identifica dos factores determinantes de la SL: Las características situacionales, que son los factores que la persona considera cuando acepta un puesto de trabajo y que son características relativamente estables del mismo, tales como la remuneración, la política de la empresa, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo etc. Y por otro lado los eventos situacionales que ocurren cuando el empleado ha ocupado el puesto y que son eventos positivos o negativos no siempre previsibles y generalmente transitorios tales como cambios estructurales, traslados, nuevos proyectos, etc.

Morgenson y Humphrey (2006) a partir de su Cuestionario de Diseño del Trabajo (*Work Design Questionnaire, WDQ*) proponen cuatro dimensiones situacionales de la SL: Características de la tarea, del conocimiento, motivacionales y sociales.

Han sido numerosos los modelos teóricos que priorizan los factores situacionales como determinantes de la SL, si bien las críticas a estos enfoques han sido también relevantes; especialmente porque se pone en tela de juicio la significatividad práctica de sus efectos, puesto que hay situaciones organizacionales que predominan por encima de los aspectos de la personalidad de los individuos que la viven. También se le critica por el escaso nivel de desarrollo registrado, ya que se centran sobre todo en los aspectos intrínsecos del trabajo en detrimento de los extrínsecos, y tampoco se explica adecuadamente el proceso por el cual las características de la situación afectan a la SL (Pujo-Cols et al., 2018).

En segundo lugar los modelos disposicionales, más recientes en el tiempo, ponen el énfasis en la influencia de los factores personales como determinantes de la SL; más

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
concretamente Pujol et al. (2018) hablan de disposiciones como “estados mentales no observables denominados disposiciones, estables en el tiempo, con fuertes bases genéticas y neuropsicológicas que predisponen las actitudes y comportamientos en diversidad de contextos organizativos... e influyen en lo que el individuo interpreta que esté viendo” (Pujol-Cols et al., 2018, p.7).

Dentro de estos modelos cabe reseñar el de los Cinco Grandes Rasgos de Personalidad de Goldberg (1992), que propone neuroticismo, extraversión, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad como los factores disposicionales que más determinan la SL. Otro modelo destacable dentro de esta corriente es el desarrollado por Judge et al., (1997) denominado Autoevaluaciones Esenciales (*Core-Self-Evaluations CSE*) que presenta cuatro rasgos de personalidad que aportan una gran capacidad predictiva sobre la SL: autoestima, autoeficacia, *locus of control* interno y estabilidad.

Los modelos disposicionales, también tienen algunas limitaciones como la ambigüedad de constructo de los factores definidos y falta de una explicación del proceso por el cual estas disposiciones de personalidad influyen en la SL. Además, se considera que la forma en que se realizan las evaluaciones mediante este enfoque, al ser mayoritariamente a partir de auto-reportes, pueden revelar información falsa (Pujol-Cols et al., 2018).

Por último, los modelos integradores que plantean la influencia conjunta de los factores de personalidad y situacionales en la SL. Entre ellos cabe mencionar el de Wu y Griffin, (2012) quienes consideran la SL como resultado de las relaciones bidireccionales entre factores de personalidad y situacionales o el enfoque dinámico de Büssing (1998), que la entiende como el resultado de la interacción de la persona con su situación de trabajo, modulada por la capacidad de influencia que percibe la persona sobre dicha situación.

También los modelos integradores han sido criticados por carecer de una explicación consistente de cómo operan ambos factores para determinar la SL.

En este estudio se tomará como referencia la definición integradora ofrecida por Gamboa et al. (2007), para quienes la SL es una “respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo” (Gamboa et al., 2007, p. 5).

Esta respuesta actitudinal viene determinada por la valoración que la persona realiza de diferentes aspectos del trabajo (factores situacionales) comparándola con sus expectativas previas (factores disposicionales) (Gamboa et al., 2007) o por el resultado que obtiene en su trabajo (factores situacionales) en comparación con lo que es deseable y valora (factores disposicionales) tal como proponía la teoría de la discrepancia (Locke, 1976).

Trasladando este enfoque integrador a la satisfacción con la EX, se deriva que en su evaluación han de incluirse dos variables fundamentales: En primer lugar, la que recoge los factores disposicionales que expliquen características individuales del empleado que determinan la satisfacción con la experiencia que vive con la empresa, así como su percepción del resultado que obtiene actualmente en dicha experiencia y en segundo factores situacionales que den cuenta de los distintos aspectos del trabajo y la organización que componen esta experiencia a lo largo de su ciclo de vida como empleado.

### ***Ciclo de Vida del Empleado***

El ciclo de vida del empleado es la variable identificada en los modelos de EX que determina el marco temporal en torno al cual se construye la percepción del empleado sobre

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
el resultado o la relación con su empresa y es, además, la variable diferencial en este nuevo modelo de satisfacción laboral que se presenta en esta investigación.

Proveniente de las teoría del desarrollo de recursos humanos, el ciclo de vida del empleado es un constructo que tiene como objeto alinear las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos con las diferentes etapas de la vida y carrera profesional del empleado, con el fin de aumentar su desempeño en el tiempo (App et al., 2012).

App et al. (2012), ofrecen un modelo de ciclo de vida del trabajador estructurada en seis etapas. Para estos autores, lo que sucede en cada una de estas fases depende de las características del empleado, de la organización, y de las prácticas de recursos humanos que se desarrollen en la misma. Estas seis etapas son:

1. Preempleo. Es la fase en la que el empleado es todavía un candidato para incorporarse a la empresa y realiza su primer contacto con ella, bien on-line a través de su página web corporativa o sus redes sociales, o bien presencial por medio de ferias de empleo, eventos en las universidades, centros formativos, etc.

Para los autores esta etapa requiere que las organizaciones determinen aquello que atrae a potenciales empleados, especialmente a los que son identificados con la mayor cualificación o talento y de ahí la importancia que tiene que la empresa desarrolle una marca positiva como empleadora.

En esta etapa la persona se forma una imagen de la empresa que generará unas expectativas iniciales sobre cómo será trabajar en ella y que determinarán el nivel de satisfacción posterior con la experiencia (App et al., 2012). Estas expectativas sobre las promesas y obligaciones que implicará esta relación dan lugar al contrato psicológico.

El contrato psicológico, hace referencia a la percepción que empleado y empresa tienen de las promesas y obligaciones que implican su relación (García-Izquierdo, 2012) y

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio como se mostrará más adelante es uno de los elementos fundamentales de la EX para algunos modelos de referencia en este trabajo, tales como el de Mayllet y Wride (2017).

2. Fase de inducción. En esta fase se inicia la colaboración de la persona ya como empleado tras el proceso de selección. En esta etapa el trabajador adquiere la capacitación necesaria para empezar a trabajar en la organización y también suelen recibir información sobre la cultura de la empresa.

En la inducción se establece una primera comparación entre las expectativas iniciales formadas en el contrato psicológico durante la etapa de pre empleo con los resultados que se van obteniendo ya como empleado. Si la valoración de la situación real versus la expectativa inicial resulta negativa, podría ocasionar una merma en el compromiso y motivación del empleado, así como un mayor riesgo de abandono de la empresa. El objetivo de esta fase para la organización es integrar al empleado en la cultura de la empresa y para ello resulta fundamental que la perciba positivamente y se identifique rápidamente con ella (App et al., 2012).

3. Fase de crecimiento. Durante esta fase los empleados crean sus carreras en la empresa a través de la formación y el desarrollo, lo que les permite mejorar su desempeño. Aprovechar su potencial a través de prácticas de recursos humanos que impulsen su desarrollo, es el objetivo fundamental de la empresa durante este periodo.

El crecimiento de los empleados depende en gran medida de las oportunidades que tengan para conocer cómo realizan su trabajo, a través de programas de gestión del desempeño que les proporcionen una retroalimentación constructiva sobre sus resultados y habilidades.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

4. Fase de madurez. En esta etapa, el empleado está consolidado en la empresa a través de un buen conocimiento tanto de sus funciones como de su cultura. Para App et al. (2012), durante este periodo, hay un mayor riesgo de estancamiento de la carrera profesional y deterioro del rendimiento, así como mayores posibilidades de sufrir *burnout* y afrontar mayores niveles de estrés.

Es en esta fase del ciclo, cuando los empleados expresan mayor intención de salir de la organización, y por ello las empresas deben poner el foco en ser atractivas a través de prácticas de recursos humanos capaces de retenerlos y fidelizarlos.

5. Fase de declive. La disminución del rendimiento y la finalización de la relación con la empresa son, según los autores, las principales características de esta etapa. Para la empresa es importante identificar las causas de la disminución del desempeño y poner medidas que aseguren su mantenimiento a través de cambios o nuevos proyectos.
6. Fase de postempleo. El empleado ya es un ex empleado, pero todavía puede influir en la imagen y reputación de la empresa a través de la comunicación de su opinión sobre lo que supone trabajar en ella y convertirse así en una referencia positiva para atraer a otros profesionales a trabajar en la organización.

Otra propuesta de ciclo de vida laboral es la de Mayllet y Wride (2017), quienes presentan una estructura también organizada en seis etapas:

1. Precontratación y Selección. Comprende la búsqueda de empleo, las entrevistas y pruebas de evaluación y la aceptación de la oferta de trabajo por parte del empleado tras superar el proceso de selección.
2. Inducción: El candidato, ya contratado por la empresa, recibe formación sobre la cultura de la organización por parte del departamento de recursos humanos.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

3. **Compensación.** Esta etapa está integrada por los aumentos salariales, las bonificaciones, incentivos y beneficios sociales que recibe el trabajador por parte de la empresa.
4. **Rendimiento.** Incluye las evaluaciones del desempeño, el reconocimiento por logros conseguidos en el desarrollo del trabajo y las acciones disciplinarias definidas por la empresa por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del trabajo o de las normas de comportamiento definidas por la organización.
5. **Desarrollo del crecimiento.** Hace referencia a la formación que recibe el empleado para mejorar su rendimiento en el trabajo o su cualificación para alcanzar nuevos objetivos en la empresa, el proceso de desarrollo profesional, los cambios y promociones que obtiene en la organización.
6. **Salida.** Está integrada por los despidos, la entrevista de salida y las interacciones post-salida, ya como ex empleado de la organización.

A diferencia de App et al. (2012) estos autores, no consideran las fases intermedias tales como la madurez y el declive que proponían los primeros, sino que plantean factores relativamente estables en el tiempo más que etapas evolutivas (compensación, rendimiento y desarrollo del crecimiento) que no permiten identificar el detalle de cómo se desarrolla temporalmente el ciclo de vida del empleado.

Esta carencia resulta relevante ya que describir de forma detallada la estructura temporal de este ciclo es la que permite determinar con mayor precisión las características, necesidades y expectativas de los empleados en cada etapa y de esta forma poder ofrecer una EX más adaptada a estas.

La mayoría de los modelos EX considerados en este estudio utilizan la denominación anglosajona *employee journey* (viaje del empleado) para describir estas fases

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio a lo largo del ciclo de vida del empleado. Cada una de estas etapas en el viaje del empleado se divide en un conjunto de subetapas a las que denominaremos en este trabajo interacciones con la empresa o puntos de contacto entre el empleado y la organización.

El término interacción en su definición etimológica hace referencia a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones, etc. (RAE, 2019), y aplicado al contexto de la EX, refiere las acciones principales que empleado y empresa realizan para conseguir mutuamente sus objetivos a lo largo del ciclo de vida laboral de este. Estructurar cada fase en estas interacciones con la empresa permite explicar de una forma más detallada lo que sucede en cada una de ellas (Plaskoff, 2017).

Las interacciones con la empresa pueden ser según Plaskoff (2017) de dos tipos: Interacciones con la cultura de la organización que son los contactos con las herramientas, comunicaciones, políticas, tradiciones, procedimientos y espacio físico de la empresa y las interacciones externas que son las conversaciones con amigos y familiares respecto a su trabajo, los informes de medios de comunicación sobre la empresa y las referencias sobre cómo se trabaja en la empresa que recibe de exempleados (Plaskoff, 2017).

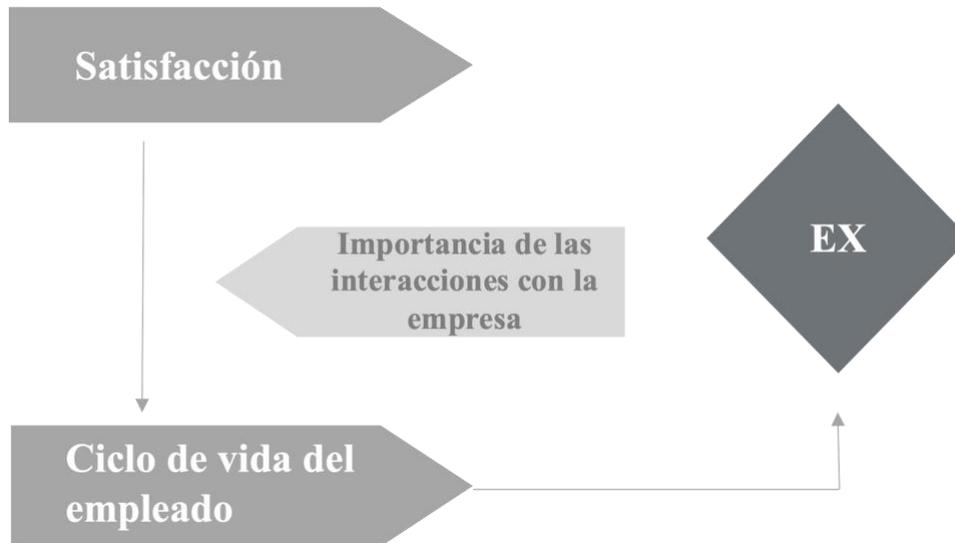
Otro concepto relevante en los modelos de EX analizados en este estudio vinculado al ciclo de vida del empleado es el de Momentos de la Verdad o *Moments of Truth* (MoTs), por su más conocida acepción anglosajona, propuestos por Carlzon y Peters (1987), quienes identificaron momentos clave en la relación con el cliente que resultaban determinantes para su decisión de compra posterior y que requerían especial dedicación por parte de la empresa. Para estos autores, todas las interacciones han de ser tratadas como momentos de la verdad, porque suponen una verdadera oportunidad para generar una buena experiencia. Este concepto, ampliamente utilizado por los modelos de experiencia del cliente, también ha sido incorporado a los de EX por autores como Morgan (2017), Mayllet y Wride (2017),

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
Plaskoff (2017) y Mazor et al., (2017), para hacer referencia a las interacciones del ciclo de vida del empleado más importantes para éstos y en las que la empresa ha de concentrar sus mayores esfuerzos de mejora.

Tras la revisión de las variables que integran la EX, el modelo resultante quedaría resumido de forma sinóptica en la Figura 4.

**Figura 4**

*Variables intervinientes en la EX*



Según este planteamiento teórico la EX será la valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral.

### **Diferencias entre EX y Otros Conceptos Relacionados**

Para completar la conceptualización del constructo EX y ofrecer una definición clara y bien delimitada del término, se propone en este último punto identificar las variables de estudio del comportamiento organizativo con las que muestra una mayor similitud y analizar las principales diferencias con respecto a éstas.

Teniendo en cuenta esta semejanza con la EX se han considerado cinco variables del comportamiento organizativo para este análisis: Motivación laboral, compromiso organizacional, *engagement*, felicidad laboral y clima organizacional.

En primer lugar se analiza la motivación laboral, que es uno de los conceptos que más interés han generado en la psicología del trabajo y las organizaciones y por tanto mayor número de modelos y teorías explicativas ha ofrecido (García-Izquierdo 2012). Para disponer de una propuesta conceptual que sirva de referencia en la comparativa con la EX, se ha optado por una definición dinámica de la misma, dado su carácter integrador de diferentes conceptualizaciones. Así, se define la motivación laboral como un proceso psicológico impulsado por diferentes motivos y procesos psicológicos, que determinan los diversos niveles de actividad de una persona (física, cognitiva y social) hacia la consecución de una meta (Garrido y Rojo, 1996).

A partir de esta definición, la principal diferencia con la EX radica en que la motivación laboral solo indica lo que es valioso, lo que motiva al empleado en su entorno laboral, mientras que la EX da cuenta además de la opinión del trabajador sobre lo que está obteniendo respecto a aquello que se considera valioso o motivador. Por tanto, la EX amplía el concepto de motivación para reportar información no solo de los motivos

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
principales del empleado, sino también de la opinión sobre los resultados obtenidos en ellos en su relación con la empresa.

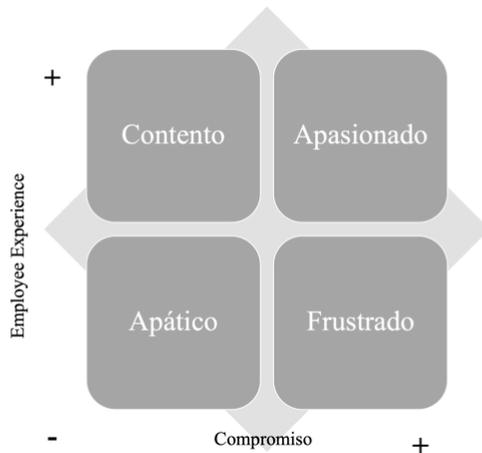
El compromiso organizacional hace referencia al estado en el que las personas se identifican con la organización, asumen sus metas y, sobre todo, quieren seguir formando parte de ella (Peiró et al, 1996). Se entiende que a mayor identificación con la empresa, mejor resultado se obtendrá en otras variables de interés para la organización tales como desempeño, fidelización o servicio al cliente, entre otras (Robbins, 2004).

La diferencia entre este constructo y la EX reside fundamentalmente en el objetivo de análisis que se propone, ya que en el primero se busca evaluar el vínculo que el empleado mantiene con la empresa tomando en cuenta su valoración de este, mientras que la segunda se centra en determinar la opinión sobre el resultado de su relación con la misma. Podría decirse que la EX requiere una mayor elaboración cognitiva por parte del empleado de su relación con la empresa que el compromiso organizacional, pues no solo se evalúa la emoción (satisfacción) sino que se añade un proceso cognitivo adicional al comparar la satisfacción con las prioridades personales (importancia que tienen para la persona cada una de las interacciones con la empresa). Esta característica solo señala una diferencia; será objeto de estudios posteriores comprobar si los procesos cognitivos adicionales que implica la EX suponen una ventaja en la explicación del comportamiento humano en la organización.

Algunos modelos de EX como el de IBM y Globoforce (2016) proponen que ésta y el compromiso deben ir de la mano para explicar los estados de ánimo del empleado y lo que los lleva a ofrecer mejores resultados. Plantean un modelo de relación en el que, a mayores niveles de compromiso y de EX, más positivos serán los estados de ánimo que se producen en la persona, tal como muestra la Figura 5.

**Figura 5**

Relación entre la EX y el compromiso en IBM y Globoforce (2016)



*Nota.* Adaptado de *The Employee Experience Index: A new global measure of human workplace and its impact* (p. 8) de IBM y Globoforce, 2016, Workhuman Research Institute.

El concepto de *engagement* mantiene su acepción anglosajona para hacer referencia al estado psicológico positivo caracterizado por el vigor (energía o resistencia), la dedicación (entusiasmo por el trabajo) y la absorción (concentración) (Khan, 1990). Mantiene dos diferencias significativas con respecto al constructo EX. En primer lugar, que el *engagement* atiende a aspectos relacionados con el puesto de trabajo más que con la organización, tal como sí hace la EX. En segundo lugar, el *engagement* no contempla variaciones respecto a la evolución del empleado en su trayectoria con la empresa y propone factores estables de evaluación del trabajo con independencia de la etapa en la que el empleado se sitúe. Así, se entiende que la persona siempre valorará de la misma forma el trabajo que realiza, sea un recién llegado a la empresa o un veterano experimentado en ella,

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
mientras que la EX pone el acento en mostrar como evoluciona la satisfacción del empleado y qué factores la determinan en cada fase de su ciclo de vida laboral.

La felicidad laboral, es un constructo novedoso en la investigación sobre la conducta organizativa, por lo que resulta difícil encontrar una definición consensuada del término, hasta el punto de que ha sido asimilada al concepto de bienestar subjetivo, que para autores como Reynaldo (2006), coincide con lo que las personas describen cuando hablan de felicidad.

Se tomará como referencia en este estudio, la propuesta del denominado modelo Vitamínico de Warr (2013), en la que se conceptualiza la felicidad laboral en función de la combinación de dos variables: Características laborales y procesos mentales de la persona (disposiciones y estilos de afrontamiento) que facilitan la generación de emociones positivas. El autor utiliza la metáfora de la vitamina para explicar como las características del ambiente laboral influyen en el bienestar de la persona, de forma que si alguna vitamina esencial falta puede producir enfermedad, sin embargo una mayor cantidad de esta no genera más salud, ya que se considera que las relaciones entre factores internos y las características laborales no son lineales.

Así, por ejemplo, incrementos en las vitaminas C y E denominadas de efecto constante compuestas por factores como disponibilidad de dinero, seguridad física o posición socialmente valorada, dejan de producir mejoras en la felicidad o producen el efecto contrario en las vitaminas A y D llamadas de incremento adicional (autonomía, demandas del trabajo, apoyo social, variedad, feedback).

En la evolución de su investigación sobre el modelo Vitamínico, Warr (2013) identificó 12 características del trabajo que relaciona con la felicidad o infelicidad que se pueden observar en la Tabla 2.

**Tabla 2***Características laborales que afectan a la felicidad o infelicidad*

Característica laboral	Subcomponentes
1. Oportunidad de control	Influencia personal, autonomía, libertad de decisión, participación, libertad en la toma de decisiones.
2. Oportunidad para el uso y adquisición de habilidades	Un entorno potencial para el uso, desarrollo de competencias y conocimientos.
3. Metas generadas externamente	Demandas externas, desafío, baja carga y sobrecarga de trabajo, identificación con la tarea, conflicto de rol, trabajo emocional, conflicto casa-trabajo.
4. Variedad	Cambios en el contenido de las tareas, en los contactos sociales, localización de trabajo variada.
5. Claridad del entorno	Resultados predecibles, requisitos claros, claridad de rol, retroalimentación sobre las tareas, baja ambigüedad respecto al futuro.
6. Contacto con otros	Contacto social, calidad en las relaciones sociales, dependencia de los demás, trabajo en equipo.
7. Disponibilidad de dinero	Ingresos disponibles, nivel salarial, pago por resultados.
8. Seguridad física	Condiciones de trabajo adecuadas, grado de riesgos, calidad de los equipos de trabajo.
9. Posición socialmente valorada	Importancia de la tarea o función, contribución a la sociedad, status en grupos valorados.
10. Apoyo del supervisor	Consideración por parte de los jefes, trato justo por parte del supervisor, preocupación por el bienestar propio.
11. Desarrollo de carrera	Seguridad laboral, oportunidades de promoción.
12. Equidad	Justicia dentro de la propia organización, equidad en las relaciones de la organización con la sociedad.

*Nota.* Adaptado de Warr (2013) “Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness” (p.100) de Warr, 2013, *The Oxford handbook of happiness*, 54.

Teniendo en cuenta esta conceptualización de la felicidad laboral, la EX coincide con ella en considerar la combinación de factores externos, características laborales en el modelo vitamínico e interacciones con la empresa en el ciclo de vida del empleado en la EX y factores internos, disposiciones y estilos de afrontamiento en la felicidad laboral y prioridades o interacciones con la empresa más importantes en la EX que determinarán sus expectativas, si bien, hay una diferencia relevante entre ambos constructos.

En el primero se privilegian una serie de características laborales (vitaminas) cuya dosis adecuada lleva a la obtención de una emoción positiva, única y estable en el tiempo para cada tipo de persona; la felicidad laboral. Mientras que la segunda ofrece una visión integral de la evolución de la emoción del empleado (satisfacción) a lo largo del tiempo y permite observar como las distintas prioridades a lo largo de su ciclo de vida con la empresa van determinando su estado emocional. Para la EX, no existe una fórmula única de la satisfacción del empleado, sino que depende de la prioridad de la persona en cada fase de su ciclo de relación con la empresa.

El último concepto relacionado que se propone en esta comparativa es el de clima laboral, entendiendo éste como el conjunto de características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los empleados que trabajan en él. Estas características son relativamente estables en el tiempo y diferenciales de una organización a otra e incluso dentro de la misma empresa e influyen en el desempeño de las personas que trabajan en ella (Sandoval, 2004).

Cabe señalar dos diferencias principales entre clima laboral y EX. En primer lugar, el clima atiende a una valoración global de los individuos que conforman dicha organización y se forma en la medida en que hay percepciones compartidas, es por tanto una variable organizacional (Robbins, 2004) dentro del estudio del comportamiento

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio organizativo. Mientras que la EX recoge las percepciones personales de cada empleado y trata de entender cuales son sus vivencias diferenciales a lo largo de su ciclo de vida con la empresa, lo que la enmarca dentro de las variables individuales de psicología del trabajo y las organizaciones.

En segundo lugar, para determinar la valoración que se hace del clima organizativo se proponen características estables de la organización, tales como el liderazgo, cultura, estructura, remuneración, autonomía en la toma de decisiones, políticas de recursos humanos, etc., (Sandoval, 2004) y para determinar la satisfacción con la experiencia del empleado se proponen interacciones o puntos de contacto entre el empleado y la empresa que suceden desde el inicio hasta el final del ciclo de vida laboral de éste. Puede observarse que en el primer caso el interés es conocer cómo valora el empleado los factores que la empresa ofrece y que conforman el clima laboral percibido por los empleados, mientras que en la EX interesa determinar en primer lugar qué es lo que importa al trabajador y después conocer su opinión sobre lo que la empresa le ofrece, en términos de las interacciones que mantiene con ella.

En opinión de autores como Plaskoff (2017) el clima organizativo representaría una visión *company centric* (Centrada en la empresa) en la que la organización evalúa la opinión del empleado respecto a lo que ya le ofrece, mientras que la EX cambia este paradigma para ofrecer una visión *employee centric* o centrada en los intereses, necesidades y expectativas del empleado, ya que todo parte del empleado, primero investigando sobre cómo transcurre su experiencia con la empresa (interacciones que mantiene con ella según su visión) y, segundo averiguando su opinión sobre lo que considera más importante y su nivel de satisfacción con lo que recibe finalmente.

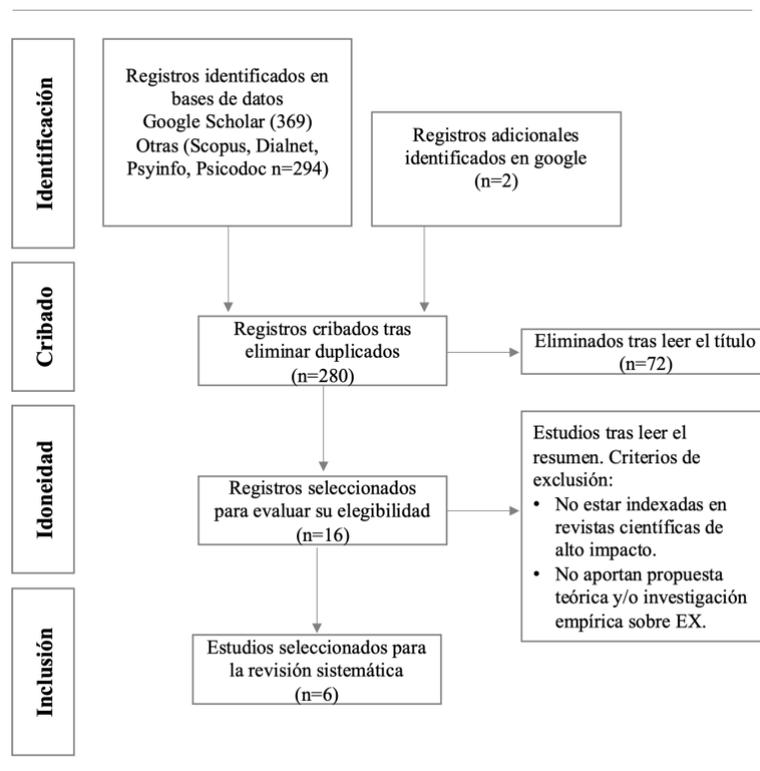
## **Capítulo II: Modelos Explicativos de la Experiencia De Empleado**

Para asegurar una correcta exploración de la literatura científica en torno a la EX se realizó una revisión sistemática siguiendo las directrices de la declaración PRISMA (Moher et al., 2009), cuyo proceso de elaboración y resultados se resumen en la siguiente Figura.

### **Figura 6**

*Diagrama de flujo PRISMA*

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio



*Nota.* Adaptado de “Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement” por *Moher et al., 2009, PLoS medicine, 6(7)*.

La primera búsqueda bibliográfica se realizó entre marzo y mayo de 2020 utilizando el término completo “*employee experience*” como criterio de búsqueda, ya que la denominación anglosajona presentaba significativamente mayores resultados que en su acepción española. Más concretamente en la base de datos de Google Scholar se obtuvieron 12.200 resultados con la denominación anglosajona frente a 91 con el criterio “experiencia de empleado”.

Se decidió utilizar el nombre completo sin añadir criterios adicionales, ya que la indagación no generaba resultados relevantes con otras restricciones tales como *review*, *model*, *theory*, o *study* entre otras.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Esta primera búsqueda se realizó utilizando Google Scholar, Scopus, Psycinfo, Dialnet y Psycodoc como motores de búsqueda, si bien fue el primero el que ofreció mejores resultados respecto al resto de fuentes más especializadas.

Para obtener resultados más precisos que planteasen un abordaje específico del tema se concretó que la búsqueda en Google Scholar se limitase a publicaciones que contenían el criterio de búsqueda en el título de la publicación, generándose así 369 registros.

A estos hallazgos identificados en esta primera indagación se añadieron dos registros encontrados a través del buscador Google (IBM y Globoforce, 2016; Mazor et al., 2017) que fueron añadidos por ser citados por muchas de las publicaciones encontradas.

En el segundo nivel de búsqueda se cribaron los registros duplicados extraídos en las diferentes bases de datos utilizadas, lo que permitió concentrar la revisión en 280 entradas, de las cuales fueron eliminadas 206 tras la lectura del título, ya que se comprobó que plantean un enfoque de la EX consistente en mostrar la relación entre determinadas variables del entorno laboral y organizacional (condiciones del puesto, apoyo de superiores, confianza en la gerencia, impacto del cambio organizacional, retención de conocimiento etc.) y su impacto en otras tales como compromiso, lealtad, percepción de apoyo, productividad y mejora de la experiencia de cliente, que no suponían una diferencia significativa respecto a enfoques anteriores centrados en la satisfacción laboral o el compromiso, por lo que fueron descartadas como publicaciones de referencia para este estudio.

Otra conclusión relevante de esta fase de análisis fue el año de publicación de estos registros, ya que el 80,5% de los documentos analizados lo hicieron entre el año 2016 y 2020, siendo la mayor proporción de ellos en el año 2019 con un 30,5% de los trabajos

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio encontrados, lo que da cuenta de la novedad del tema así como del creciente interés por el mismo.

Puesto que el objetivo principal de esta investigación era analizar la EX en España, se revisó también el país de origen de las publicaciones, si bien no se encontró ninguna desarrollada en nuestro país que ofreciese un estudio empírico de la EX con las adecuadas garantías científicas, siendo la mayoría de las referencias encontradas procedentes de países como Estados Unidos, con un 19,4% de las publicaciones, seguido de Finlandia, cuyo interés por el tema ha generado el 12,5% de éstas.

A partir de estos resultados se desarrolló el tercer nivel de revisión centrado en 16 publicaciones sobre las que se mantuvo como criterio de exclusión estar indexadas en revistas científicas de alto impacto, listadas en el Journal Citation Report (JRC), si bien no se encontró ninguna publicación que cumpliera con este requerimiento, por lo que se decidió consultar aquellas que planteasen un modelo teórico de EX u ofreciesen un estudio empírico que pudiese servir de referencia para esta investigación.

Solo seis de estos documentos ofrecían una propuesta teórica que aportase un modelo explicativo detallado. Estas publicaciones sobre las que se basa la revisión sistemática que se presenta a continuación fueron los trabajos de Morgan (2017), Maylett y Wride (2017), IBM y Globoforce (2016), Forsman (2018), Plaskoff (2017) y Mazor et al. (2017).

Atendiendo a estos resultados puede afirmarse, por tanto, que no existe un cuerpo de literatura científica suficiente sobre la EX, lo que justifica la necesidad e importancia de esta investigación.

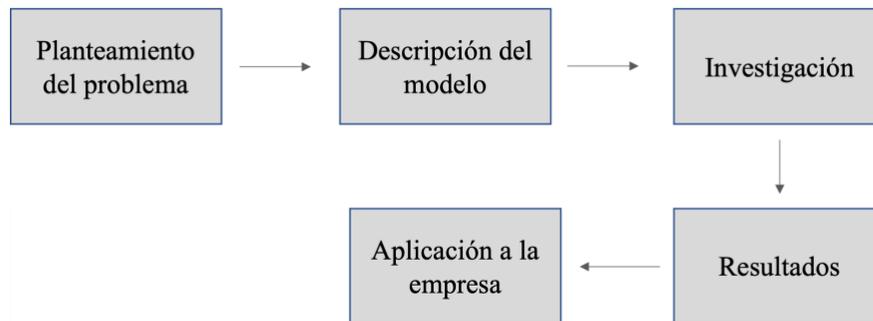
A partir del corpus bibliográfico analizado sobre el constructo EX, se han seleccionado cuatro modelos que ofrecen un estudio empírico que lo sustenta: Morgan

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio (2017), Maylett y Wride (2017), IBM y Globoforce (2016) y Forsman (2018) y dos propuestas adicionales que no aportan investigación empírica, pero que ofrecen un desarrollo teórico del concepto, que resulta de interés para esta investigación (Plaskoff, 2017; Mazor et al., 2017).

Para poder mostrar una comparativa organizada de las diferentes propuestas que se revisan en este punto, los resultados se presentan atendiendo a la siguiente estructura de revisión (Figura 7):

### Figura 7

Mapa de revisión de los modelos EX



Tal como se muestra en la Figura 7, en primer lugar, se presentará para cada modelo la definición del problema de investigación que lleva al desarrollo de su propuesta teórica. En segundo lugar se describirán las variables y relaciones que componen sus modelos de EX. El tercer punto de esta revisión estará dedicado a mostrar el diseño de investigación seguido, incluyendo el método de evaluación de la EX. Los resultados más destacados obtenidos por cada enfoque constituirán el cuarto nivel de análisis y se finalizará la revisión con las aportaciones sobre como aplicarla a la empresa, ya que además de ocupar un lugar prioritario en sus propuestas, se considera que puede ser de gran utilidad para la práctica de la EX en las organizaciones.

**Modelo de Morgan (2017)*****Planteamiento del Problema***

En su libro titulado “Employee Experience Advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate” (La ventaja de la EX: cómo ganar la guerra por el talento, dándoles a los empleados los espacios de trabajo que desean, las herramientas que necesitan y una cultura que puedan celebrar), Jacob Morgan (2017) plantea la necesidad de desarrollar un modelo de EX, siguiendo los mismos fundamentos que se plantean en los modelos de experiencia de cliente.

Para este autor, los modelos de gestión del comportamiento organizativo han seguido una trayectoria similar a la que se derivó en los de gestión del cliente, donde se evolucionó de enfoques transaccionales en la relación con los clientes, basados en el proceso de compra a otros más relacionales orientados a la creación de experiencias extraordinarias para los clientes.

En el caso de la evolución en los modelos de gestión del empleado, Morgan (2017) distingue cuatro etapas:

La primera se desarrolló antes de la Revolución Industrial de finales del siglo XIX y estaba caracterizada por una relación empleado y empresa fundamentada en la utilidad, es decir, basada en la necesidad mutua. La empresa quería el trabajo que aportaban los empleados para asegurar su productividad y por su parte éstos necesitaban los salarios que les aporta la empresa para asegurar su supervivencia.

A partir de las teorías de Taylor (1911) y Fayol (1917), para el autor se desarrolla la segunda etapa en esta relación que se focaliza en torno a la productividad, donde el

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
principal objetivo para la empresa es la optimización del desempeño de sus trabajadores y directivos.

La siguiente etapa, a partir de la segunda mitad del siglo XX supuso un cambio radical respecto al factor que se considera para conseguir la productividad de los empleados. Con la era del compromiso, según Morgan (2017), las organizaciones se centraron en ver qué podía hacerse para beneficiar a los trabajadores y comprender por qué y cómo se desempeñan mejor.

Esta tercera etapa ha llegado hasta la época actual, en la que la experiencia del empleado surge en los últimos años para atender la necesidad de crear un entorno de trabajo donde las personas quieran estar y no solo tengan la obligación de estar y en la que la relación entre empleado y empleador se fundamenta en la generación de experiencias positivas a los trabajadores.

Por tanto, para Morgan (2017), la necesidad que justifica la EX es la evolución de la relación empleado y empresa inspirada en los modelos de experiencia de cliente.

### ***Descripción del Modelo***

La EX en el modelo de Morgan (2017), está compuesta de tres factores, denominados por el autor ambientes y que caracterizan a cualquier organización: cultural, físico y tecnológico.

El ambiente cultural es para el autor el más importante de los tres, ya que determina cómo se sienten las personas en la organización y, en consecuencia, cual será su comportamiento y aportación al éxito de esta. Considera que la cultura de una organización se construye, sobre todo, a partir de lo que reciben los empleados por parte de la empresa,

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio en especial sus valores, estilo de liderazgo, políticas y prácticas de recursos humanos y determina el trato y las relaciones que se darán entre ellos.

En segundo lugar, destaca el ambiente físico, que incluye todo lo que tiene que ver con los sentidos (lo que ven, oyen, huelen, saborean y tocan los empleados en su entorno de trabajo). Este factor es especialmente importante porque define la experiencia que se vive en el día a día y todo lo que afecta al entorno físico donde la persona desarrolla su trabajo.

La tecnología es el último de los ambientes propuestos por el autor, y hace referencia al denominado entorno tecnológico, compuesto por las aplicaciones, hardware y software, interfaz y diseño de usuario que el empleado utiliza para el desarrollo de su trabajo y relación con la empresa.

Estos tres ambientes están a su vez integrados por 17 variables que se distribuyen tal como se muestra en la Tabla 3.

### **Tabla 3**

VARIABLES DE LA EX EN EL MODELO DE MORGAN (2017)

Cultura	Ambiente físico	Tecnología
1. La empresa es vista positivamente.	11. Están orgullosos de traer amigos y visitantes	15. Disponibilidad de tecnología para todos
2. Todos se sienten valorados.	12. Ofrece flexibilidad	16. Tecnología del agrado del empleado
3. Sentido legítimo de propósito.	13. Se reflejan los valores de la organización	17. Tecnología orientada a las necesidades de los empleados
4. Los empleados sienten que son parte del equipo.	14. Apoya múltiples opciones de espacios de trabajo	
5. Creen en la diversidad y la inclusión.		
6. Las referencias (de la empresa como lugar para trabajar) provienen de los empleados.		
7. Capacidad para aprender cosas nuevas y con los recursos para hacerlo y avanzar.		
8. Trata a los empleados de manera justa		
9. Los ejecutivos y gerentes son entrenadores y mentores		
10. Hay dedicación a la salud y el bienestar de los empleados		

*Nota.* Adaptado de *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* por Morgan, 2017, John Wiley & Sons.

### **Investigación**

La investigación que Jacob Morgan ofrece para la definición de su modelo se basó en el uso combinado de técnicas cualitativas y cuantitativas. Entre las cuantitativas, el autor refiere una encuesta realizada a 250 organizaciones que operan a nivel mundial, si bien no

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio ofrece ninguna información adicional sobre dicha encuesta ni sobre el perfil de la muestra utilizada.

Respecto a las técnicas cualitativas, se citan entrevistas realizadas a 150 líderes de organizaciones, la revisión de 150 artículos sobre cultura, tecnología y ambiente de trabajo de diferentes revistas y organizaciones especializadas y el trabajo con instituciones académicas. Tampoco se proporciona información específica sobre dichas fuentes ni la estrategia de análisis de datos utilizada.

Respecto al método de evaluación, el autor propone el Índice EX, compuesto por las tres variables (ambiente cultural, físico y tecnológico) y los 17 ítems que las componen. Dicho índice se midió a partir de un cuestionario con el que calificó a las 250 organizaciones participantes.

El *EX Index* de Morgan (2017) contiene los mismos factores con independencia del tipo de empresa que se considere, y lo que determina la diferencia entre ellas es el resultado en dicho indicador, pudiéndose establecer nueve categorías de organizaciones en función del resultado que obtengan en el mismo.

#### **Tabla 4**

##### *Categorías de empresas en función de su EX*

Categoría	Descripción
Sin experiencia	Pobre cultura, tecnología y espacio físico
Tecnológicamente emergentes	Buena tecnología, pobre cultura y espacio físico
Físicamente emergente	Buen espacio físico, pobre cultura y tecnología
Culturalmente emergente	Buena cultura, pobre espacio físico y tecnología
Habilitada	Buen espacio físico y tecnología, pobre cultura
Empoderada	Buena cultura y tecnología, pobre espacio físico
Comprometida	Buena cultura y espacio físico, pobre tecnología

Categoría	Descripción
Pre-experiencial	Buena cultura, tecnología y espacio físico
Experiencial	Muy buena cultura, tecnología y espacio físico

*Nota.* Adaptado de *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* (p. 146) por Morgan, 2017, John Wiley & Sons.

### **Resultados**

Los resultados de las 250 empresas analizadas, respecto a las nueve tipos de empresas en función de su Índice EX fueron:

**Tabla 5**

Resultados de las categorías de empresas en EX	
Categoría	% Empresas
Sin experiencia	20%
Tecnológicamente emergentes	3%
Físicamente emergente	6%
Culturalmente emergente	20%
Habilitada	4%
Empoderada	4%
Comprometida	14%
Pre-experiencial	23%
Experiencial	6%

*Nota.* Adaptado de *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* (p. 146) por Morgan, 2017, John Wiley & Sons.

Con los resultados del 6% de las empresas con mejor experiencia, el autor completa su propuesta teórica presentando un modelo denominado *Pirámide de la Experiencia de*

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
*Empleado* que, además de sintetizar las bases de su enfoque, ofrece una relación de los factores que determinan una EX positiva en cualquier organización.

Esta pirámide establece una analogía con la pirámide motivacional de Maslow (1943), ya que el autor considera que los elementos que favorecen la motivación de las personas en la empresa y la EX se asimilan y pueden organizarse de forma ascendente en función de su cumplimiento por parte de la organización, desde los más básicos hasta los superiores, que son los que determinan el nivel máximo de EX.

### Figura 8

Pirámide de la EX de Morgan (2017)



*Nota.* Adaptado de *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* (p. 209) por Morgan, 2017, John Wiley & Sons.

En la base de la pirámide (Figura 8), Morgan identifica, la razón de existir, es decir, la misión de la organización. En su investigación, las empresas con mejores resultados en EX estaban caracterizadas por ofrecer a sus empleados un fuerte sentido de propósito, orientación a dejar un impacto positivo en el mundo y en las personas a través de su trabajo

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio y centradas en conseguir logros relevantes para la sociedad, más que en sus ganancias económicas.

En el siguiente nivel de la pirámide se encuentran los tres ambientes, que constituyen la piedra angular de su modelo EX, y cuya combinación da como resultado la EX en cualquier organización.

En la cúspide de la pirámide, Jacob Morgan sitúa los momentos que importan, que son momentos vinculados al ciclo de vida del empleado, que trascienden los límites del trabajo y que son los que pueden hacer realidad una mayor personalización, de la experiencia, es decir, atender de forma más individualizada las necesidades y expectativas de los empleados. Este concepto es asimilable al de los Momentos de la Verdad (Carzon y Peters, 1987), visto en el punto anterior.

Morgan (2017) establece tres categorías de momentos de la verdad: La primera son los denominados momentos *específicos*, que suceden a la mayoría de los empleados una vez en la vida tales como el primer día de trabajo, comprarse el primer coche o el nacimiento de un hijo.

Después propone los momentos *a bordo*, que son interacciones con la empresa que ocurren en el día a día de los empleados al relacionarse entre ellos o con la organización, pero también cuando se relacionan con el ambiente tecnológico o físico de proveedores y clientes. Son momentos tan significativos como la comunicación de una promoción, un despido o la reunión de gestión del desempeño con su superior jerárquico.

Por último, incluye los momentos *creados* por la organización tales como celebraciones de empresa, eventos con clientes o retos de innovación, entre otros.

Entre los hallazgos de su investigación, el autor incluye los resultados de la relación entre su Índice EX y otras variables organizativas tales como el beneficio medio en dólares

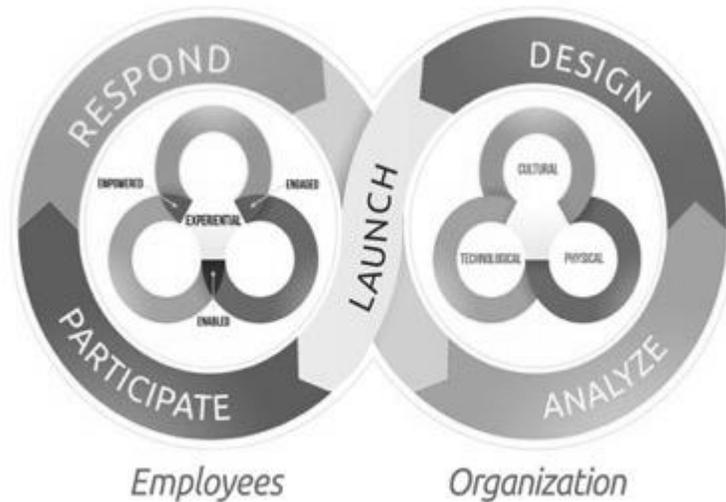
Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio y que en su estudio es de hasta 4,2 puntos superior en empresas con mejores resultados en su *EX Index* que en el de otras empresas o el beneficio por empleado, que es también superior en 4 puntos en estas mismas organizaciones.

### ***Aplicación a la Organización***

Para construir lo que Morgan (2017) denomina organizaciones experienciales, caracterizadas por los buenos resultados en las diferentes variables de su índice EX, el autor propone un modelo de gestión denominado *Employee Experience Design Loop* (circuito de diseño de la EX), que “muestra gráficamente el continuum de relación entre empleados y organización” (Morgan, 2017, p.176). Este proceso, inspirado en el Pensamiento de Diseño (Brow y Kätz, 2009), supone la intersección de las expectativas, necesidades y deseos del empleado y el diseño que la empresa hace para satisfacerlas. El esquema de funcionamiento de este modelo se resume en la siguiente figura:

### **Figura 9**

Modelo de gestión de la EX de Morgan (2017)



*Nota.* Adaptado de *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate* (p. 178) por Morgan, 2017, John Wiley & Sons.

Tal como puede observarse en la Figura 9, el diseño de la EX es responsabilidad tanto de empleados como de empresa, y son ambos quienes han de ocuparse de los tres entornos que definen la experiencia.

Las fases para el desarrollo de este ciclo continuo son cuatro y se describen a continuación:

1. Responder: donde los empleados proporcionan retroalimentación continua y en tiempo real sobre los tres entornos y son ellos los que tienen la responsabilidad de ofrecer información suficiente y válida para conocer su experiencia en cada uno de los ambientes que viven.
2. Analizar: a partir de la retroalimentación recibida por parte de los empleados, la organización analiza y convierte estos datos en información útil para la toma de decisiones sobre la mejora de la EX.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

3. **Diseño:** esta tercera fase se caracteriza porque en ella se toman las decisiones y se realizan los cambios que se han extraído de la fase anterior, generando el diseño de una mejor experiencia. Muy importante en esta etapa es la transparencia con que la empresa comunica las mejoras a los trabajadores, ya que según este autor, será la que asegure su confianza en el proceso.

4. **Lanzamiento:** el diseño generado se implementa en la organización aplicando la mejora de la EX a través de nuevas prácticas o acciones concretas por parte del departamento de recursos humanos. Esta aplicación puede realizarse a través de un proyecto piloto o a gran escala a toda la empresa.

5. **Participación:** de los empleados durante todo el proceso es fundamental en el modelo de Morgan (2017), puesto que así se asegura que los empleados experimentan los cambios definidos en las fases anteriores, ya sean nuevos programas de formación, nuevos beneficios etc. y con su valoración de la experiencia el proceso puede seguir mejorando.

Además de este proceso, en el estudio de referencia que ofrece este autor se incluye una recopilación de las mejores prácticas de las organizaciones más avanzadas en EX.

Estas prácticas se caracterizan porque son:

1. **Iniciadas por la alta dirección:** quienes están en contacto continuo con sus empleados y demuestran con su comportamiento la prioridad que tiene la experiencia de éstos para la empresa. Entre los comportamientos que evidencian la implicación de la dirección se destaca el contacto y escucha continua del trabajador.

2. **Gestionada por empleados:** los proyectos EX son gestionados por equipos de empleados de diferentes áreas que se encargan de aportar las ideas, tomar decisiones, analizar los datos y guiar la EX por la organización. Para el autor, la EX no es solo

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
responsabilidad del departamento de recursos humanos, sino que debe implicar a todos los departamentos de la organización.

3. Conducido por los líderes de la organización: cada líder en la organización es responsable de crear y conducir la EX de sus equipos. Los líderes adquieren un papel protagonista en la propuesta del autor por la gran influencia que tienen en la mayor parte de los momentos más importantes de sus equipos.

4. Defendido por todos: puesto que se considera que la EX es responsabilidad de todos, los empleados deben colaborar para asegurar el mejor resultado posible, si bien Morgan (2017) no concreta cómo debe realizarse esta colaboración.

### **Modelo de Maylett y Wride (2017)**

#### ***Planteamiento del Problema***

La necesidad de evolucionar hacia un modelo de EX en la gestión del comportamiento humano en la organización se fundamenta en la propuesta de Mayllet y Wride (2017) en los excelentes resultados obtenidos en la gestión de la experiencia de los clientes. Para los autores, el trato por parte del empleado al cliente es el factor más importante para asegurar que este tiene una excelente experiencia con la empresa, pero mantienen que solo si primero se crea una positiva EX los clientes podrán tener esa misma percepción.

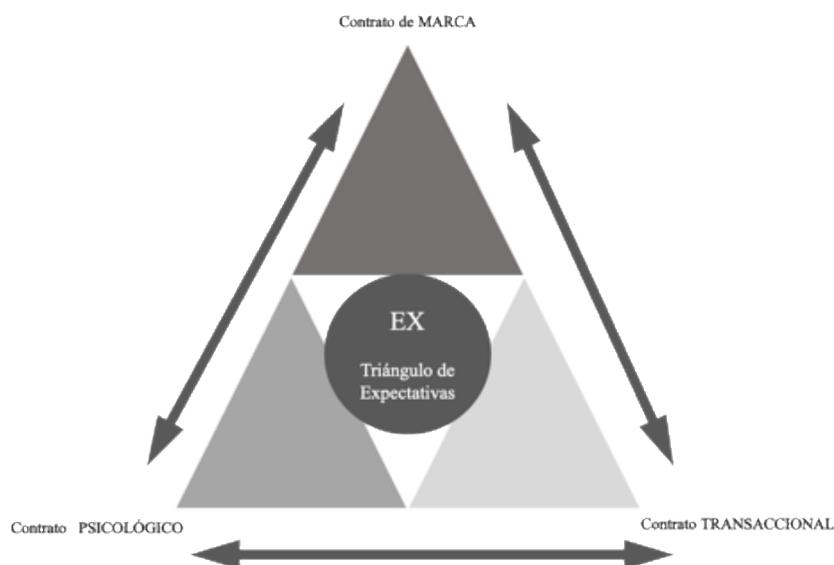
Por lo tanto, para Mayllet y Wride (2017), el problema que lleva al desarrollo de un modelo EX es la necesidad de equiparar la experiencia del empleado a la de cliente, así como aprovechar los principios y herramientas que han funcionado en la gestión de la experiencia de cliente.

### ***Descripción del Modelo***

En su libro titulado “Employee Experience; how to attract talent, retain top performers and drive results” (Experiencia de empleado: cómo atraer talento, retener a los empleados con alto rendimiento y conseguir resultados) Maylett y Wride (2017) ofrecen un modelo de la EX denominado *Triángulo de las Expectativas*, cuya estructura se presenta en la siguiente Figura.

### **Figura 10**

Triángulo de las expectativas de Maylett y Wride (2017)



*Nota.* Adaptado de *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results* (p. 87) por Maylett y Wride, 2017, John Wiley & Sons.

Tal como se presentó en el capítulo anterior, en su definición de la EX las expectativas juegan un papel central porque son la base sobre la cual los empleados valoran su experiencia, comparando el resultado actual que obtienen en su trabajo con respecto a las expectativas que tenían previamente sobre el mismo.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Estas expectativas se forman en la relación entre empleado y empresa, a partir del intercambio continuo entre lo que espera cada uno respecto del otro, lo que da lugar otro concepto fundamental en su modelo el “contrato”, que expresa “expectativas explícitas e implícitas que definen las reglas de funcionamiento de esa relación” (Maylett y Wride, 2017, p.83).

Cada relación genera un contrato de forma consciente o inconsciente, que para los autores toma la forma de un iceberg donde hay acuerdos obvios, conocidos y expresados que ocupan la punta del iceberg y son visibles para todos, pero hay muchos otros, más profundos e implícitos, que son más importantes en la relación que los especificados formalmente. Este acuerdo es dinámico y puede ser cambiado en función de la relación entre las partes.

Tres tipos de contratos pueden identificarse entre el empleado y la empresa: Marca, transaccional y psicológico.

El contrato de marca abarca todo lo que implican las promesas de marca, es decir lo que la empresa dice que es y puede ofrecer a sus candidatos durante el proceso de selección, pero también a sus empleados a lo largo de su relación. Este acuerdo juega un papel fundamental para la atracción de talento y para fomentar el compromiso y fidelidad de sus trabajadores.

Se forma a través de las expectativas que se generan con la cultura que se transmite, con la reputación de la organización, así como por las acciones de marketing que se definan para tal objetivo, de forma que cuanto mejor sea la imagen de marca de la empresa, mayor posibilidad de atracción de talento y fidelización del ya existente (Mayllet y Wride, 2017).

El contrato de marca da forma a la EX proporcionándole coherencia, previsibilidad y seguridad frente a los continuos cambios organizacionales y se expresa a través de la

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio propuesta de valor al empleado. Esta propuesta representa el instrumento que la organización tiene para asegurar este acuerdo y se compone de los productos y servicios que ofrece a sus trabajadores.

El segundo tipo de contrato es el transaccional, que expresa el intercambio del trabajo del empleado a cambio del salario y beneficios que la empresa destina a tal efecto. Es un acuerdo aceptado, recíproco y explícito cuyo cumplimiento genera satisfacción, pero no necesariamente compromiso (Maylett y Wride, 2017).

El contrato transaccional es fundamental en la EX, ya que es el más seguro y previsible de los tres y garantiza la estabilidad de la relación entre empleado y empresa cuando los otros dos cambian o no se cumplen.

El tercer contrato en el modelo de estos autores es el contrato psicológico, que representa un concepto que ya aparece en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones con anterioridad, haciendo referencia a la percepción que empleado y empresa tienen de las promesas y obligaciones que implica su relación (García-Izquierdo, 2012). En el modelo de Maylett y Wride (2017) el contrato psicológico es el más importante, pero también el menos explícito, por lo que su gestión resulta más compleja que el de los dos anteriores.

Este acuerdo se crea, interpreta y valora en la mente de las personas y por ello a menudo resulta poco fundado en la realidad. Genera compromiso cuando la persona entiende que se cumple y se considera roto cuando no se han cumplido, total o parcialmente, las expectativas que incluía; cuando esto sucede se produce desconexión y falta de compromiso por parte de los empleados.

### ***Investigación***

Los autores refieren que su modelo ha sido desarrollado a partir de una investigación realizada a lo largo de más de 10 años a través de una encuesta realizada por

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio su empresa en la que han participado más de 24 millones de empleados con la que buscaban analizar la relación entre la experiencia del empleado y la del cliente. Sin embargo, no se ofrece en su publicación datos concretos, ni sobre el diseño de la investigación, ni detalles del perfil de la muestra, ni sobre la estrategia de análisis de datos utilizada.

El método de evaluación de la EX en el modelo de Mayllet y Wride (2017) se encuentra escasamente descrito, si bien se muestran los fundamentos con los que debe construirse y que se articulan en torno a dos conceptos principales: ajuste de expectativas y valoración de los momentos más importantes o momentos de la verdad.

Para la valoración de los tres contratos, los autores introducen el concepto de *expectations alignment* al que nos referiremos en adelante como ajuste de expectativas y que mide el grado de coincidencia entre las expectativas de cada contrato y la experiencia que obtiene en cada momento el empleado, de forma que una organización con fuerte ajuste de expectativas tendrá una mejor EX que otra con un débil resultado en esta variable.

El ajuste de expectativas se fundamenta en seis pilares: Equidad, que refiere el grado en se percibe equilibrio entre lo que el empleado aporta y lo que recibe; claridad, entendida como la comunicación honesta y clara de lo que la empresa ofrece; empatía, referida a la atención a las necesidades y expectativas del empleado; previsibilidad que es la confianza en el desarrollo de lo acordado sin cambios imprevistos y transparencia y rendición de cuentas referida a la integridad y cumplimiento de los acuerdos mutuos.

Este ajuste puede verse afectado por falta de coherencia entre lo que se dice y se hace tanto por parte de la empresa como por parte del empleado, también por la generación promesas difíciles de cumplir que conducen a decepción y desconfianza mutua, por expectativas asimétricas en las que una parte ofrece más que la otra y genera con ello un

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
agravio comparativo y por último por rumores no fundados que pueden derivar en  
expectativas no reales.

Los momentos más importantes o momentos de la verdad, son para Mayllet y  
Wride (2017) los principales elementos de evaluación de su modelo, ya son los resultados  
que la persona obtiene en ellos los que determinarán si se cumplen las expectativas  
generadas en los contratos y por tanto su valoración de la experiencia.

Los momentos de la verdad definidos por los autores son de dos tipos:

- Momentos Chronos, que son acontecimientos predecibles, eventos ligados al ciclo de vida del empleado en la organización tales como la acogida el primer día de trabajo en la empresa o la promoción a un nuevo puesto. Son momentos predecibles y controlables que tanto los líderes de la organización como los empleados pueden anticipar y planificar. Están ligados fundamentalmente al contrato transaccional y a las promesas que este contiene. Para Mayllet y Wride (2017), estos momentos son:

**Tabla 6**

Momentos Chronos en el ciclo de vida del empleado	
Fases del ciclo de vida del empleado	Momentos Chronos
Precontratación y reclutamiento	Búsqueda en páginas de empleo
	Entrevista de trabajo
	Oferta de trabajo y términos del contrato
Inducción	Orientación e inducción
	Formación
	Descripción de los beneficios con el departamento de recursos humanos
Compensación	Aumentos y bonificaciones
	Beneficios
	Incentivos

Fases del ciclo de vida del empleado	Momentos Chronos
Desempeño	Revisión del desempeño Reconocimiento y logro Acciones disciplinarias
Crecimiento y desarrollo	Formación adicional y desarrollo profesional Nuevas asignaciones Promoción
Salida	Terminación o despidos Resignación Entrevista de salida Post salida

*Nota.* Adaptado de *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results* (p. 161) por *Maylet y Wride, 2017*, John Wiley & Sons.

- Los segundos momentos de la verdad son los denominados Kairos, que son impredecibles y suelen estar más relacionados con la cultura de la organización. Son situaciones tan variadas como cambios organizativos, conflictos entre compañeros, éxitos en proyectos, crisis en la empresa, etc., pero también recogen momentos de la vida personal del empleado tales como embarazos, divorcios, enfermedades, situaciones de sobrecarga de estrés, etc.

Los momentos Kairos tratan, sobre todo, del contrato psicológico y son los más importantes en la experiencia del empleado en el modelo que proponen estos autores. Los Chronos dan cuenta de los procesos que definen la relación entre empleado y empresa, los Kairos hablan de cultura de la empresa y de la conexión entre ambos.

Tanto los momentos Chronos como los Kairos serán valorados en función de los seis pilares que componen el ajuste de expectativas. Esta evaluación se realizará a partir de

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
la comparativa entre las expectativas generadas en los contratos y los resultados obtenidos  
en los momentos de la verdad con tres posibles alternativas:

1. Refuerzo del contrato: como consecuencia de una valoración positiva de lo que vive el empleado se refuerza la confianza con su empresa, se fortalece la relación y el compromiso de éste. Los autores citan como ejemplo cuando una empleada que acaba de ser madre obtiene por parte de la empresa el apoyo y las condiciones que necesita para afrontar esta nueva situación por lo que se confirmarán las expectativas positivas que generó sobre su empresa respecto a la conciliación de la vida laboral y personal cuando inició su colaboración con ella y como resultado la valoración de su experiencia será positiva.

2. Violación del contrato: cuando la vivencia del momento es negativa porque no se obtiene el resultado esperado en un momento importante para el empleado, la percepción de éste es que ha habido engaño por parte de la empresa. Las expectativas sufren, la confianza se resiente y pueden aparecer la desmotivación, el cinismo y la desconexión con su empresa. En el ejemplo anterior supondría que la empleada no consigue las condiciones que necesita su nueva situación de maternidad, la empresa se muestra inflexible para ofrecer una solución, cuando la expectativa que generó era la de ser una empresa que tiene en cuenta las necesidades de conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados. El resultado será una valoración negativa de la experiencia como empleada que reducirá el nivel de esfuerzo e implicación con su trabajo, según mantienen estos autores.

3. Un tercer resultado de esta valoración es la generación de un nuevo contrato cuando el empleado recibe nuevas condiciones que no estaban en el contrato inicial y que lo cambian sustancialmente. Así, por ejemplo, en el caso de la empleada anterior

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio supondría que la empresa le ofrece tele trabajar desde casa, lo que supone reducir sus viajes y poder conciliar mejor su vida personal y profesional, pero implica nuevas exigencias hacia ella que hasta ahora no tenía, tales como asistir a todas las reuniones en línea, adaptarse a nuevas normas de trabajo a distancia, etc. Este nuevo contrato genera curiosidad y confusión y puede ser aceptado o rechazado por el empleado, con los resultados que hemos visto en los dos escenarios anteriores.

### ***Resultados***

No se ofrece en su publicación el detalle concreto de los resultados obtenidos en su investigación con la aplicación de su modelo, pero sí muestran sus hallazgos respecto a los factores que determinan una positiva EX obtenidos a lo largo de los años, y que se resumen en el acrónimo MAGIC: *Meaning, Autonomy, Growth, Impact, Connection* (significado, autonomía, crecimiento e impacto y conexión) (Maylett y Wride, 2014).

El significado hace referencia al sentido de trabajar para un alto propósito tal como servicio a la sociedad, la contribución a la solución de un problema relevante etc. La autonomía supone trabajar con independencia y poder para la toma de decisiones individual en la organización. El crecimiento refiere la posibilidad de aprendizaje y desarrollo profesional. El Impacto da cuenta de la sensación de aportar al logro de objetivos de la empresa con el trabajo realizado. Por último, la conexión atiende a la necesidad de trabajar en equipo y crear contactos y sinergias profesionales.

Para estos autores estos cinco elementos son capaces de conseguir la satisfacción, el compromiso y el *engagement* de los empleados, que son los principales resultados que se obtienen a partir de un positivo ajuste de expectativas.

### ***Aplicación a la Organización***

Mayllet y Wride (2017) consideran que la EX es responsabilidad de todos en la organización y no solo del departamento de recursos humanos. Proponen tres miradas o lentes que hay que analizar y mejorar en la aplicación de la EX a la empresa: La del empleado que mira la EX en función de sus expectativas y beneficios, la de la organización que la observa en función del valor que aporta y la de los líderes, que miran a ambos y tienen un papel decisivo en el ajuste de expectativas entre empresa y empleado, por su cercanía en el día a día a los trabajadores así como por su posibilidad de conseguir que se cumplan la mayoría de sus expectativas.

Para la gestión de esta experiencia en la organización proponen la utilización de los modelos de Pensamiento de Diseño (Brow y Kätz, 2009), si bien no especifican ni las características ni el proceso que siguen en su aplicación.

### **Modelo de IBM y Globoforce (2016)**

#### ***Planteamiento del Problema***

El siguiente modelo que se presenta a continuación ha sido desarrollado por el *Smarter Workforce Institute* ([www.workforceinstitute.org](http://www.workforceinstitute.org)), institución que forma parte de la empresa multinacional IBM, cuyo objetivo es proveer investigación global e innovadora sobre el trabajo en las organizaciones y el *WorkHuman Research Institut* de Globoforce ([www.workhuman.com](http://www.workhuman.com)), fundado en 1999 y dedicado a la comprensión y aplicación de las prácticas en el lugar de trabajo para generar productividad y una cultura más humana en las empresas.

Estas dos instituciones unieron fuerzas para llevar a cabo una importante investigación, cuyos principales resultados se publicaron en un documento resumen de

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio acceso público en 2017 (IBM y Globoforce , 2016) que constituye la base sobre la que se ha realizado este análisis.

La justificación que estas organizaciones han expuesto para impulsar un modelo de EX se fundamenta en las necesidades derivadas de lo que denominan “era cognitiva” en la que estamos inmersos los seres humanos en la actualidad. Esta época está caracterizada porque el conocimiento de las personas se ha convertido en el principal componente de la economía, en la que los límites entre los humanos y la tecnología son muy difusos y el papel de la persona cobra protagonismo por el valor diferencial que aporta respecto a las máquinas. Este protagonismo de los empleados determinará que éstos elijan empresas donde se sientan bien tratados, el trabajo sea gratificante y se cuide su experiencia (IBM y Globoforce, 2016).

Para estas instituciones, por tanto, la necesidad que lleva al desarrollo de su modelo EX es la de ofrecer un mejor trato y cuidado al empleado, fruto de la importancia que su conocimiento tiene actualmente para la competitividad de las empresas.

### ***Descripción del Modelo***

Su modelo ha sido definido en base a la revisión de la literatura científica sobre el tema, si bien no especifican las referencias concretas que utilizaron. A partir de esta revisión identificaron cinco factores o dimensiones que determinan la experiencia de los empleados:

1. **Pertenencia:** entendida como la sensación de sentirse parte de un equipo, grupo u organización.
2. **Propósito:** comprender por qué es importante el propio trabajo y a qué se contribuye con él en la organización.

3. Logro: sensación de conseguir objetivos con el trabajo.
4. Felicidad: sensación placentera que surge en el trabajo y alrededor de él.
5. Vigor: refleja la energía y entusiasmo por el trabajo.

Estos cinco factores están integrados a su vez por 10 ítems, si bien no se proporcionan los detalles de éstos en su publicación.

### Figura 11

Modelo EX de IBM y Globoforce (2016)



*Nota.* Adaptado de *The Employee Experience Index: A new global measure of human workplace and its impact* de IBM y Globoforce, 2016, Workhuman Research Institute.

Cuando los empleados experimentan una mayor sensación de propósito, pertenencia, logro, felicidad y vigor es más probable que tengan un desempeño mayor, se incremente su motivación para ofrecer un esfuerzo extra y tiendan quedarse por más tiempo en su empresas, que quienes no experimentan estas sensaciones, según los resultados de este estudio.

Este modelo se observa cierto paralelismo entre el concepto de EX y el de *engagement* propuesto por Khan (1990), ya que ambos casos se hace referencia a variables del puesto de trabajo más que a variables organizativas, además también coinciden en considerar el vigor como uno de los elementos principales de su planteamiento teórico.

### ***Investigación***

El desarrollo de su modelo se realizó siguiendo un diseño de investigación en tres etapas. En una primera fase, se revisó la literatura científica, entre la que citan disciplinas como la psicología positiva y la psicología humanista entre otras, con el fin de identificar una serie de constructos que se relacionasen con una EX positiva.

Con estos elementos definieron como método de evaluación un cuestionario compuesto por de 10 ítems y una escala de valoración tipo Likert de cinco puntos que iba de “muy en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones contenidas en los mismos.

En la segunda etapa, se aplicó dicho cuestionario a una muestra de 23.000 empleados en 45 países, pertenecientes a 113 organizaciones de distintos sectores de actividad. No se ofrece en la publicación de referencia de este estudio más detalles de la características de la muestra, ni de la estrategia de análisis de datos utilizada.

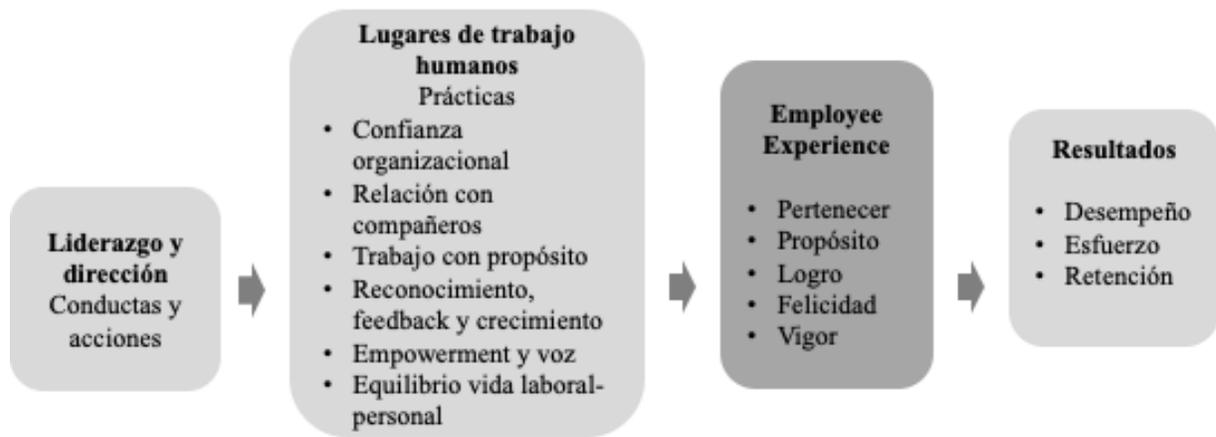
La última etapa supuso la interpretación de los datos que dió como resultado las dos aportaciones principales de su estudio: el Índice de EX y las prácticas clave de liderazgo y lugar de trabajo para mejorar los resultados de dicho índice. En el siguiente punto se analizan con mayor detalle estos hallazgos.

### ***Resultados***

Respecto a los factores que determinan una experiencia positiva, los resultados de la investigación que realizaron estas instituciones fueron un conjunto de prácticas que se resumen en la Figura 12:

**Figura 12**

Factores de una EX positiva en IBM y Globoforce (2016)



*Nota.* Adaptado de *The Employee Experience Index: A new global measure of human workplace and its impact* (p. 4) de IBM y Globoforce, 2016, Workhuman Research Institute.

Una EX positiva se inicia con el apoyo de la dirección de la empresa, se acompaña de una serie de prácticas que hacen más humano el lugar de trabajo y como consecuencia se mejoran cada una de las dimensiones de la EX. El resultado final supone un incremento en algunos de los indicadores más relevantes para la organización tales como el desempeño, esfuerzo y retención.

Los líderes organizacionales juegan un papel fundamental en la EX estableciendo el escenario para una experiencia positiva, aportando una dirección clara y demostrando que los empleados son importantes para alcanzar los objetivos de la empresa. También son determinantes en la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Entre los hallazgos más significativos que presentan en su estudio se muestra que un 83% de los empleados participantes describieron una experiencia positiva cuando el ambiente que vivían también lo era; es decir, cuando podían confiar en su organización

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
porque actuaba con integridad y responsabilidad. También las relaciones de apoyo, fundamentalmente a través de los compañeros, fueron un factor importante en la valoración positiva de la experiencia.

Un trabajo significativo, que asegure que el talento de los empleados se está utilizando y que los valores de las personas están en consonancia con los de la organización, supuso 50 puntos porcentuales de mejora en la EX, según el estudio de estas instituciones.

También resultaron relevantes en la creación de una EX positiva la retroalimentación, el reconocimiento, las oportunidades para crecer profesionalmente y un enfoque en la organización centrado en la persona, que incluye prácticas como la escucha y el empoderamiento del empleado así como tiempo para conciliar vida laboral y personal y descansar.

Cuando los empleados sentían que sus ideas eran tenidas en cuenta, su valoración de la EX subía a más del doble en los datos que aporta este estudio. También ofrece un resultado positivo el que los empleados perciban que tienen autonomía para la toma de decisiones sobre su trabajo, de forma que cuando esta variable está presente el 79% de los empleados calificaba como positiva su experiencia, frente al de 42% que lo hacían cuando esta estaba ausente.

La existencia de flexibilidad para gestionar sus horarios era un factor que en este estudio marcaba una diferencia de 31 puntos porcentuales con respecto a los empleados que no tenían esta posibilidad.

Una última aportación del estudio, publicada con posterioridad, IBM y Globoforce (2020), fue el análisis de la relación entre su índice de experiencia y los resultados en algunas variables organizacionales; en concreto sus hallazgos mostraron correlaciones

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio significativas en dos indicadores: *Return of Asset* (ROS) o retorno de los activos, que fue el doble en las empresas del tercer cuartil en el índice EX y el *Return on Asset* (ROA) o rentabilidad de los activos que evidenciaron que una mejora de 0,25 puntos en el índice EX suponía una mejora de 0,86 puntos en el ROA y 1,81 en el ROS.

### ***Aplicación a la Organización***

Por último, el estudio propone un proceso para crear una mejor EX y unos mejores resultados organizativos a través de dos fases:

1. La primera implica diagnosticar, escuchando regularmente a los empleados a través de diferentes plataformas, encuestas o las redes sociales de los trabajadores, analizando las prácticas laborales más positivas según sus valoraciones y definiendo áreas de mejora concretas para mejorar la EX.

2. La segunda fase requiere actuar, reconociendo el papel de los líderes, permitir que se diseñen experiencias coherentes con los valores de la empresa, asegurar que las acciones de la organización transmiten los valores de esta y que se promueven relaciones de apoyo mutuo. También se citan otras acciones que apoyan una EX positiva como ayudar a los empleados a comprender el valor de su trabajo y cómo contribuyen a la organización y su futuro, abordar el desempeño como una conversación continua, ofrecer retroalimentación, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y ofrecer a los empleados participación en la toma de decisiones.

**Modelo de Forsman (2018)*****Planteamiento del Problema***

Para Forsman (2018), el problema que da origen al desarrollo de su modelo es la necesidad de encontrar un enfoque en la gestión de recursos humanos capaz de satisfacer a los empleados y al mismo tiempo lograr mejores resultados para la empresa.

El autor, cita a Plaskoff (2017) para criticar la orientación que se ha seguido en los modelos de gestión de recursos humanos hasta ahora, caracterizada por subestimar la perspectiva del empleado y priorizar las necesidades de la empresa.

Considera, además, que la EX carece de la suficiente investigación científica y señala que la mayoría de los estudios se han centrado en la relación entre el empleado y empresa desde el punto de vista de la organización y no del empleado, por lo que se requiere un abordaje diferente, motivo por el cual desarrolla su investigación.

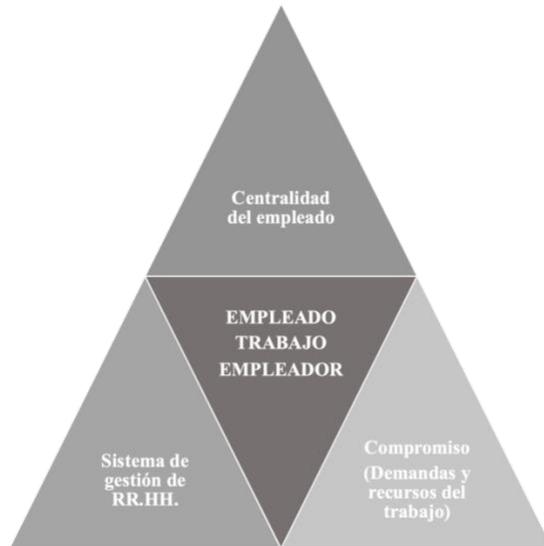
***Descripción del Modelo***

A partir de su estudio centrado en el caso de la empresa Suomen Terveystalo, la mayor empresa de seguros de salud de Finlandia, Forsman (2018), propone un modelo de explicativo de la EX, que refleja en su investigación denominada “Diseñando un concepto de EX. La aplicación del enfoque centrado en el cliente y el diseño del servicio. Caso Terveystalo”.

En su planteamiento recoge un enfoque multidisciplinar que combina las aportaciones de diferentes enfoques y teorías, tal como puede verse en la siguiente Figura 13.

**Figura 13**

Prácticas que determinan una EX positiva en Forsman (2018)



*Nota.* Adaptado de *Designing an employee experience concept by applying customer-centricity and service design* (p. 44) por Forsman, 2018, Case Terveystalo.

Como eje central en torno al que se articula el modelo, el autor propone la consideración del trabajo como punto de conexión entre empleado y empresa y tres pilares que lo fundamentan: en primer lugar los sistemas de gestión de recursos humanos, que aporta las políticas y prácticas que el departamento de recursos humanos debe desarrollar para conseguir el compromiso de los empleados y que constituye el segundo de los pilares de su modelo.

Para obtener este compromiso el autor recurre a los postulados de la teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti 2007) que pronostican el bienestar de los empleados y su rendimiento laboral a partir de la equilibrada relación entre las demandas del trabajo y los recursos laborales. Las demandas del trabajo son las exigencias para la realización del trabajo asignado, que implican para la persona un esfuerzo fisiológico y psicológico sostenido, y los recursos laborales de la persona, son los

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
elementos que le ayudan a afrontar o reducir estas exigencias, conseguir los objetivos y mejoran su desarrollo profesional (Demerouti et al., 2001).

Según los postulados de Bakker y Demerouti (2007) cuantos más recursos tienen los empleados para afrontar las demandas de su trabajo, más probabilidades hay de que generen motivación y compromiso con éste. Por el contrario, cuando menos sean los recursos disponibles y más altas las demandas, mayor probabilidad de que aparezcan aspectos como el estrés o el *burnout* entre otros. De esta forma las demandas laborales predicen agotamiento o problemas de salud y los recursos satisfacción laboral, motivación o *engagement*.

En esta teoría el papel de los recursos personales del empleado (valoración positiva de su capacidad para influir en el entorno y cambiar su puesto de trabajo), juegan un papel fundamental en la prevención del estrés y el aumento de la motivación.

El tercer elemento en el trabajo de Forsman (2018) es la consideración del papel central del empleado dentro de la organización como creador de recursos, procesos y valor para la empresa. Este protagonismo del empleado está inspirado en los principios del enfoque de la Lógica Dominante del Cliente (Heinonen y Strandvik, 2015) que reivindican para el cliente este mismo papel central dentro de la organización.

La centralidad del empleado significa en la práctica que toda la organización debe comprender los objetivos, necesidades y expectativas de los empleados y a partir de esta comprensión comenzar a ofrecer las experiencias que mejor encajen con ellos, en lugar de comenzar desde lo que la empresa tiene o considera que estos necesitan para tratar de encajarlos con los empleados, tal como venía siendo la práctica habitual hasta entonces.

Teniendo en cuenta estas premisas, Forsman (2018) plantea que cada organización debe definir su propio modelo EX identificando los objetivos, necesidades y expectativas

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio de los empleados, definiendo prácticas de recursos humanos que equilibren las demandas que se les realizan con los recursos que se les ofrecen, manteniendo así un papel central del empleado en la empresa.

### ***Investigación***

Para alcanzar este objetivo en la empresa Suomen Terveystalo, Forsman, (2018) diseña su investigación recurriendo al modelo del Doble Diamante (Design Council, 2005), con el que propone evaluar la EX en esta empresa y determinar cuales son los factores que favorecen una experiencia positiva en sus empleados.

El modelo de Doble Diamante desarrollado por el *UK Design Council* (Design Council, 2005) se fundamenta en una serie de principios básicos:

- Poner a las personas en el centro, lo que supone comenzar con una comprensión profunda de las personas de sus necesidades y expectativas.
- Comunicarse visual e inclusivamente para obtener una comprensión compartida del problema y de las ideas por parte de todos los implicados.
- Colaborar y crear conjuntamente las soluciones, ya que son los propios empleados quienes mejor conocen la experiencia que quieren vivir con su empresa.
- Por último plantea iterar continuamente para detectar errores temprano, evitando riesgos y generar así confianza en las ideas.

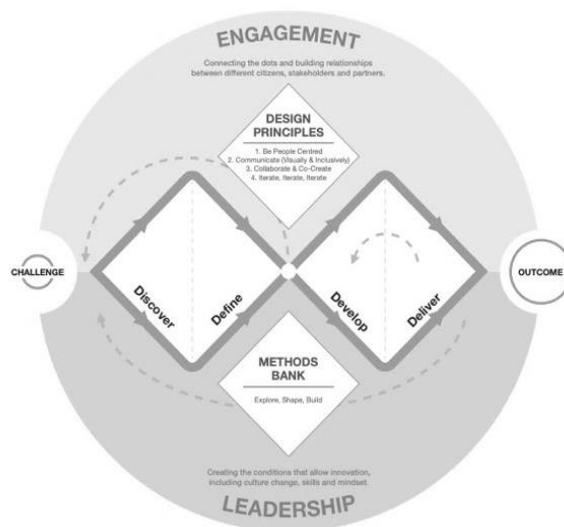
El modelo propuesto por el *UK Design Council* se desarrolla a partir de cuatro fases:

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

1. Descubrir que consiste en entender las necesidades de las personas a través del contacto y la escucha de éstas. Este primer diamante, implica escuchar en vez de asumir.
2. La segunda fase supone definir el problema tratando de dar sentido a los descubrimientos de la fase anterior para elaborar un desafío de diseño concreto.
3. La tercera etapa es la de desarrollar, en la que se crean soluciones o conceptos de forma prototipada que permiten mejorar las ideas iniciales.
4. Por último en la fase entregar, el proyecto finalizado, en este caso las mejoras en la EX, se pone en marcha en la organización.

**Figura 14**

Modelo del Doble Diamante



*Nota.* Double Diamond. Adaptado de por UK Design Council, 2005, <https://www.https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

En la aplicación de este modelo a su investigación, Forsman (2018) incluye diferentes métodos y técnicas que se resumen en la siguiente Tabla:

**Tabla 7**

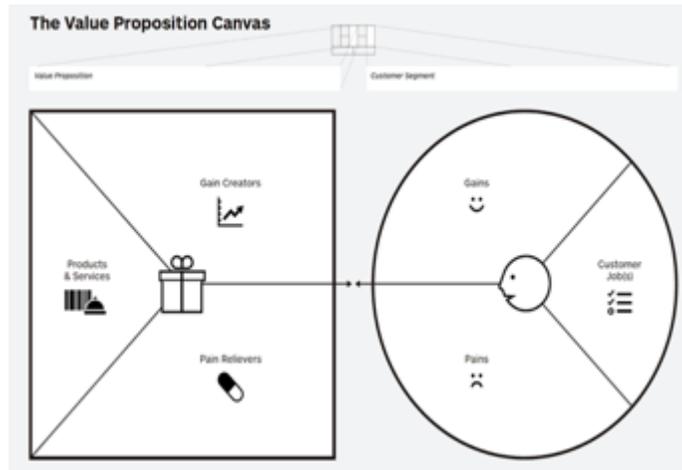
Diseño de investigación en Forsman (2018)			
Fase del diseño	Método	Técnicas	Objetivos
Descubrir	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 entrevistas en profundidad.</li> <li>• Siete análisis de diarios.</li> <li>• Análisis de encuestas internas, encuestas de salida y revisión de propuesta de valor del empleado actual</li> </ul>	Identificar los objetivos necesidades y expectativas de los empleados.
Definir	Cualitativo	Lienzo de la Propuesta de Valor.	Concretar con qué elementos la empresa debe atender los resultados de la fase anterior.
Desarrollo y entrega	Cualitativo	Sesiones de generación de ideas y pruebas con empleados. Presentación visual de la nueva propuesta de valor.	Desarrollar una propuesta de valor y validarla con los empleados.

*Nota.* Adaptado de *Designing an employee experience concept by applying customer-centricity and service design* por Forsman, 2018, Case Terveystalo.

El objetivo final de su método de evaluación de la EX es concretar para cada empresa una propuesta de valor para el empleado, entendida como el conjunto de ofertas que una organización realiza a sus empleados a cambio de las capacidades y experiencias que éstos le aportan, (Minchington, 2006). El modelo seleccionado por Forsman (2018) para desarrollar esta propuesta de valor es el de Osterwalder et al., (2014), cuya estructura se presenta resumida en la Figura 15.

**Figura 15**

Lienzo de la propuesta de valor



*Nota.* Adaptado de *Value proposition design: How to create products and services customers want* de Osterwalder et al., 2014, John Wiley & Sons.

Este “kanban” o lienzo en el que se desarrolla la propuesta de valor al empleado se articula en tres partes bien diferenciadas: perfil del empleado, mapa de valor y encaje del modelo.

1. Perfil del empleado. Es el que permite conocer a los empleados de forma estructurada y detallada para definir después una propuesta de valor que se ajuste a ellos. Los elementos que hay que conocer son: tareas (*customer jobs*) que constituyen los objetivos o problemas que los empleados tratan de resolver en su vida profesional o personal. El segundo elemento son las frustraciones (*pains*), que son los obstáculos y dificultades a las que se enfrentan cuando intentan resolver sus tareas. El tercer y último elemento lo constituyen las alegrías (*gains*), que son los resultados y expectativas concretos que los empleados desean obtener.

2. Mapa de valor. Hace referencia a las características de la propuesta de valor específica que debe desarrollarse en función de los resultados del análisis del perfil de

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio empleado. Tres son los elementos que constituyen este mapa de valor. En primer lugar los productos y servicios que son los elementos que la empresa puede ofrecer para ayudar a los empleados a realizar sus tareas y que constituyen la propuesta de valor de la organización para sus trabajadores. El segundo elemento son los aliviadores de frustraciones (*pains relievers*), que explican cómo los productos y servicios ayudan a aliviar las frustraciones identificadas. el tercero de los elementos del mapa de valor son los creadores de alegría (*gains creators*) que describen cómo los productos y servicios de la propuesta pueden contribuir a satisfacer las expectativas de los empleados.

3. Encaje del modelo. Es el tercer elemento en la propuesta de Osterwalder et al., (2014) implica el encaje entre el perfil del empleado y el mapa de valor, es decir, definir como los productos y servicios de la empresa ayudan a aliviar las frustraciones, generan resultados y beneficios para el empleado.

### ***Resultados***

El resultado principal la investigación de Forsman (2018) se concreta en una propuesta de valor para la empresa Suomen Terveystalo que asegura una EX positiva y se fundamenta en tres factores: en primer lugar la comunidad, constituida por los valores de la empresa y el cuidado de los integrantes de esta. El propósito de la comunidad es proporcionar herramientas, programas, canales y el entorno necesario para que las personas puedan trabajar y tener éxito.

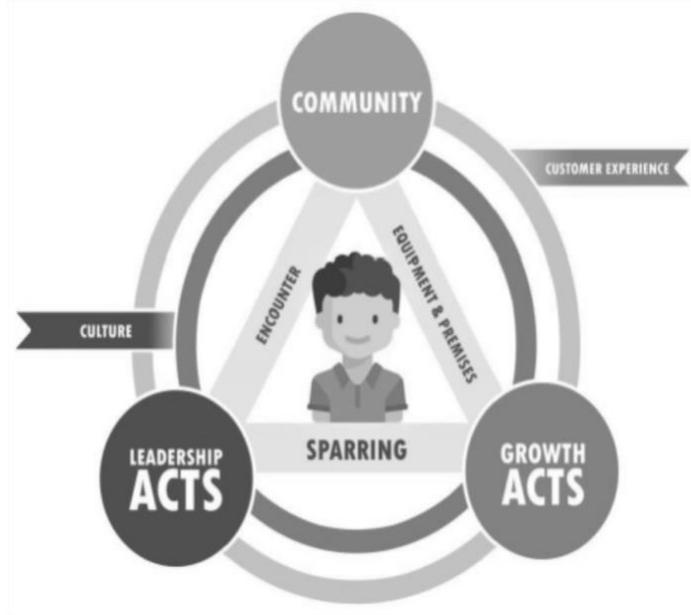
En segundo lugar, los actos de liderazgo, que expresan como todos son responsables de su trabajo, de sus acciones para el logro de las metas compartidas, incluida la mejora de la EX. Este concepto de liderazgo permite que todos en la organización tomen conciencia sobre el cuidado de sus acciones y adquieran un papel activo en la resolución de problemas, el intercambio de conocimiento, la creación de redes de colaboración y el trabajo en equipo.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Por último, los actos de crecimiento, que se refieren al espíritu colectivo de crecimiento y desafío, a cómo todos en la organización se animan a sí mismos a desarrollarse y a asumir nuevos retos. Supone crear una comunidad de trabajo multiprofesional, fomentar el entrenamiento entre compañeros y despertar el deseo de desarrollarse, lo que repercutirá en la mejora de la experiencia, el crecimiento personal y en la consecución de mayores resultados para toda la comunidad de trabajo.

### Figura 16

Resultado de la propuesta de valor en Forsman (2018)



*Nota.* Adaptado de *Designing an employee experience concept by applying customer-centricity and service design* (p. 97) por Forsman, 2018, Case Terveystalo.

Por último, para dar respuesta a una de las principales preguntas que plantea al inicio de su investigación, el autor describe como la propuesta de valor resultante beneficia tanto al empleado como al empleador:

### Figura 17

Beneficios de la propuesta de valor en Forsman (2018)

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Actos de liderazgo Necesidad: Liderar y anticipar el trabajo		
Expectativas	EMPLEADO	EMPLEADOR
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de anticipar el trabajo.</li> <li>• Posibilidad de trabajar sin interrupciones.</li> <li>• Tiempo para orientación e información personal.</li> </ul>
Comunidad Necesidad: sentirse valorado e influir en el trabajo		
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse valioso y asumir responsabilidad.</li> <li>• Discutir directa en lugar de por email.</li> <li>• Sentimiento de pertenencia.</li> <li>• Tomar responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento para los empleados de primera línea.</li> <li>• Información fluida.</li> <li>• Compromiso de los empleados.</li> <li>• Ser una marca más deseable para los profesionales.</li> </ul>
Actos de crecimiento Necesidad: Discutir y compartir la experiencia del trabajo		
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un punto de encuentro para el soporte y desarrollo profesional.</li> <li>• Entrenamiento profesional y soporte para el trabajo en comunidad y la red de contactos.</li> <li>• Compartir experiencias en una reunión.</li> <li>• Encuentros que aportan valor al empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener éxito juntos.</li> <li>• Rápida solución de problemas.</li> <li>• Aprendizaje continuo en el trabajo.</li> <li>• Cuidado superior.</li> <li>• Innovador social responsable.</li> </ul>

*Nota.* Adaptado de *Designing an employee experience concept by applying customer-centricity and service design* (p. 44) por Forsman, 2018, Case Terveystalo.

### **Aplicación a la Organización**

Para la aplicación de la EX a la organización, el autor, propone el modelo de Doble Diamante (Design Council, 2005), tal como ha sido desarrollado en su estudio para la empresa Suomen Terveystalo.

### **Otros Modelos**

Se presentan a continuación dos trabajos que resultan de especial interés en esta investigación, ya que contribuyen a clarificar y dar sentido a la EX y en especial en su aplicación a la organización.

El primer modelo es el propuesto por el profesor de la Indiana University, Josh Plaskoff, quien plantea un abordaje teórico de la EX para su aplicación a las empresas, si bien, no aporta una investigación empírica que lo avale y en segundo lugar la publicación

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio de Mazor et al. (2017), quienes ofrecen un desarrollo teórico y un conjunto de técnicas para la evaluación y aplicación de la EX a la organización, fundamentadas en las investigaciones que la consultora Deloitte ha realizado sobre el tema, sin aportar tampoco datos concretos sobre su estudio empírico.

### ***Modelo de Plaskoff (2017)***

En su artículo denominado “La experiencia de empleado; el nuevo enfoque para la gestión de los recursos humanos. Revisión estratégica de recursos humanos” Plaskoff (2017), al igual que Morgan (2017), Maylett y Wride (2017) y Forsman (2018), recurre a los principios del *design thinking* o pensamiento de diseño (Brown y Katz 2009) para plantear un cambio de paradigma en los modelos de gestión de recursos humanos que implica priorizar las necesidades y expectativas de los empleados frente a las de la empresa, tal como se venía haciendo hasta ahora.

A partir de este cambio de paradigma desarrolla una propuesta teórica de la EX fundamentada en seis principios:

El principio 1: comprender profundamente a las personas y sus necesidades. Más allá de las tradicionales encuestas de satisfacción de empleados que se realizan en las organizaciones, y que para el autor, son herramientas superficiales que no proporcionan una comprensión suficiente de sus verdaderas necesidades, propone desarrollar conversaciones con ellos para conocer su historia, sus necesidades, expectativas y percepciones en los puntos críticos de contacto o momentos de la verdad de su relación con la empresa.

Este proceso debe iniciarse con una verdadera empatía por parte de los responsables de los proyectos de EX en las organizaciones, ya que así se generan mayores posibilidades

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio de conexión emocional con los empleados, que según el autor, son la base de un verdadero compromiso por parte de estos.

Principio 2: Pensamiento holístico y expansivo que supone considerar al empleado como una persona teniendo en cuenta las perspectivas cognitiva, emocional, social, política, económica y física de este, en lugar de sólo considerar el tiempo que el empleado pasa en la empresa.

Principio 3: Hacer tangible lo intangible, para ello el autor recurre a dos herramientas. En primer lugar el *employee journey* o viaje del empleado que permite visualizar las necesidades y expectativas del empleado a lo largo de su ciclo de vida con la empresa y la identificación de los momentos de la verdad de la relación.

La segunda herramienta es el *employee persona* (empleado persona) o arquetipo de empleado que es una herramienta adaptada de los *buyer persona* (comprador persona) Cooper (2004), utilizadas por los modelos de experiencia de cliente y que aplicadas al empleado suponen la representación gráfica de su perfil, más allá de las características sociodemográficas y laborales, considerando también sus variables ideográficas (pensamientos, sentimientos y perspectivas), así como los elementos que los describen como personas tales como hábitos, intereses, motivaciones y expectativas (Plaskoff, 2017).

Principio 4: Insistir en la participación activa de los empleados. La EX no es función exclusiva del departamento de recursos humanos o de unos pocos líderes que toman decisiones y las implementan, sino que implica un proceso en el que participa toda la organización. La creación conjunta con el empleado se convierte en la principal vía con la que involucrar a los trabajadores con los objetivos y cambios organizativos.

Principio 5: Iterar y experimentar. En un entorno tan cambiante como el actual, para el autor, es necesario que las empresas tengan suficiente flexibilidad para implementar

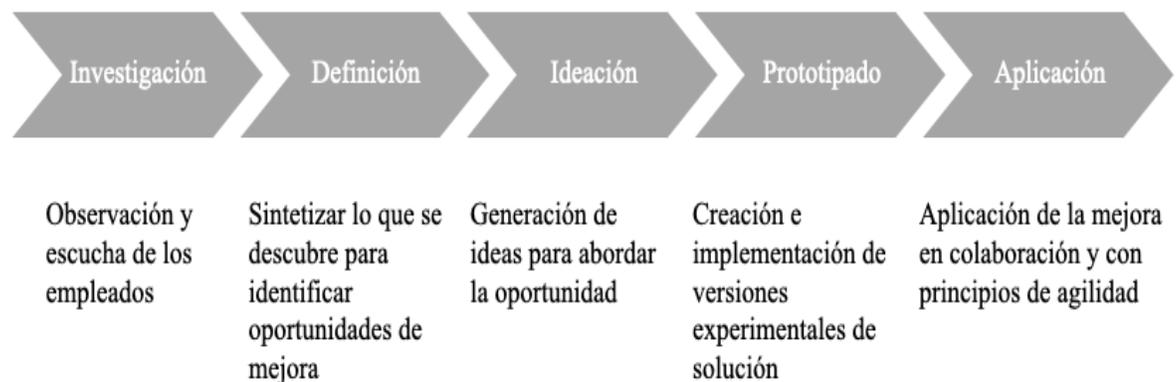
Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio cambios en la planificación y ofrecer respuestas rápidas. Las soluciones se desarrollan de forma iterativa en lugar de ser diseñadas en su totalidad y de una vez por todas, lo que da como resultado propuestas flexibles, adaptables y adecuadas para las necesidades tanto de la organización como de los empleados.

Principio 6: Confiar y apreciar el proceso. Los procesos utilizados para desarrollar la EX comienzan de manera positiva y optimista como oportunidades por descubrir, en lugar de negativos y enfocados a resolver problemas.

Por último en su propuesta teórica, Plaskoff (2017), incluye una adaptación del proceso del pensamiento de diseño (Brown, 2009) para la aplicación de la EX en la organización. La estructura de fases que plantea se resume en la Figura 18.

### Figura 18

Proceso de la gestión de la EX en Plaskoff (2017)



*Nota.* Adaptado de *Employee experience: the new human resource management approach* por Plaskoff, 2017, Strategic HR Review.

### **Modelo de Mazor et al., (2017)**

En la publicación titulada “Re imagina y crea la experiencia de empleado: pensamiento de diseño en acción” (Mazor et al., 2017), más que una teoría explicativa de la

EX, los autores presentan un modelo de aplicación a la organización y un conjunto de herramientas para su evaluación.

Su trabajo pretende analizar el vínculo entre la experiencia del cliente y la del empleado, y para ello plantean aplicar el pensamiento de diseño (Brown, 2009) en la creación de una EX capaz de generar mayor satisfacción y compromiso en las personas y conseguir de esta forma mejores resultados en el servicio al cliente.

Su modelo EX está fundamentado en el “Becoming irresistible: A new model for employee”, (Convertirse en irresistible: un nuevo modelo para empleados), desarrollado por Bersin et al. (2017), donde describen cinco factores principales para asegurar una experiencia positiva: trabajo significativo, gestión de apoyo, ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y confianza en el liderazgo.

Cada uno de estos factores contiene a su vez cuatro ítems que se presentan resumidos en la Figura 19.

**Figura 19***Convertirse en irresistible: un nuevo modelo para empleados*

Trabajo significativo	Gestión de apoyo	Ambiente de trabajo positivo	Oportunidades de crecimiento	Confianza en el liderazgo
Autonomía	Objetivos claros y transparentes	Ambiente de trabajo flexible	Capacitación y apoyo en el trabajo	Misión y propósito
Seleccionar para encajar	Coaching	Lugar de trabajo humanista	Facilidad de movimiento del talento	Inversión continua en personas
Pequeños equipos con poder	Inversión en desarrollo de gerentes	Cultura del reconocimiento	Auto dirigido, aprendizaje dinámico	Transparencia y honestidad
Tiempo para relajarse	Gestión del desempeño ágil	Ambiente de trabajo diverso, incluyente y justo	Cultura de aprendizaje de alto impacto	Inspiración
Colaboración y comunicación a través de la organización				

*Nota.* Adaptado de “The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends” por Bersin et al. 2017, *Deloitte Insights*.

En el informe de tendencias de capital humano 2019, HR Trends (2019), desarrollado por la consultora Deloitte, a la que pertenecen los autores, se plantea que el factor más importante para el empleado de todos los anteriores es el trabajo significativo y una experiencia más humana en la empresa en la que se promueva un sentimiento de pertenencia, confianza, relación y se trabajen sus necesidades psicológicas como persona.

Para la aplicación de la EX a la organización desarrollan un proceso que se concreta en cuatro fases.

1. En la primera se define la visión de lo que se quiere obtener con el proyecto EX y se asegura el ajuste necesario con la estrategia de recursos humanos y con la empresa.
2. En segundo lugar, se define y clarifica la experiencia que vive el empleado desde el inicio de su relación con la organización hasta el final de esta. Este proceso implica a su vez una serie de fases y herramientas: primero se diseñan los arquetipos de empleado,

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio cuya información permite un mejor conocimiento del empleado y facilita una mayor conexión con él, en la opinión de estos autores.

## Figura 20

Ejemplo de un arquetipo de empleado Mazor et al., (2017)



*Nota.* "Reimagine and craft the employee experience: design thinking in action" por Mazor et al., 2017, *Deloitte Development LLC*.

Una vez definido este perfil de empleado, se determinan los momentos de la verdad de éstos y posteriormente se define un viaje del empleado con los mismos principios y herramientas con que se gestiona la experiencia de cliente.

Diseñar este viaje del empleado, implica para Mazor et al., (2017) definir también la conducta que se espera obtener por parte del empleado; es decir, especificar el resultado a alcanzar por la organización en cada una de las fases e interacciones que componen su ciclo de vida como trabajador de la empresa.

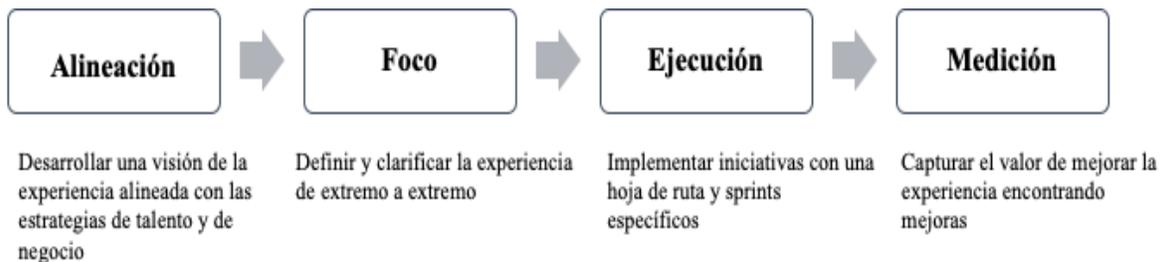
3. La tercera fase implica la ejecución del proyecto, con la implementación de los diseños definidos en la fase anterior. En esta implementación, incorporan principios de metodologías ágiles como los *sprints*, que son periodos de tiempo no superiores a un

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
mes, donde se crea una versión utilizable de un producto o servicio (Cavadid et al.,  
2013).

4. La última fase supone la medición del valor aportado por la mejora de la experiencia a la organización.

### Figura 21

Proceso de aplicación de la EX en Mazor et al., (2017)



*Nota.* Adaptado de “Reimagine and craft the employee experience: design thinking in action” por Mazor et al., 2017, *Deloitte Development LLC*.

En la aplicación de la EX a la organización, también proponen la utilización de los principios del pensamiento de diseño (Brown, 2009). Estos principios, para estos autores se resumen en dos: El primero de ellos es empatizar, lo que supone entender los problemas que afrontan los empleados y conectar con sus sentimientos a partir de la construcción de sus empleado persona y la definición de su viaje con la empresa o *employee journey* para poder identificar los momentos que son importantes para ellos y cómo poder atender a las necesidades y expectativas que se derivan de ellos.

El segundo principio es denominado *envisión* e implica generar una gran variedad de opciones y darles forma en soluciones potenciales. Imaginar la mayor cantidad de ideas posibles para poder tener suficientes opciones a evaluar y definir. De esta forma también se incrementa el potencial de innovación.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Después las ideas se seleccionan, priorizan y se desarrollan los modelos listos para probar. El último de los principios es el experimento, que supone poner a prueba las soluciones con empleados reales para refinar los datos y recocer su feedback. Esta fase también supone una oportunidad gestionar los riesgos asociados a las soluciones creadas.

### **Resumen, Conclusiones y Aportaciones de los Modelos EX**

Se presentan en los siguientes puntos las conclusiones de la revisión realizada sobre los modelos EX seleccionados con un doble objetivo, por un lado contribuir a encuadrar y dar sentido a la EX a partir de la identificación de los principales consensos en las propuestas teóricas disponibles y, por otro, determinar el modelo de referencia sobre el que fundamentar el diseño de la investigación empírica de este estudio.

Esta comparativa se ha establecido en torno a los cinco puntos en los que se presentó el examen de los modelos en el punto anterior: planteamiento del problema, modelo propuesto, investigación realizada, resultados y aplicación a la organización.

#### ***Planteamiento del Problema***

En el planteamiento del problema que lleva a los distintos enfoques a desarrollar sus modelos teóricos de la EX se encuentran dos consensos principales: En primer lugar la necesidad de definir un nuevo marco de relación entre empleado y empresa, capaz de evolucionar desde una perspectiva transaccional, fundamentada en el intercambio mutuo, a otra centrado en el fortalecimiento de la relación a través de una mejor EX.

La referencia en esta evolución para cinco de los modelos es la proveniente de los enfoques sobre la experiencia de cliente. Solo la propuesta de IBM y Globoforce (2017) hace referencia a otra necesidad, la derivada de ofrecer un mejor trato a los empleados como fuente de ventaja competitiva para las empresas en esta nueva era cognitiva.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

En segundo lugar, el avance de los modelos de gestión de la experiencia de cliente en las empresas exige a éstas ofrecer a sus empleados una experiencia tan positiva como la que quieren que ellos ofrezcan a los clientes. Este planteamiento impulsa la búsqueda de un modelo teórico de la EX para Mayllet y Wride (2017), Forsman (2018) y Mazor et al. (2017).

### *Descripción de los Modelos de EX*

Respecto a las variables y relaciones que componen la EX en los distintos modelos analizados, se observan dos tendencias fundamentales que se muestran en la Tabla 7.

**Tabla 8**

Clasificación de los modelos en función de la relación entre sus variables		
Enfoque	Modelos organizacionales	Modelos personales
Descripción	VARIABLES ORGANIZACIONALES preestablecidas que determinan la EX con independencia de variables del empleado.	VARIABLES PERSONALES (objetivos, necesidades y expectativas fundamentalmente) de los empleados que determinan la EX en cada organización.
Modelos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morgan (2017)</li> <li>• IBM y Globoforce /2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayllet y Wride (2017)</li> <li>• Forsman (2018)</li> <li>• Plaskof (2017)</li> <li>• Mazor et al., (2017)</li> </ul>

El primer grupo, al que se ha denominado modelos organizacionales, proponen una serie de variables fijas, extraídas de sus investigaciones y cuyo grado de cumplimiento determina el resultado de la experiencia por parte de los empleados. Este enfoque está

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio representado por los Índices EX de Morgan (2017) e IBM y Globoforce (2017). Ambos modelos equiparan una buena EX a un buen resultado en las variables organizacionales o del puesto de trabajo que integran sus respectivos modelos, con independencia de las necesidades o expectativas concretas de los empleados de cada empresa.

El segundo enfoque, al que se ha denominado modelos personales, mantiene un punto de vista opuesto, y considera que son los objetivos, necesidades y expectativas de los empleados de cada empresa las que determinarán la EX en cada organización. De esta forma, una positiva EX será aquella que satisfaga estas variables personales, pudiendo ser el resultado muy diferente de una empresa a otra.

### ***Investigación y Método de Evaluación de la EX***

Con relación a la investigación desarrollada por los distintos modelos, es preciso señalar que se ha encontrado en todos, a excepción del de Forsman (2018), una carencia de información significativa, en el diseño de investigación realizada, en el método de evaluación, la descripción de la muestra y la estrategia de análisis de datos. Esta limitación, además de restar validez científica a las diferentes propuestas, impide realizar una comparativa adecuada y completa en este punto.

Sólo tres publicaciones detallan el diseño de la investigación realizado, siendo el de dos de ellas una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas: Morgan (2017) refiere entrevistas con directivos de empresas, revisión de literatura especializada y una encuesta a 250 empresas e IBM y Globoforce (2017) informan que su modelo se desarrolló a partir de la revisión de la literatura científica, más concretamente la procedente de la psicología positiva y humanista y, posteriormente, se aplicó una encuesta a 23.000 empleados. El tercer enfoque que aporta información sobre el diseño de su investigación es Forsman

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio (2018) quien utiliza técnicas cualitativas a partir de la aplicación del modelo de Doble Diamante (Design Council, 2005) y mantiene haber realizado entrevistas en profundidad, análisis de diarios, grupos focales y revisión de encuestas internas.

La revisión del método de evaluación de la EX también permite identificar dos propuestas bien diferenciadas: la primera representada por los modelos a los que se ha denominado organizacionales que plantean una medición cuantitativa basada en cuestionarios que miden el grado de satisfacción con los ítems que integran sus respectivos índices EX. Forman parte de esta corriente los trabajos de Morgan (2017) e IBM y Globoforce (2017).

Mayllet y Wride (2017) hablan de una encuesta a empleados, pero no ofrecen los detalles de la misma ni información que permita analizar y clasificar su método de investigación.

La segunda propuesta, representada por el resto de modelos, a los que se ha denominado personales, utilizan métodos cualitativos para evaluar el grado de satisfacción de los empleados con el cumplimiento por parte de la empresa de las diferentes variables personales que componen sus modelos (objetivos, necesidades y expectativas fundamentalmente).

**Tabla 9**

Métodos de evaluación en los modelos EX		
Enfoque	Evaluación cuantitativa	Evaluación cualitativa
Descripción	Cuestionario	Entrevistas en profundidad, grupos focales análisis de diarios y de encuestas internas.
Modelos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morgan (2017)</li> <li>• IBM y Globoforce /2017)</li> <li>• Mayllet y Wride (2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forsman (2018)</li> <li>• Plaskof (2017)</li> <li>• Mazor et al., (2017)</li> </ul>

Atendiendo al detalle de lo que se evalúa en cada modelo pueden identificarse, a su vez, algunas diferencias y coincidencias que merece la pena reseñar, ya que permiten una mayor clarificación de las propuestas teóricas, no siempre claras en la descripción de las variables de los modelos.

**Tabla 10**

Comparativa del objeto de evaluación de la EX en los modelos	
Modelos EX	Objeto de la evaluación
Morgan (2017)	EX Índice con 3 dimensiones: ambiente físico, cultural y tecnológico (17 ítems).
Mayllet y Wride (2017)	Ajuste de expectativas respecto a los tres contratos (psicológico, transaccional y marca) en el ciclo de vida del empleado y especialmente en los momentos de la verdad del empleado.
IBM y Globoforce (2017)	EX Índice: 5 dimensiones: pertenencia, propósito, logro, felicidad y vigor (10 ítems).
Forsman (2018)	Cumplimiento de los objetivos ( <i>jobs</i> ) necesidades, preocupaciones ( <i>pains</i> ) y expectativas y deseos ( <i>gains</i> ) de los empleados.

Modelos EX	Objeto de la evaluación
Plaskoff (2017)	Cumplimiento de necesidades y expectativas a lo largo de su ciclo de vida como empleado en la empresa y determinación de los momentos de la verdad del empleado
Mazor et. al., (2017)	Cumplimiento de necesidades y expectativas a lo largo del ciclo de vida del empleado y en especial en los momentos de la verdad del empleado.

En primer lugar se evidencia en este resumen un consenso relevante entre los modelos denominados personales, que atañe a la consideración de las expectativas como objetivo clave en la evaluación de la EX (Mayllet y Wride, 2017; Plaskoff, 2017; Mazor et al., 2017; Forsman, 2018).

En segundo lugar se observa que solo tres de los modelos (Mayllet y Wride, 2017; Plaskoff, 2017 y Mazor et al., 2017), plantean que estas expectativas deben evaluarse a lo largo del ciclo de vida del empleado. Es importante recordar en este punto la definición propuesta sobre EX en el capítulo anterior de este documento, en la que plantea el ciclo de vida laboral como variable principal y diferencial respecto a constructos similares, por lo que llama especialmente la atención que enfoques como el de Morgan (2017) que lo incluye en su definición de EX, no lo considere en su método de evaluación.

Otro aspecto destacable en este resumen es la inclusión de los momentos de la verdad como objetivo de evaluación por parte de tres de los modelos (Mayllet y Wride, 2017; Plaskoff, 2017 y Mazor et al., 2017) y aunque también Morgan (2017) cita en su trabajo la identificación de estos momentos, no los incluye en su método de evaluación.

En la evaluación de los momentos más importantes también se observan diferencias entre los enfoques, puesto que para Mayllet y Wride (2017) y Morgan (2017) son

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
interacciones con la empresa concretas e iguales para todas las organizaciones, momentos Kairos en los primeros y específicos, a bordo y creados por la empresa en el segundo, si embargo para Plaskoff (2017) y Mazor et al. (2017) estos momentos serán diferentes para cada organización en función de las prioridades de sus empleados.

Esta última consieración de los momentos de la verdad tiene importantes implicaciones en su evaluación, puesto que requerirá una doble estimación, por un lado determinar el nivel de importancia que los empleados dan a cada uno de los momentos o interacciones con la empresa que componen su ciclo de vida laboral con ella, y por otro, la satisfacción que perciben con cada una de ellas. Sin embargo, ninguno de los modelos especifica como debe realizarse esta doble evaluación.

Por último, se pone de manifiesto que esta evaluación de los momentos de la verdad presentada como un concepto innovador en los modelos analizados en este trabajo, resulta similar al que ya propusiese en 1976 Locke (1976), a través de su teoría de la discrepancia, en la que introduce las prioridades de los empleados (importancia otorgada a los factores que se evalúan) como variable mediadora en la evaluación de la satisfacción laboral.

### ***Resultados***

La comparativa de los resultados de los diferentes estudios analizados permite identificar algunos consensos respecto a los factores que determinan una experiencia positiva. Estos hallazgos aportarán el marco de referencia con el que contrastar los datos de la investigación empírica que se presentará en este trabajo.

**Tabla 11**

Comparativa de los resultados respecto a los elementos de una EX positiva

Morgan (2017)	IBM y Globoforce (2017)	Mayllet y Wride (2017)	Forsman (2018)	Mazor et al.,(2017)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Ambiente Físico</li> <li>• Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Logro</li> <li>• Felicidad</li> <li>• Vigor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Impacto</li> <li>• Conexión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> <li>• Actos de Crecimiento</li> <li>• Actos de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo significativo</li> <li>• Gestión de prácticas</li> <li>• Trabajo positivo</li> <li>• Oportunidad de desarrollo</li> <li>• Confianza en el liderazgo</li> </ul>

Respecto a los elementos que determinan una experiencia positiva, se han identificado cuatro factores que generan mayor grado de acuerdo: En primer lugar el trabajo en equipo, que constituye el cuarto ítem del ambiente cultural en el índice EX creado por Morgan (2017), conceptualizado como pertenencia en la propuesta de IBM y Globoforce (2017), como conexión en Mayllet y Wride (2017), dentro de la categoría comunidad en Forsman (2018) y denominado pequeños equipos con poder en el modelo de Mazor et al., (2017).

El segundo factor es propósito de IBM y Globoforce (2017), definido como sentido legítimo de propósito, en el ambiente cultural de Morgan (2017), como significado en el modelo de Mayllet y Wride (2017) y trabajo significativo dentro del *Becoming a Irresistible Model* de Mazor et al., (2017).

El aprendizaje y desarrollo, es el tercer factor de consenso, presentado como una de las diez variables del ambiente cultural en el modelo de Morgan (2017), crecimiento en

Mayllet y Wride (2017), Actos de crecimiento en Forsman (2018) y oportunidades de desarrollo en la propuesta de Mazor et al., (2017).

El último factor lo constituye el papel preponderante que se otorga al liderazgo y que se ve reflejado en Morgan (2017) como el ítem nueve de la categoría ambiente cultural, definido como líderes que actúan como mentores, dentro de los actos de liderazgo de Forsman (2018), confianza en el liderazgo en la clasificación de Mazor et al., (2017) y en IBM y Globoforce (2017) que se propone como el apoyo de líderes dentro de las mejores prácticas a desarrollar por las organizaciones.

Puede concluirse por tanto, que hay un significativo acuerdo en considerar trabajo en equipo, propósito, aprendizaje y desarrollo y liderazgo como los factores más importantes de una experiencia positiva del empleado con la empresa.

### ***Aplicación a la Organización***

El siguiente punto de análisis que se propone para la comparativa de los modelos es el proceso de aplicación de la EX en la organización, y es en este punto donde se observa el mayor consenso entre las propuestas y también un mayor detalle en la información que ofrecen en sus publicaciones, puesto que la mayoría tienen como objetivo la aplicación de sus investigaciones más que el desarrollo científico de la EX.

El acuerdo entre los modelos este respecto se ha constatado, tal como se recoge en la Tabla 10, en torno al uso del diseño centrado en la persona (Gruber et al., 2015) y más concretamente Morgan, 2(017); Mayllet y Wride (2017); Plaskoff (2017) y Mazor et al. (2017), se basan en el Pensamiento de Diseño (Brown, 2009) y Forsman (2018) propone el Modelo de Doble Diamante (Desing Council, 2005).

**Tabla 12**

Comparativa del proceso de aplicación de la EX en los modelos	
Modelos EX	Proceso de gestión de la EX
Morgan (2017)	<i>Employee experience design loop</i> (circuito de diseño de la ex) responder, analizar, lanzamiento y participación (adaptación de Design Thinking)
Maylett y Wride (2017)	Pensamiento de diseño con tres perspectivas: organización, empleados y líderes.
IBM y Globoforce (2017)	Dos fases: diagnóstico y actuación en torno a tres factores: líderes y organización, lugares de trabajo más humanos y EX.
Forsman (2018)	Aplicación modelo del doble diamante (desing council, 2005): Descubrir, definir, desarrollar, entregar
Plaskoff (2017)	Aplicación del proceso del pensamiento de diseño en cinco fases: Investigación, definición, ideación, prototipado y aplicación
Mazor et. Al., (2017)	Aplicación del proceso del pensamiento de diseño en tres fases: Empatizar, visión y experimento

Por la importancia que tiene el enfoque proveniente del pensamiento de diseño, más conocido por su acepción anglosajona *design thinking*, tanto en la evaluación de la EX como en la aplicación a la empresa en los modelos examinados, se presenta a continuación una descripción más detallada de sus principales principios y fundamentos.

Desarrollado por la d-School de la Universidad de Standford, el pensamiento de diseño es uno de los modelos más utilizados del denominado diseño centrado en la persona (Gruber et al., 2015), enfoque con una serie de prácticas que pueden ser utilizadas para el desarrollo de cualquier producto o servicio y que incluso han sido recogidas por estándares internacionales como la normativa ISO, ISO 9241-110 (2006), actualizada en 2010: ISO 9241-210 (2010), que la define como un enfoque multidisciplinar caracterizado porque el

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

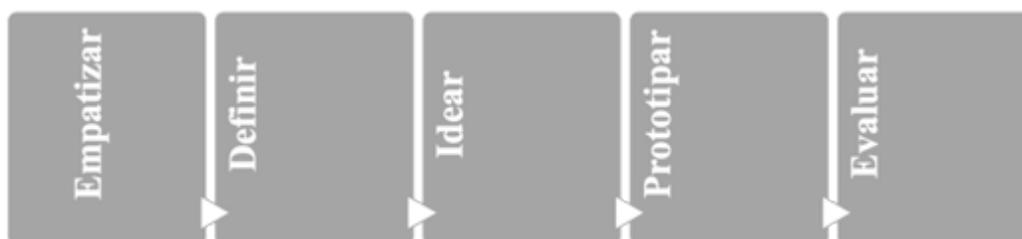
diseño está centrado en la comprensión de los usuarios, sus entornos y tareas, que se desarrolla en un proceso iterativo, donde la mejora se produce a través de las evaluaciones de los usuarios y está dirigido a toda la experiencia de la persona (Sánchez, 2011).

El pensamiento de diseño se fundamenta en cuatro principios básicos: Las personas son lo primero y el diseño debe estar centrado en ellas. En segundo lugar, para trabajar con éstas, es necesario empatía y entendimiento profundo de sus situaciones, necesidades y expectativas. En tercer lugar, deben promocionarse entornos que favorezcan la creatividad y la colaboración entre equipos no jerárquicos. Por último, para lograr los principios anteriores, se requiere trabajo en equipos multidisciplinares y colaboración entre diferentes departamentos de la empresa (Brown, 2009).

Este modelo se desarrolla en cinco etapas, que aplicadas a la EX, permiten visualizar el proceso a seguir en la evaluación y mejora de la experiencia.

## Figura 22

Fases del Pensamiento de Diseño



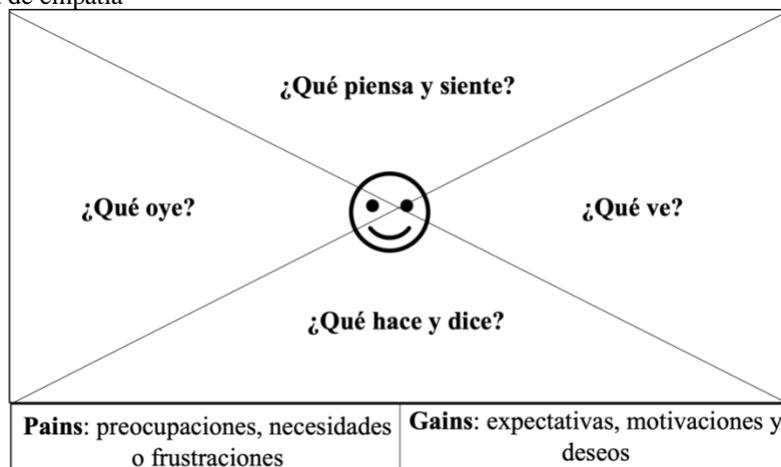
*Nota.* Adaptado de “Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation” por Brown et al., 2009, *New York: Harper Business*.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

La primera fase, empatizar, supone iniciar el proceso asegurando un conocimiento profundo de los empleados y para ello, se recurre a herramientas como entrevistas, grupos focales, técnicas etnográficas o mapas de empatía, que son representaciones gráficas de la experiencia sensorial, cognitiva y emocional del empleado, de forma que permite ver la realidad tal como es percibida por los trabajadores (Ferreira et al., 2015). La Figura 23, representa los elementos que contiene un mapa de empatía.

**Figura 23**

Mapa de empatía



*Nota.* Adaptado de “Designing Personas with Empathy Map” por Ferreira et al., 2015, *SEKE*, 142.

En esta etapa el objetivo es recopilar la mayor cantidad de información posible sobre las características, necesidades, problemas que enfrentan, deseos y expectativas de los empleados con el fin de construir un conocimiento completo de estos que permita posteriormente definir acciones de mejora adaptadas a estas características personales.

La segunda fase consiste en acotar el problema (definir) en base a la información recogida en el estadio anterior. Con las principales conclusiones del mapa de empatía de los empleados se concreta el problema en su EX, es decir, aquello que debe ser mejorado en la

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

experiencia actual de los empleados. Para ello se utiliza un resumen de diseño o documento escrito donde se concretan los objetivos a alcanzar con la mejora de la experiencia.

En la fase tres de ideación, se trata de generar el mayor número de ideas posibles a partir de diferentes técnicas de creatividad, con el objetivo de disponer de suficientes opciones para realizar una buena selección y determinar qué ideas o asociación de ideas finalmente se concretarán para solucionar el problema planteado en la fase anterior.

La cuarta fase denominada prototipar, implica diseñar un modelo básico de la idea o concepto seleccionado, con el fin de concretar más los detalles y determinar cómo será usado para solucionar el problema de experiencia identificado. Se realizan pruebas y se valida para su lanzamiento a los empleados.

En la última fase se evalúa el prototipo de producto o servicio creado (evaluar), a partir de la retroalimentación ofrecida por los empleados sobre su funcionalidad, calidad, sencillez etc. Una vez evaluado, se realizan cambios y se mejora, siempre siguiendo la lógica anterior (Brown, 2009).

## **Resumen y Conclusiones**

Tras el análisis realizado sobre los diferentes modelos de EX seleccionados en este estudio, resulta evidente la necesidad de desarrollar una mayor investigación científica en torno al tema. Se requieren publicaciones que aporten con mayor detalle y rigor información sobre el constructo y sus variables, pero especialmente sobre los métodos e instrumentos de evaluación utilizados, pues como se ha visto en esta revisión hay una escasa e insuficiente descripción de los mismos en los trabajos analizados.

Otra conclusión relevante es que a pesar de que ninguno de los modelos considerados en esta investigación manifiesta de forma explícita que la experiencia de empleado sea un nuevo enfoque en la evaluación de la satisfacción laboral, el análisis en detalle de sus propuestas, así como de sus objetivos de evaluación sí permiten considerarla como tal. Más concretamente la EX supondría la evaluación de la satisfacción con la experiencia en el ciclo de vida laboral de los empleados.

Los distintos modelos EX también coinciden en la necesidad de evolucionar en la relación entre empleado y empresa siguiendo la referencia de las prácticas de la gestión de la experiencia del cliente y los fundamentos del diseño centrado en la persona. Estas influencias tan presentes en los modelos de EX presentados en este estudio, tienen importantes consideraciones en el desarrollo futuro de la misma, ya que señalan la conveniencia de la colaboración entre diferentes disciplinas, especialmente el marketing y la psicología del trabajo y las organizaciones para conseguir mejores resultados en la relación entre empleado y empresa.

Un último consenso destacable señala como los factores más importantes para obtener un resultado positivo en la experiencia de los empleados al trabajo en equipo, propósito o misión de la empresa, desarrollo profesional y liderazgo.

Estos resultados no resultan novedosos en la investigación sobre la satisfacción laboral, que vienen revelando el papel prioritario de éstos en la opinión de los empleados (Pujol-Cols et al., 2018), sin embargo, resultan diferenciales cuando se interpretan considerando el ciclo de vida laboral, puesto que atestiguan que a lo largo de este ciclo cambiante, hay determinados factores estables sobre los que la empresa debe centrarse para conseguir la experiencia positiva de sus trabajadores con independencia de la fase en la que estén.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Donde se observa una mayor discrepancia entre las diferentes propuestas teóricas consideradas en este trabajo, es en torno a los métodos de evaluación de la EX. Las opciones en este punto se han dividido entre lo que se ha denominado métodos organizacionales que proponen índices propios basados en factores organizativos y los personales que ponen el foco en las variables individuales.

A este respecto cabe señalar, que lo planteado por los primeros no supone una diferencia relevante respecto a los modelos situacionales de la satisfacción laboral (Pujol-Cols et al., 2018), tales como el clásico de Hackman y Oldham, (1976), quienes priorizan las variables organizacionales en la determinación de la SL y proponen un conjunto de dimensiones fijas de la empresa o del trabajo sobre las que el empleado ha de expresar su valoración.

Sin embargo, los que plantean un enfoque personal de la evaluación de la EX y que consideran que esta debe evaluarse a partir de variables individuales especialmente a través de las expectativas de los trabajadores a lo largo de su ciclo de vida con la empresa Mayllet y Wride (2017), Mazor et al. (2017), si aportan un enfoque diferencial respecto a modelos precedentes, ya que si bien hablan de variables individuales, éstas no se consideran disposiciones estables de la persona tal como venían haciendo los modelos disposicionales analizados en la revisión de Pujol-Cols et al., (2018), sino que van evolucionando según transcurre el ciclo de vida laboral de la persona, e incluso pueden ser diferentes para una mismo trabajador en función de la organización en la que esté desarrollándose este ciclo, por lo que también dependen de factores organizacionales. Esta última conclusión avala la ubicación de la EX dentro de la perspectiva integradora (disposicionales y situacionales) de los factores de la satisfacción laboral.

A partir de estas conclusiones y considerando la definición de EX propuesta antes como la valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral, se propone tomar como referencia para el desarrollo del estudio empírico de esta investigación el modelo planteado por Mayllet y Wride (2017).

Las razón principal que determina esta elección se basa en la opinión de que el modelo teórico desarrollado por estos autores presenta un mejor ajuste a la definición anterior de EX que el resto de las publicaciones analizadas en este trabajo.

También se considera que la variable ajuste de expectativas que introducen estos autores, permite con mayor claridad y diferencia que otras variables explicar la satisfacción del empleado con su experiencia a lo largo de su ciclo de vida laboral, información sobre variables personales del trabajador (expectativas) que la determinan.

El ajuste de expectativas no es un concepto novedoso en la literatura científica de la psicología del trabajo y las organizaciones, ya que puede ser asimilado al de estado del contrato psicológico, propuesto por Guest (2004) en el que se plantea una evaluación más amplia del contrato psicológico que se proponía en enfoques precedentes basada solo en considerar las promesas y obligaciones de este. En su modelo Guest (2004) propone evolucionar a una evaluación del estado del contrato psicológico que daría cuenta del grado en que la persona percibe que la empresa ha cumplido con estas promesas y compromisos en un momento determinado (Gracia et al., 2006).

Además, el valor de la evaluación del estado psicológico ha quedado demostrado a partir de investigaciones como la de Gracia et al., (2006) quienes describen su utilidad para

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio predecir indicadores de salud psicológica de los empleados tales como satisfacción con la vida, conflicto trabajo-empresa y bienestar psicológico.

El modelo que presentan Mayllet y Wride (2017) aporta además una diferencia fundamental con respecto al estado del contrato psicológico al introducir la variable ciclo de vida del empleado. Esta novedad permite articular la evaluación en torno a una dimensión temporal que considera las diferentes etapas que el trabajador desarrolla a lo largo de su vida profesional con la organización. De esta forma se puede obtener información sobre la evolución del estado del contrato a lo largo del tiempo de relación del empleado con su empresa.

Por último cabe mencionar otra diferencia en la propuesta de Mayllet y Wride (2017) que resulta de incorporar el concepto de los momentos de la verdad y que ofrece varias ventajas en su aplicación de la EX, entre los que se destaca el que permite focalizar los esfuerzos de mejora de la empresa con sus empleados sobre las interacciones con la empresa consideradas más importantes por éstos.

Adicionalmente los momentos Kairos que los autores consideran como los más importantes, incluyen interacciones de la vida personal de los trabajadores rompiendo la clásica separación entre vida laboral y profesional para considerar al empleado como una persona que trabaja en una empresa y que como tal vive situaciones concretas como enfermedades de familiares, nacimiento de hijos, divorcios, etc. con necesidades especiales que han de ser conocidas y tenidas en cuenta por las empresas en las que trabajan.

A partir de esta exposición sobre la elección del modelo de Mayllet y Wride (2017) se plantea el estudio empírico de esta investigación que tratará de:

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

1. Clarificar y concretar el constructo EX. Para ello, tomando como referencia el modelo de Mayllet y Wride (2017), se utilizará la variable ajuste de expectativas integrada por dos dimensiones:
  - Importancia, con la que el empleado determinará sus prioridades en la relación con la empresa, que constituirá sus expectativas y será la base de los contratos que establezca con la misma.
  - Satisfacción con la que valorará lo que opina que recibe en el momento actual.

La diferencia entre lo que espera (importancia) y lo que opina que recibe (satisfacción) será el resultado en el ajuste de expectativas y por tanto el resultado en su experiencia como empleado.
2. Identificar las fases e interacciones con la empresa del ciclo de vida del empleado, sobre las que se evaluará el ajuste de expectativas. Además esta identificación deberá adaptarse a las características concretas de las empresas y el país en el que se desarrolle el estudio, en este caso empresas que desarrollen su actividad en España.
3. Para obtener los resultados del ajuste de expectativas será necesario en primer lugar obtener los datos sobre la evaluación de la importancia dada por los empleados a cada una de las fases e interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida como empleado y en segundo lugar los de satisfacción con las mismas. Este planteamiento exigirá obtener dos niveles de respuesta por cada fase e interacción con la empresa: importancia y satisfacción.
4. Para obtener los momentos de la verdad o los momentos más importantes para los empleados se definirán en el ciclo de vida del empleado tanto momentos Chronos como Kairos (Mayllet y Wride, 2017).

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

A partir de lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación la segunda parte de esta investigación que integra el estudio empírico sobre la EX.

### Capítulo III: Objetivos e Hipótesis de Investigación

#### Objetivos Generales y Específicos

Esta investigación tiene como objetivo fundamental analizar la experiencia de empleado en España tal como esta ha sido conceptualizada en el apartado teórico de esta investigación.

A partir de los acuerdos identificados entre las distintas propuestas teóricas disponibles, se ha definido la experiencia de empleado como la valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Teniendo en cuenta esta conceptualización y tomando como modelo de referencia el propuesto por Mayllet y Wride (2017) en la presente investigación se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar la estructura de fases e interacciones con la empresa específicas del ciclo de vida del empleado en España, desde que inician su relación con la empresa hasta su finalización.
2. Determinar cuales son las interacciones con la empresa consideradas más importantes en el ciclo de vida del trabajador, es decir, los denominados momentos de la verdad de los empleados, tal como fueron conceptualizados en el apartado teórico de esta investigación, y comparar los resultados en función de variables sociodemográficas, laborales y organizacionales.

Las variables sociodemográficas, sociolaborales y organizativas consideradas han sido las siguientes:

- Sexo

- Edad
  - Antigüedad en la empresa
  - Puesto profesional que ocupa en la empresa
  - Número de empleados
  - Facturación de la empresa
3. Analizar los resultados con respecto a la satisfacción que muestran los trabajadores con lo que obtienen o han obtenido en cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida como empleados e identificar si existen diferencias significativas en función de las variables sociodemográficas, laborales y organizativas anteriores.
  4. Analizar los resultados respecto a la variable ajuste de expectativas en cada una de las interacciones con la empresa a lo largo del ciclo de vida laboral de los empleados, es decir la diferencia entre la importancia de cada una estas interacciones con la empresa y lo que opina que recibe y comparar estos resultados en función de las variables sociodemográficas, laborales y organizativas anteriores.
  5. Analizar las relaciones entre el resultado en el ajuste de expectativas de los empleados y la valoración sobre la recomendación que éstos realizan a otras personas sobre su empresa como lugar para trabajar.

### **Hipótesis de Investigación**

Para el desarrollo de este estudio empírico se han planteado las siguientes hipótesis de trabajo derivadas de los objetivos anteriores:

Hipótesis sobre el objetivo uno:

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- H1.1: Tal como señalan App et al. (2012), el ciclo de vida del empleado se estructurará en cinco fases: Pre-empleo, inducción, crecimiento, madurez y declive.

Estos autores proponen un ciclo de vida del empleado estructurado en seis fases:

Preempleo, inducción, crecimiento, madurez declive y postempleo. Puesto que en este estudio no se ha incluido la fase de postempleo dada la dificultad para acceder a exempleados de las empresas participantes, puede establecerse la comparativa en torno a las cinco primeras fases que componen este ciclo.

Hipótesis sobre el objetivo dos: sobre de la identificación de las interacciones con la empresa más importantes en el ciclo de vida del empleado o momentos de la verdad.

Concretamente se plantea:

- H2.1 Las interacciones con la empresa consideradas más importantes para los empleados serán, tal como proponen Mayllet y Wride (2017), las que implican los momentos Kairos, es decir, las que tienen que ver con la cultura y los momentos personales de los trabajadores.

Para el resto de hipótesis derivadas de este objetivo y centradas en las variables sociodemográficas, laborales y organizativas se asume la hipótesis nula, dada la ausencia de estudios de referencia que permitan su contraste y discusión posterior.

- H2.2 No habrán diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a las interacciones con la empresa que consideran más importantes de su ciclo de vida laboral.
- H2.3: No se darán diferencias significativas entre los diferentes grupos de edad de los empleados respecto a las interacciones con la empresa que consideran más importantes de su ciclo de vida laboral.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- H2.3. No existirán diferencias significativas entre las categorías de antigüedad en la empresa con respecto a las interacciones con la empresa que consideran más importantes de su ciclo de vida laboral.
- H2.4: No se observarán diferencias significativas entre los empleados con distintos puestos de trabajo respecto a las interacciones con la empresa que consideran más importantes de su ciclo de vida laboral.
- H2.5: No habrán diferencias significativas entre los empleados de empresas de más y menos de 250 trabajadores con respecto a las interacciones con la empresa que consideran más importantes de su ciclo de vida laboral.
- H2.6: No se identificarán diferencias significativas entre los empleados de empresas que facturan más y menos de 300 millones de euros con respecto a las interacciones con la empresa que consideran más importantes de su ciclo de vida laboral.

Hipótesis sobre objetivo tres: Sobre las diferencias respecto a la satisfacción con las interacciones con la empresa. Al carecer de resultados previos con los que comparar estas hipótesis, se plantea al igual que en las anteriores, mantener la hipótesis nula para su contraste.

- H3.1 No habrán diferencias significativas entre los empleados respecto a la satisfacción con las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.
- H3.2 No existirán diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a la satisfacción con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- H3.3 No se identificarán diferencias significativas entre las diferentes categorías de edad de los trabajadores respecto a la satisfacción con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.
- H3.4 No se observarán diferencias significativas entre los diferentes de puestos de trabajo respecto a la satisfacción con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.
- H3.5 No habrán diferencias significativas entre las diferentes categorías de antigüedad de los trabajadores respecto a la satisfacción con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.
- H3.6 No se obtendrán diferencias significativas entre los empleados que trabajan en empresas de más y menos de 250 trabajadores con respecto a la satisfacción con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.
- H3.7 No se observarán diferencias significativas entre los empleados que trabajan en empresas de más y menos de 300 millones de euros de facturación con respecto a la satisfacción con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Hipótesis sobre el objetivo cuatro: Sobre la variable ajuste de expectativas, es decir, sobre la diferencia entre las dimensiones importancia y satisfacción de los empleados con cada una de las interacciones con la empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral):

- H4.1 No habrán diferencias significativas entre los empleados en el ajuste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- H4.2 No se observarán diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a al ajuste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.
- H4.3 No se encontrarán diferencias significativas entre los diferentes grupos de edad de los trabajadores respecto al juste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.
- H4.4 No habrán diferencias significativas entre los diferentes puestos de trabajo respecto al ajuste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.
- H4.5 No se identificarán diferencias significativas entre las diferentes categorías de antigüedad de los trabajadores respecto al ajuste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.
- H4.6 No habrán diferencias significativas entre los empleados que trabajan en empresas de más y menos de 250 trabajadores con respecto al ajuste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.
- H3.7 No se observarán diferencias significativas entre los empleados que trabajan en empresas de más y menos de 300 millones de euros de facturación con respecto al ajuste de expectativas en las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral.

Hipótesis sobre el objetivo cinco: Sobre la relación entre las variables ajuste de expectativas y recomendación de la empresa como lugar para trabajar a otras personas por parte del empleado. Igual que en las hipótesis anteriores, al carecer de resultados de investigaciones anteriores, asumimos la hipótesis nula para la formulación de esta.

- H5.1: No habrá una relación significativa entre los resultados del ajuste de expectativas y los de recomendación de la empresa como lugar para trabajar por parte de los empleados.

## Capítulo IV: Método

### Diseño de la Investigación

La presente investigación se fundamenta en un estudio de diseño transversal, con un muestreo no aleatorio, descriptivo y correlacional, ya que se busca describir la relación entre el conjunto de variables que componen el constructo experiencia de empleado, sin pretender identificar relaciones causa-efecto entre las mismas.

Tras la revisión teórica realizada sobre el tema, no se encontró ningún estudio empírico ni instrumento de medida con el adecuado desarrollo y garantías científicas que pudiese servir de referencia para la medición de la EX tal como había sido conceptualizada en el marco teórico de esta investigación, por lo que se requirió diseñar tanto un método como un instrumento de evaluación específico con el que verificar los objetivos definidos y contrastar las hipótesis de investigación planteadas.

Para la definición de este modelo se tomó como referencia la propuesta de Mayllet y Wride (2017), quienes proponen obtener dos resultados principales en la evaluación de la experiencia del empleado:

1. Identificación de los momentos de la verdad, que son las interacciones con la empresa a lo largo del ciclo de vida del empleado que son consideradas más importantes por éste.
2. El ajuste de expectativas diferencia entre lo que el empleado espera en cada una de las interacciones con la empresa y lo que opina que recibe.

## **Instrumento de Medida**

Para disponer de un instrumento que se adaptase a la definición de experiencia de empleado propuesta en el capítulo teórico, se diseñó un cuestionario que recogiese los fundamentos propuestos por Mayllet y Wride (2017) desarrollados a lo largo de las siguientes etapas:

### **1. Identificación de las interacciones con la empresa e ítems del cuestionario**

Esta primera fase requería definir el ciclo de vida laboral en España identificando las interacciones con la empresa desde que inicia su relación con su empresa hasta su salida de esta.

Para definirla se creó un grupo focal con una muestra de 12 empleados que trabajaban en diferentes empresas en España. La participación de empleados perseguía dos objetivos fundamentales:

- Desarrollar una investigación basada en los fundamentos del diseño centrado en la persona (Gruber et al., 2015), tal como se proponía en la mayoría de los modelos EX analizados en el marco teórico de esta investigación, Forsman (2018), Plaskoff (2017) y Mazor et al.(2017), Mayllet y Wride (2017). Para ajustarse a los requerimientos de este tipo de diseño el punto de partida fue la identificación de las interacciones con la empresa que vive el empleado a lo largo de su ciclo de vida como trabajador de esta, expresadas con su lenguaje para que puedan comprenderlas con claridad e identificarse con ellas.
- Por otro lado, la incorporación de empleados en esta fase permitía disponer de un banco de ítems amplio, sobre el que posteriormente realizar una adecuada selección

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio en base a criterios de representatividad, relevancia, diversidad, claridad, sencillez y comprensibilidad (Muñiz et al., 2005).

El resultado de esta fase fue una primera versión del cuestionario en el que se identificaron 40 interacciones con la empresa que los participantes consideraban más importantes en su relación con esta, desde que empiezan a trabajar en ella hasta su salida de esta. Los resultados de esta etapa se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 13**

*Fases e interacciones del ciclo de vida del empleado en España*

Fases	Interacciones
Buscar	Búsqueda (1), Primer contacto con la empresa (2), Selección (3), Comunicación del resultado de la selección (4)
Entrar	Firma del contrato (5) Recibimiento (6), Asignación (7), Información del Puesto (8) e Inducción cultural (9)
Crecer	Propósito (10), Formación (11), Aprendizaje en el Puesto (12), Asignación de objetivos (13) Desempeño (14), Feedback (15), Trabajo en Equipo (16), Dirección y supervisión (17), Promoción (18) y Mentoring/coaching (19).
Consolidar	Condiciones laborales (20), Conciliación (21), Reconocimiento (22), Retribución (23), Beneficios sociales (24), Entorno de trabajo (25), Comunicación (26), Sugerencias (27), Administración (28), Organización del trabajo (29), Reuniones de trabajo (30) Colaboración con otros equipos (31) Conflictos (32) y Sit. Personales (33)

Fases	Interacciones
Cambiar	Comunicación del Cambio (34), Oportunidades de Cambio (35), Gestión y apoyo en el cambio (36)
Salir	Comunicación de . Salida (37), Entrevista de salida (38), Despedida (39) y Recomendación como expleado (40)

2. Validación y selección de la interacciones con la empresa. Para asegurar que las interacciones con la empresa identificadas en la etapa anterior fuesen lo suficientemente representativas del ciclo de vida laboral en España, este listado inicial fue sometido a una segunda valoración en un panel de expertos compuesto por siete expertos en recursos humanos.

La sesión se realizó el 21 de febrero de 2018 con directores del área de recursos humanos que pertenecían a las empresas Maphre, LG, Cepsa, Banco Santander e Instituto de Empresa y dos consultores independientes de recursos humanos. En esta sesión también se trató de identificar las principales fases en las que se estructurarían estas interacciones con la empresa, reducir el número de las mismas y revisar su redacción con objeto de realizar un cuestionario de fácil cumplimentación y no demasiado extenso.

En este segundo estadio del diseño del método de evaluación se seleccionaron 24 interacciones con la empresa estructuradas en seis fases principales a las que se llegó a través del acuerdo interjueces con los expertos anteriormente referidos.

Fase 1 entrar, en esta fase se producen los primero contactos del futuro empleado con la empresa cuando todavía es candidato a un puesto de trabajo ofertado por la misma. Dos interacciones con la empresa integran esta fase:

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

1. **Búsqueda.** Es el momento en el que el empleado, como candidato de la empresa contacta por primera vez con ella para solicitar un puesto vacante u optar a su base de datos curricular. El contacto puede ser a través de la página web de la empresa, webs o ferias de empleo especializadas y también a través de las referencias de otros empleados, etc.
2. **Selección.** Se produce cuando el candidato realiza las pruebas de selección (entrevistas, test psicotécnicos, pruebas técnicas, etc.) para optar a un puesto vacante en la organización.

Fase 2 empezar, es la primera etapa de la persona ya como empleado de la empresa. Supone la toma de contacto con la organización, su cultura y el puesto de trabajo. Tres interacciones con la empresa se definieron para esta periodo:

3. **Recibimiento.** El candidato supera el proceso de selección y entra a formar parte de la empresa. Este primer contacto, ya como empleado, se suele producir el primer día de trabajo cuando es presentado a sus compañeros de trabajo.
4. **Asignación.** Hace referencia al momento de entrega de material (despacho, material de oficina, tarjetas de empleado, accesos y claves informáticas, etc.) como nuevo empleado. En esta etapa también es frecuente que se produzca la introducción a la cultura de la empresa dándole a conocer los valores, normas y comportamientos esperados por parte de la empresa.
5. **Información del puesto** Este contacto se produce cuando al nuevo empleado le proporcionan la información referente a cómo desempeñarse en su puesto (establecimiento de objetivos, asignación de tareas concretas, requerimientos de la organización, relaciones con otras áreas etc.).

Fase 3 crecer, es la etapa de crecimiento y desarrollo del empleado. En este período del ciclo de vida laboral es cuando la persona adquiere su mayor cualificación y experiencia a partir de los recursos que le proporciona la empresa para tal fin (formación, aprendizaje en el puesto, promoción etc.). Seis interacciones con la empresa se seleccionaron para esta fase:

6. Formación. Supone la petición y realización de programas de formación dentro o fuera de la empresa. Tanto el proceso de petición de formación como el de asistencia a la misma pueden ser presenciales o digitales y suelen estar gestionados por el área de Formación dentro del departamento de recursos humanos.
7. Aprendizaje en el puesto. A partir de la práctica con las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo, el empleado va adquiriendo destreza y mejora su desempeño. Este aprendizaje se desarrolla especialmente durante los primeros meses desde que se incorpora a la empresa y en él juegan un papel muy importante los superiores jerárquicos y el equipo de trabajo.
8. Evaluación del desempeño. Es la evaluación de los resultados que la persona obtiene en su trabajo así como la valoración de sus actitudes y comportamientos durante el mismo. Puede realizarse formalmente a través de evaluaciones anuales o más informalmente a través de entrevistas con sus superiores jerárquicos. El resultado puede concluir en reconocimientos, recomendaciones de mejora y/o nuevos objetivos de trabajo.
9. Feedback (retroalimentación). Esta interacción con la empresa hace referencia al momento en que el empleado recibe información por parte de su superior jerárquico fundamentalmente sobre como está realizando su trabajo. A diferencia de la evaluación del desempeño que es un proceso puntual, el feedback suele darse en el día a día del

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
trabajo y ofrece al empleado pautas concretas para mejorar en tareas o proyectos en los  
que está trabajando.

10. Trabajo en Equipo y Relaciones. Refiere la colaboración y relaciones que tiene la persona con los distintos equipos de trabajo y compañeros con los que trabaja en la empresa. Puede ser una colaboración digital a través de herramientas tecnológicas colaborativas y presencial en reuniones de trabajo, eventos de la empresa, formaciones etc.
11. Promoción. Se produce cuando el empleado accede a un puesto de trabajo dentro de la organización que es considerado de mayor nivel o reconocimiento, donde sus condiciones laborales o el propio trabajo serán mejorados.

Fase 4 consolidar. En este periodo del ciclo de vida laboral el empleado domina los conocimientos y habilidades requeridos para la realización de su trabajo y se afianza en la organización. La prioridad para el trabajador es mejorar su situación en el día a día de su trabajo, sus condiciones laborales y su relación con la empresa. Para esta etapa se seleccionaron nueve interacciones con la empresa:

12. Condiciones laborales. Hace referencia a las condiciones en las que la persona desarrolla el trabajo y que afectan a su conciliación de la vida laboral y personal, tales como horarios, ubicación de la empresa, teletrabajo, permisos, vacaciones, etc.
13. Reconocimiento. Recoge el momento en el que el empleado recibe felicitaciones, premios y/o una mejora en sus condiciones de trabajo o laborales como consecuencia de haber tenido buen desempeño o alcanzado un logro concreto.
14. Retribución. Indica el contacto con la remuneración económica a través de la nómina, así como los demás conceptos integrados en el paquete retributivo (acciones de la

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio empresa, seguros sociales, abono de comidas, comedor, vehículo de empresa, beneficios para la familia etc.).

15. Comunicación. En esta interacción con la empresa, el empleado recibe información sobre todo lo relevante del funcionamiento de esta (cambios, logros, clientes, información del entorno etc.) y también aspectos que pueden afectar al desarrollo de su trabajo (cambios en normativas internas, nuevos procedimientos, proveedores etc.).
16. Sugerencias. Hace referencia a la petición de opiniones o ideas de mejora que la empresa hace al empleado. Estas solicitudes pueden ser planteadas en el día a día para mejorar su trabajo dentro de su equipo o departamento o para ayudar en el funcionamiento de la empresa y se suelen realizar en eventos de empresa, buzones de sugerencias, etc.
17. Administración. Es el contacto a través del cual el empleado utiliza los procedimientos y recursos que la empresa pone a su disposición para desarrollar su trabajo y acceder a sus condiciones laborales (peticiones de material, solicitudes de permisos, procedimientos para acceder a promociones internas, etc.).
18. Organización. Esta interacción con la empresa implica la planificación y organización del trabajo por parte del superior jerárquico y con los equipos de trabajo con los que se colabore. Esta organización suele realizarse en reuniones individuales con el superior jerárquico y también con el equipo de trabajo y afectará al reparto de tareas, la distribución de cargas de trabajo, el establecimiento de objetivos concretos y la definición de estándares de calidad que se asignen al empleado.
19. Conflictos y situaciones críticas. Hace referencia a los momentos en los que suceden situaciones difíciles en los equipos tales como conflictos entre compañeros, problemas con clientes, situaciones de presión en proyectos etc., pero también cuando en la

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
empresa se viven situaciones que generan tensión y malestar en el empleado como cambios no deseados, crisis o despidos, entre otras.

20. Situaciones Personales. Cuando surgen en la vida del empleado situaciones personales que afectan al normal desempeño de su trabajo, incluso a su asistencia al lugar de trabajo, tales como nacimiento de hijos, muerte de familiares, divorcios etc. La gestión de estas situaciones requiere procedimientos y trato al empleado diferente al habitual por parte de la empresa.

Fase 5 cambiar. En esta etapa el empleado siente la necesidad de realizar nuevas funciones, asumir nuevos retos o conocer nuevas áreas de la empresa, por lo que solicita cambios a los responsables o áreas correspondientes. Para esta fase se identificaron dos interacciones con la empresa:

21. Comunicación de cambio. Este contacto sucede cuando el empleado siente la necesidad de cambiar, ya sea de puesto, de área e incluso de ubicación geográfica, pero siempre dentro de la propia empresa y utiliza los procedimientos que la empresa pone a su disposición para comunicar su deseo de cambio.
22. Oportunidades de cambio. Describe el contacto que tiene el empleado cuando busca en su empresa las opciones para poder realizar un cambio (de puesto, de departamento, de ubicación geográfica, etc.). Además de esta búsqueda suele implicar contactos con distintos departamentos y gestiones administrativas con los responsables de Recursos Humanos para la solicitud y tramitación del cambio si procede.

Fase 6 salir. Es la última etapa del empleado con la empresa. En ella se produce la salida del trabajador de la organización de forma voluntaria o involuntaria. En esta fase se han seleccionado dos interacciones con la empresa:

23. Comunicación de salida. Se produce cuando el empleado va a salir de la empresa. El proceso que se sigue varía en función de si es una salida voluntaria o involuntaria, si es voluntaria, recoge el momento en que el empleado comunica su decisión a las personas involucradas (superior jerárquico, equipos de trabajo, y departamento de recursos humanos fundamentalmente). Si la salida es involuntaria provocada por el despido por parte de la empresa, hace referencia al momento en que se le comunica al empleado la decisión de la empresa.

24. Despedida Es el ultimo contacto de la persona como empleado, cuando se despide de sus compañeros y de la empresa. Suele realizarse a través de una comunicación a través de correo electrónico de forma masiva a la empresa y de forma presencial en reuniones de despedida en el ámbito del equipo de trabajo. Puede incluir entrevistas de salida en las que se pregunta al empleado por su experiencia con la empresa.

Aunque el empleado puede continuar su relación con la empresa como ex empleado a través de sus recomendaciones como lugar para trabajar a otras personas (App et al., 2012), estas interacciones con la empresa se excluyeron en esta fase del diseño, al considerarse que sería muy complejo acceder en una investigación a los ex empleados de las empresas que participasen en el estudio empírico.

En la Tabla 13 se presentan las seis fases y las 24 interacciones con la empresa tal como serán denominadas en la exposición de resultados de esta investigación.

#### **Tabla 14**

##### *Fases e interacciones del ciclo de vida del empleado en España*

Fases	Interacciones con la empresa
Buscar	Búsqueda (1) y Selección (2)

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Fases	Interacciones con la empresa
Entrar	Recibimiento (3), Asignación (4) e Inf. Puesto (5)
Crecer	Formación (6), Aprend. Puesto (7), Desempeño (8), Feedback (9), T. en Equipo (10) y Promoción (11)
Consolidar	Condiciones (12), Reconocimiento (13), Retribución (14), Comunicación (15), Sugerencias (16), Administración (17), Organización (18), Conflictos (19) y Sit. Personales (20)
Cambiar	Com. Cambio (21) y Oport. Cambio (22)
Salir	Com. Salida (23) y Despedida (24)

Para adaptar estos resultados al modelo de referencia (Mayllet y Wride, 2017), las interacciones con la empresa fueron clasificadas en función de su pertenencia a momentos Chronos y Kairos, según lo definen estos autores.

- Momentos Chronos o acontecimientos predecibles, eventos ligados al ciclo de vida del empleado tales como la acogida en la empresa o la promoción. Son momentos predecibles y controlables, que tanto los líderes como los empleados pueden anticipar y planificar. Están ligados fundamentalmente al contrato transaccional y las promesas que contiene (Mayllet y Wride, 2017). Las interacciones con la empresa de este estudio incluidas en esta clasificación son: Búsqueda (1), Selección (2), Asignación (4), Información sobre el puesto (5), Formación (6), Desempeño (8), Promoción (11), Condiciones (12), Retribución, (14), Administración (17) y Oportunidades de cambio (22).

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

- Momentos Kairos o impredecibles, suelen estar más relacionados con la cultura de la organización. Son situaciones tan variadas como quejas de clientes, conflictos entre compañeros, fracasos en proyectos, cambios organizativos, crisis en la empresa, etc., pero también recogen momentos de la vida personal del empleado tales como embarazos, divorcios, enfermedades, situaciones de sobrecarga de estrés, etc. Las interacciones con la empresa asignadas a esta categoría fueron: Recibimiento (3), Formación en el puesto (5), Feedback (9), Trabajo en equipo (10), Reconocimiento (13), Comunicación (15), Sugerencias (16), Organización (18), Conflictos (19), Situaciones Personales (20), Comunicación de Cambio (21), Comunicación de Salida (23) y Despedida (24).

3. Construcción del cuestionario. En la siguiente etapa del diseño de investigación se definió un cuestionario a partir de las 24 interacciones con la empresa seleccionadas por el panel de expertos.

Para poder evaluar el ajuste de expectativas, tal como proponen en su modelo Mayllet y Wride (2017), se requería especificar dos preguntas por cada interacción con la empresa. Una primera para evaluar las expectativas y otra para mostrar la opinión de los empleados con el resultado que obtenían actualmente en ellas.

Para alcanzar este objetivo se optó incluir una breve descripción de la interacción con la empresa y a continuación dos preguntas, una para evaluar la importancia que tenía para la persona (expectativas) y otra para la satisfacción con la misma (resultado que obtiene).

Las opciones de respuesta para ambas preguntas fueron una escala tipo Likert de 1 a 10 puntos, donde 1 correspondía con *poco importante* y 10 *muy importante* para la dimensión importancia, y muy *insatisfecho* y muy *satisfecho* para la de satisfacción.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Así, por ejemplo, para evaluar la interacción con la empresa asignación (4), la pregunta planteada fue: “Cuando te asignaron tu espacio físico y herramientas de trabajo (ordenador, materiales, documentación, etc.)

- ¿Qué importancia tiene para ti este momento?”
- ¿Cómo te sentiste con lo que te facilitaron?”

Adicionalmente, se incluyó una pregunta sobre el nivel recomendación de la empresa por parte del empleado: “¿Recomendarías tu empresa como lugar para trabajar?” Las posibilidades de respuesta se presentan en una escala tipo Likert de 0-10 donde 0 significaba *muy improbable* y 10 *definitivamente, sí*. Esta pregunta permitiría analizar el quinto de los objetivos planteados en la investigación.

También se incluyeron tres preguntas abiertas para disponer de información cualitativa sobre la experiencia que viven los empleados que supusiese un incentivo para las empresas participantes. Estas preguntas fueron: ¿Cuál ha sido tu mejor experiencia con la empresa?, ¿Cuál ha sido tu peor experiencia?, ¿Qué sugerirías a tu empresa para mejorar tu experiencia de empleado?.

Además, el cuestionario recogía las preguntas sobre las variables sociodemográficas y laborales definidas en las hipótesis: Sexo, edad, antigüedad en la empresa y puesto desempeñado en la misma. La estructura definitiva del cuestionario se presenta en la Tabla 14, y en Anexo I de este documento se presenta el cuestionario completo.

**Tabla 15***Estructura de preguntas del cuestionario*

Socio demográficas y laborales	Interacciones con la empresa	Preguntas Abiertas	Recomendación
(4 Preguntas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 preguntas sobre importancia de las interacciones con la empresa.</li> <li>• 24 preguntas sobre satisfacción con las interacciones con la empresa.</li> </ul>	(3 Preguntas)	(1 Pregunta)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo.</li> <li>• Edad.</li> <li>• Antigüedad.</li> <li>• Puesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor experiencia.</li> <li>• Peor experiencia.</li> <li>• Sugerencias de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendación de la empresa.</li> </ul>

Por último, el cuestionario se completó con una breve introducción en la que se presentaba el objetivo del estudio, las instrucciones de cumplimentación e información sobre las garantías de anonimato, confidencialidad y tratamiento de los datos obtenidos.

**4. Estudio piloto.** Para finalizar la fase de diseño, se sometió el cuestionario a un pretest con 20 participantes. Estos empleados tenían diferentes perfiles de edad, antigüedad, puestos profesionales y pertenecían a empresas de tamaños y sectores diferentes en España.

Tras analizar los resultados de esta prueba piloto, se acordaron cambios en la redacción de las preguntas para garantizar que éstas fuesen suficientemente claras, no

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
 contuviesen duplicidades ni ambigüedades y pudiesen contestarse en un tiempo  
 adecuado que no ocasionase fatiga al encuestado.

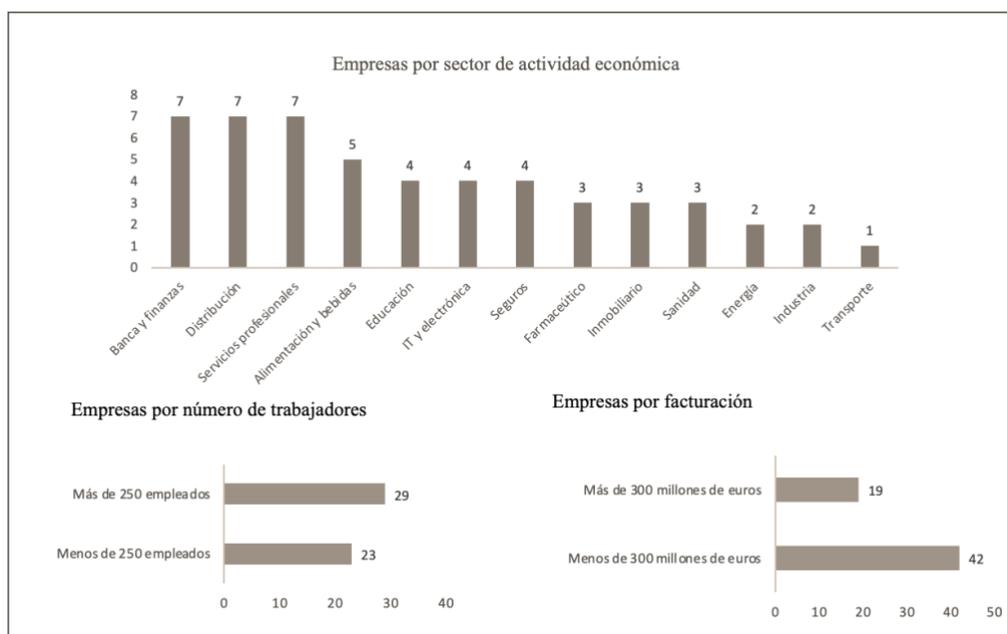
### Procedimiento de Recogida de Datos

Para facilitar la cumplimentación del cuestionario se valoraron diferentes plataformas de encuestas digitales, finalmente se optó por Typform ([www.typeform.com](http://www.typeform.com)). La utilización de esta plataforma con un diseño *responsive*, permitía rellenar el cuestionario desde distintos dispositivos (ordenador, tableta y teléfono) y contestarla en diferentes sesiones pudiendo guardar los resultados entre las mismas.

Para asegurar una muestra de empleados en España lo más amplia posible se realizaron sesiones de comunicación con directores de recursos humanos de diferentes empresas para explicar el objetivo del estudio, de esta forma, se consiguió la participación de 52 empresas privadas que desarrollan su actividad en España y pertenecen a diferentes sectores económicos.

### Figura 24

*Clasificación de las empresas participantes por sector, número de empleados y facturación*



## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Las empresas participantes en el estudio ordenadas por el sector de actividad en el que desarrollan su actividad se presentan en la Tabla 15.

**Tabla 16**

*Empresas participantes según sector de actividad*

	Servicios	Distribución/Consumo/	Bebidas y
Banca y Finanzas	Profesionales	Venta	Alimentación
BBVA	Grupo Antevenio	Carrefour	Heineken España
Santander	Fundación Prevent	Fund Grube	Bacardí España
CaixaBank	OCU	Leroy Merlin	Calidad Pascual
Sabadell	Axel Springer España	Kiabi	SanLucar
CajaMar	Atento	Opticalia	Vinófilos
BNP España	AHK	Stihl	
Crealsa			
Investment Spain	AENOR	BMW	
Informática	Farmacéutico	Inmobiliaria	Educación
			Fundación Federico
Ibermática	Sandoz	HI! Real Estate	Fieldner
			Fundación Servicios
HP	BMS	Taylor Wimpey	Educativos
Datasa	ABBVIE	ST Consultores	Grupo Coremsa
			Universidad
LG			Mondragón
Seguros	Sanidad	Energía Industrial	Transporte
Nationale			
Nederlander			
(Servicios			
Centrales)	Quirón Ruber	Cepsa Tolsa	Metro de Madrid
Nationale			
Nederlander	Quirón San José	REE Xylem	

(Oficinas  
Comerciales)

Zurich                      Grupo ICOT  
Santa Lucía

---

El cuestionario se remitió a cada empresa participante a través de un *link* o vínculo electrónico que daba acceso directo a la cumplimentación del cuestionario en la plataforma de encuestas seleccionada y que el departamento de recursos humanos remitía a los empleados de la empresa.

Para asegurar que los trabajadores comprendían bien el objeto del estudio y se animaba la participación, antes de enviarles el cuestionario se remitió a las empresas participantes el siguiente texto explicativo para que lo compartiesen con sus empleados: “¿Te has preguntado alguna vez cómo es la experiencia de empleado en tu organización? ¿y cómo es en otras empresas de España?. El trabajo es una parte importante de la vida de las personas. Una buena experiencia laboral ayuda a tener mejor calidad de vida, a trabajar mejor y conseguir mejores resultados.

Con tu participación en el Primer Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018) podrás contribuir a que se conozca cuales son los momentos más importantes en vuestra experiencia de empleado con vuestras empresas.

BEX es un estudio académico impulsado por el IE Business School, Enevolución y Buljan & Partners para conocer cómo es la experiencia actual de los empleados en España, cuáles son los momentos más importantes en su relación con la empresa y cómo se sienten en cada uno de ellos.

Las respuestas serán tratadas de forma anónima y confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al estudio. Sólo te llevará unos 20 minutos, te agradecemos

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
de antemano tu participación, porque con ella contribuyes a que entre todos hagamos de las  
empresas mejores sitios para trabajar. ¡Muchas gracias!”

Asimismo, para garantizar la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de la  
información para los fines del estudio se firmó con cada empresa un acuerdo de  
confidencialidad que recogía este compromiso.

Con posterioridad a la firma de estos acuerdos se remitió a cada empresa un vínculo  
electrónico que daba acceso al cuestionario y que debería ser enviado a los empleados de la  
organización.

La encuesta estuvo disponible para su cumplimentación durante un periodo de un mes  
desde su fecha de comunicación a los empleados. La información con los cuestionarios  
completados por cada de cada empresa generaron un archivo Excel desde la plataforma de  
encuestas Typform que se volcaron en el programa Power bi  
(<https://powerbi.microsoft.com/es-es/>) para la revisión y visualización organizada de los  
datos.

También se envió un cuestionario a los responsables de recursos humanos de las  
empresas participantes para recoger la información referente a las variables organizativas y  
poder así categorizar a los empleados en función del tipo de empresa en la que trabajan.

Se diseñó e implementó un mensaje de comunicación para conseguir la máxima  
participación de los empleados a través de correos electrónicos en los que se animaba a la  
participación, así como recordatorios de cumplimentación durante el periodo en el que la  
encuesta estuvo abierta. El contenido de estas comunicación fue “Muchas gracias por  
contribuir a hacer a las empresas españolas mejores para sus empleados.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Estas participando en el primer estudio en España que mide la experiencia de los empleados, permitiendo que las empresas españolas tengan un mejor conocimiento sobre lo qué es importante para sus empleados, cómo se sienten y cómo quieren ser tratados.

Tu contribución es muy importante para ayudarnos a avanzar y hacer de las empresas mejores lugares para trabajar, por ello, desde el equipo que impulsa este estudio, queremos agradecerte tu participación si ya has cumplimentado la encuesta que tu empresa te ha pasado y animarte a que la cumplimentes si todavía no la has hecho, porque solo conociendo tu opinión sabremos como ofrecer a las empresas información veraz y concreta para ayudarlas a avanzar con empleados satisfechos y comprometidos.

Te recuerdo que es una encuesta anónima, que solo te llevará unos minutos cumplimentarla. Muchas gracias por tu compromiso con la mejora de la calidad de vida de los empleados en España”

Los hitos y calendario seguido en el estudio empírico se presentan en la siguiente Figura.

### Figura 25

*Resumen y cronograma del proceso*



### **Cuestiones Éticas**

Tal como se ha expuesto en el punto anterior se informó en diferentes momentos a los participantes del objetivo del estudio indicando que formaban parte de una investigación que pretendía conocer el estado de la experiencia de empleado en España, y que no se utilizarían los datos para fines diferentes a los de este estudio.

La participación fue voluntaria, pudiendo los empleados abandonar la cumplimentación del cuestionario cuando así lo decidiesen. Además, para asegurar la confidencialidad de los datos se les informó del procedimiento a seguir y del tratamiento de datos que codificaría su participación de forma que se asegure que no contiene datos personales que puedan comprometer su anonimato y que la custodia de estos cumpliría con la ley de protección de datos vigente en el momento de realización del estudio.

Asimismo, los datos se presentan siempre de forma agregada y no se ofrecen datos de variables en las que no hubiese al menos 300 personas.

Esta investigación ha cumplido con los principios fundamentales de ética de la investigación: De no maleficencia, ya que no ha causado daños a las personas participantes, de benevolencia, ya que su objetivo es contribuir positivamente al desarrollo científico y al bienestar de las personas en las organizaciones, de respeto por los derechos y dignidad de las personas participantes.

Tras la cumplimentación del Formulario de Autoevaluación para el Cumplimiento de los Protocolos de Ética en la Investigación de Tesis Doctorales propuesto por el Vicerrectorado de Investigación y Transferencia de la Universidad de Murcia se emitió resolución favorable que se presenta en el Anexo I de este documento.

## Participantes

Se obtuvieron 7.765 cuestionarios válidos de empleados que trabajan en empresas ubicadas en España de los cuales el 54% fueron hombres y el 46% mujeres. Participaron empleados de edades comprendidas entre 20 hasta más de 55 años siendo la categoría de edad con mayor participación la comprendida entre 45-36 años, que constituían el 42% de la muestra. La antigüedad media en la empresa era de 12,3 años (Rango=21 años) y el Puesto más representado fue el de Técnicos, que aportaron el 31% de participación de la muestra total. Los detalles de la distribución de los participantes respecto a las variables socio demográficas, laborales y organizativas en la que trabajan se presentan en la Tabla 16.

Es importante en este punto clarificar que algunas variables como la edad y la antigüedad se categorizaron como variables cualitativas, agrupándose en rangos a petición de las empresas participantes para garantizar el anonimato de los datos de los empleados. Los rangos establecidos fueron por el acuerdo interjueces en el panel de expertos realizado en la fase de diseño del cuestionario.

### Tabla 17

*Distribución de los participantes en función de las variables socio demográficas laborales y organizativas*

Variable	Categoría	Número	% Muestra total
Sexo	Mujer	3.581	46%
	Hombre	4.184	54%

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Variable	Categoría	Número	% Muestra total
Edad	Más de 56 años	461	6%
	55-46 años	2.121	27%
	45-36 años	3.286	42%
	35-20 años	1.897	24%
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	760	10%
	2-5 años	1.543	20%
	6-10 años	1.505	20%
	11-20 años	2.578	33%
	Más de 21 años	1.379	17%
Puesto	Directivo	475	6%
	Mando intermedio, (gerente, responsable/supervisor de equipos)	1.972	25%
	Técnico en un área de la empresa (Ingeniería, Económico financiero, Márquetin, Calidad, Producción, etc.)	2.426	31%
	Administrativo	756	10%
	Operario	475	6%
	Comercial	904	12%
	Otros	757	10%
	Nº de empleados de la empresa	Más de 250	6.204
Menos de 250		1.561	20%
Facturación de la empresa (Millones de €)	Más de 300	4.637	59,5%
	Menos de 300	3.128	40.5%

### Análisis de Datos

El análisis de datos se ha realizado utilizando el programa estadístico SPSS 24. Se han realizado diferentes cálculos estadísticos, cuya organización con respecto a las hipótesis de la investigación se resumen en la Tabla 17.

**Tabla 18**

*Pruebas estadísticas aplicadas por objetivos e hipótesis*

Objetivo e Hipótesis	Método estadístico	Variables
Objetivo 1 H1.1	Análisis Factorial Exploratorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste de expectativas con dos dimensiones: importancia y satisfacción</li> <li>• Variables sociodemográficas de los empleados: sexo y edad.</li> <li>• Variables laborales de los empleados: puesto de trabajo y antigüedad en la empresa.</li> <li>• Variables organizativas: número de empleados y facturación de la empresa.</li> </ul>
Objetivo 2 Hipótesis H2.1-H2.7	Estadísticos descriptivos y para Sexo y variables organizativas prueba de Levene y t de Student. Para el resto ANOVA de un factor y contraste post hoc Games Howell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión importancia de la variable ajuste de expectativas.</li> <li>• Variables sociodemográficas de los empleados: sexo y edad.</li> <li>• Variables laborales de los empleados: puesto de trabajo y antigüedad en la empresa.</li> </ul>

Objetivo e Hipótesis	Método estadístico	Variables
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables organizativas: número de empleados y facturación de la empresa.</li> </ul>
Objetivo 3 Hipótesis H3.1-H3.7	Estadísticos descriptivos y para Sexo y variables organizativas prueba de Levene y t de Student. Para el resto ANOVA de un factor y contraste post hoc Games Howell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión satisfacción de la variable ajuste de expectativas.</li> <li>• Variables sociodemográficas de los empleados: sexo y edad.</li> <li>• Variables laborales de los empleados: puesto de trabajo y antigüedad en la empresa.</li> <li>• Variables organizativas: número de empleados y facturación de la empresa.</li> </ul>
Objetivo 4 Hipótesis H4.1-H4.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticos descriptivos y para Sexo y variables organizativas prueba de Levene y t de Student. Para el resto ANOVA de un factor y contraste post hoc Games Howell.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste de expectativas.</li> <li>• Variables sociodemográficas de los empleados: sexo y edad.</li> <li>• Variables laborales de los empleados: puesto de trabajo y antigüedad en la empresa.</li> <li>• Variables organizativas: número de empleados y facturación de la empresa.</li> </ul>

Objetivo e	Método estadístico	Variables
Hipótesis		
Objetivo 5	Correlación de Pearson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste de expectativas (diferencia entre importancia y satisfacción)</li> </ul>
Hipótesis H5.1	Modelo de regresión lineal para analizar la influencia de la variable ajuste de expectativas y las variables sociodemográficas, laborales y organizativas de los empleados en la recomendación que los empleados realizan de su empresa como lugar para trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendación de los empleados de su empresa como lugar para trabajar</li> <li>• Variables sociodemográficas de los empleados: sexo y edad.</li> <li>• Variables laborales de los empleados: puesto de trabajo y antigüedad en la empresa.</li> <li>• Variables organizativas: número de empleados y facturación de la empresa.</li> </ul>

Para analizar el primer objetivo de esta investigación, se ha realizado un análisis factorial (AF) sobre las 24 preguntas del cuestionario correspondientes a importancia y otro sobre las 24 sobre satisfacción con las interacciones con la empresa.

El AF, además de ser uno de los análisis más frecuentemente usados en psicología para la comprobación psicométrica de la estructura de una escala, permite representar las relaciones entre un conjunto de variables y extraer otras variables no observables (factores), menores en número, que aportan una explicación de la relación entre las variables iniciales y suponen una forma más simplificada de explicar dicha relación (Ferrando y Aguiano-Carrasco, 2010).

### Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Para cada una de estas dos dimensiones (importancia y satisfacción) se realizó una revisión de los estadísticos descriptivos y posteriormente se aplicó el test de esfericidad de Barlett (1950) para probar la hipótesis nula de que las variables no se correlacionan en la población.

En ambas variables se aplicó el test de Kaiser Meyer Adequacy (KMO) (Kaiser, 1970) que permite conocer el grado en que las puntuaciones de cada variable son predecibles desde las demás variables, de forma que cuanto más alto es el valor KMO (su rango oscila entre 0 y 1) más alto el valor de relación entre las variables. El valor de referencia propuesto como el más adecuado para factorizar una matriz de correlaciones es igual o superior a 0.80 (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010).

Para la extracción de los factores se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) que permite verificar la estructura interna del cuestionario a través de la matriz de intercorrelaciones entre los ítems y está especialmente recomendado cuando no hay una hipótesis previa y se dispone de una muestra mayor de 300 participantes (Martínez, 2008).

Posteriormente, se realizó la matriz de cargas factoriales que recoge los pesos de cada variable en cada uno de los factores creados tras el AFE. Cuando se identifican variables con alta carga o saturación en un factor, puede concluirse que mantiene una estrecha relación con dicho factor. Se han considerado relevantes aquellos valores con cargas factoriales mayores de 0.30 (Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019).

Para poder interpretar la matriz factorial se realizó una Rotación Factorial que permite interpretar más fácilmente los resultados de la matriz factorial a partir de su combinación lineal que explica la misma cantidad de varianza inicial. Los factores rotados tratan de que cada una de las variables originales tenga una correlación lo más próxima a

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio uno posible y que mantenga correlaciones cercanas a cero con el resto de los factores, de forma que se crean correlaciones altas solo con determinados grupos de variables.

Se utilizó la Normalización VARIMAX para simplificar la interpretación del sistema de rotación de los factores, convergiendo esta rotación en la extracción de cuatro componentes y que pudiesen explicar más del 50% de la variabilidad conjuntamente.

Para comprobar el segundo y tercero de los objetivos y las hipótesis que se establecieron sobre ellos, se realizaron los cálculos de sus correspondientes estadísticos descriptivos para las 24 interacciones con la empresa consideradas y ANOVAS de un factor para comprobar las diferencias tanto en importancia como en satisfacción en las variables sociodemográficas, laborales y organizativas consideradas en el estudio.

La significación de F de Snedecor, se realizó siguiendo un nivel de confianza del 95% y se realizaron pruebas post hoc para identificar entre qué pares de medias se producen las diferencias que señala la significación F. Para todas las variables a las que aplicó el ANOVA se realizó la prueba Games-Howell asumiendo la igualdad de varianzas. Este contraste permite controlar la probabilidad de rechazar la hipótesis cuando esta es verdad.

Para el cálculo de los resultados en función del sexo, número de empleados de la empresa y facturación de la empresa se aplicó la prueba de Levene que permite comprobar la igualdad de varianzas entre dos sub-muestras contrastando la  $H_0$  de homogeneidad de varianzas de la variable dependiente en los dos grupos de la variable independiente. Posteriormente se realizó el cálculo del estadístico t de Student para mostrar el grado de compatibilidad entre la hipótesis de igualdad de medias y las diferencias entre las medias de los dos grupos observados.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

El cálculo para analizar la variable ajuste de expectativas, que constituía el tercero de los objetivos de este estudio, en primer lugar se calculó la diferencia entre los resultados de las dimensiones importancia y satisfacción y posteriormente para conocer las diferencias en función de las variables sociodemográficas, laborales y organizativas se realizaon los mismos cálculos que en los objetivos anteriores.

Para analizar el último de los objetivos, se aplicó la correlación bivariada de Pearson que permitió mostrar la relación entre el ajuste de expectativas y el resultado en la recomendación que hacen los empleados sobre su empresa como lugar para trabajar.

Además para explorar y cuantificar la influencia del ajuste de expectativas y las diferentes variables sociodemográficas, laborales y organizativas consideradas en la valoración de la recomendación que los empleados realizan de sus empresas como lugar para trabajar a otras personas, se realizó un modelo de análisis de regresión lineal múltiple.

## Capítulo V: Resultados

### Resultados para el Primer Objetivo: Estructura del Ciclo de Vida Laboral

Para dar respuesta al primero de los objetivos de este estudio e identificar la estructura de fases que sigue el ciclo de vida laboral en España, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) sobre la dimensión importancia y satisfacción en cada una de las 24 interacciones con la empresa definidas en el cuestionario. Los principales hallazgos sobre este análisis se presentan a continuación.

#### *Análisis Factorial*

El resultado del estadístico de ajuste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sobre la dimensión importancia que los participantes dieron a las 24 interacciones con la empresa, fue de 0.949, que indica que las correlaciones entre las variables pueden ser explicadas por las restantes variables. El test de esfericidad de Barret ofreció un resultado de 87373.60 que evidencia que las variables no eran independientes.

Se encontraron cuatro factores que representan el 57.6% de la varianza común explicada y que se organizan tal como se muestra en la Tabla 6.

Con respecto a la saturación de los ítems en los factores, se observa que las interacciones con la empresa Comunicación del Cambio (21), Oportunidades de Cambio (22), Conflictos (19) o Selección (2) explican una mayor proporción de la varianza según su participación en los factores extraídos en el análisis; y Trabajo en equipo (10) y Situaciones Personales (20) que participan en menor medida con un 0.476 y 0.442 respectivamente.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Se ha determinado como punto de corte el valor (*eigenvalue*) 0,30 de forma que todos los ítems quedan incluidos en la organización final de factores al alcanzar el valor de referencia.

Respecto a la consistencia interna de cada factor, se ha aplicado el alpha de Cronbach con resultados adecuados en los cuatro factores: Factor 1: 0.832, Factor 2: 0.877, Factor 3: 0.857 y Factor 4: 0.721.

**Tabla 19**

*Saturaciones de cada uno de los cuatro factores del cuestionario en Importancia*

	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	Comunalidades
1. Búsqueda			.693		.564
2. Selección			.745		.625
3. Recibimiento			.738		.628
4. Asignación			.715		.621
5. Inf. Puesto			.683		.609
6. Formación		.641			.580
7. Apr. Puesto		.713			.643
8. Desempeño		.663			.568
9. Feedback		.594			.530
10. T. Equipo		.396			.476
11. Promoción		.703			.620
12. Condiciones	.595				.515
13. Reconocimiento		.408			.540
14. Retribución		.343			.440
15. Comunicación	.552				.540
16. Sugerencias	.591				.579
17. Administración	.578				.537
18. Organización	.688				.603
19. Conflictos	.711				.644

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

	<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	Comunalidades
20. Situaciones Personales	.560				.442
21. Comun. Cambio		.362			.728
22. Oport. cambio		.424			.745
23. Comun. Salida				.589	.523
24. Despedida				.613	.540

*Nota.* Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

Para la dimensión satisfacción se identificó también una solución de cuatro factores, al igual que en importancia, que en este caso consigue explicar el 62.418% de la varianza común. También el resultado del test KMO de 0.961, resultó significativo ya que era superior al 0,80 definido como valor de referencia en este test (Ferrando y Aguiano-Carrasco, 2010). Respecto al test de esfericidad de Barret ofreció un resultado de 113133,66 y, al igual que sucedió con la dimensión importancia, indicaba que las variables no eran independientes.

Los resultados de consistencia interna de las fases a partir del índice alfa de Cronbach han sido: Factor 1: 0.835, Factor 2: 0.923, Factor 3: 0.876 y Factor 4: 0.788. Estos valores indican un resultado que se encuentra dentro de los valores aceptables.

**Tabla 20**

*Saturaciones de cada uno de los cuatro fases del cuestionario en satisfacción*

	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>	<i>Factor 4</i>	Comunalidades
1. Búsqueda			.660		.499
2. Selección			.712		.553
3. Recibimiento			.778		.669
4. Asignación			.751		.655
5. Inf. Puesto			.727		.665
6. Formación	.653				.634
7. Apr. Puesto	.699				.662

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>	<i>Factor 4</i>	<i>Comunalidades</i>
8. Desempeño	.707				.697
9. Feedback	.609				.669
10. T. Equipo	.324				.453
11. Promoción	.795				.762
12. Condiciones		.558			.482
13. Reconocimiento	.654				.674
14. Retribución	.542				.498
15. Comunicación		.443			.567
16. Sugerencias		.521			.687
17. Administración		.612			.548
18. Organización		.659			.691
19. Conflictos		.666			.670
20. Situaciones personales		.605			.506
21. Comun. Cambio	.637				.667
22. Oportunidades cambio	.702				.702
23. Comun. Salida				.722	.697
24. Despedida				.708	.675

*Nota.* Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación:

Normalización Varimax con Kaiser

### *Interpretación de los Factores*

Para asimilar los resultados obtenidos con los factores a la denominación utilizada para designar la estructura del ciclo de vida laboral, se utilizará en adelante los términos “fase” o “etapa” para referir los factores identificados (App et al., 2012).

La extracción del mismo número de fases, compuesto por los mismos ítems para ambas variables, permite obtener una clasificación conjunta que se presenta en la Tabla 21 organizada de acuerdo con el orden temporal que estas etapas ocupan en el ciclo de vida del empleado.

### **Tabla 21**

*Estructura de los factores de Importancia y Satisfacción*

Factor	F1: Empezar	F2: Crecer	F3: Consolidar	F4: Salir
Ítems	Búsqueda (1)	Formación (6)	Condiciones (12)	Comun. Salida (23)
	Selección (2)	Aprend. Puesto (7)	Comunicación (15)	Despedida (24)
	Recibimiento (3)	Desempeño (8)	Sugerencias (16)	
	Asignación (4)	Feedback (9)	Administración (17)	
	Inf. Puesto (5)	Trabajo en equipo (10)	Organización (18)	
		Promoción (11)	Conflictos (19)	
		Reconocimiento (13)	Sit. personales (20)	
		Remuneración (14)		
		Comun. Cambio (21)		
		Oport. Cambio (22)		

A la primera de los fases, a la que se ha denominado *empezar* puesto que incorpora los primeros contactos del empleado con la empresa, se corresponde con el tercero de los factores en las dimensiones importancia y satisfacción. Está integrada por los ítems 1, 2, 3, 4, 5 que explican conjuntamente el 53.5% de la varianza total para Importancia y el 58.5% de la de satisfacción respectivamente.

La segunda etapa ha sido designada como *crecer* porque incorpora las interacciones con la empresa que tienen que ver con el aprendizaje, el desarrollo y cambio profesional y es en la que más ítems saturan. Esta fase está compuesta por los ítems 6,7,8,9, 10,11, 13, 14, 21 y 22, con un total del 47% de la varianza total explicada en importancia y el 54% en satisfacción.

La tercera de las fases, que se corresponde con el segundo de los factores de importancia y el primero de satisfacción, explica el 39.3 % y de 46.5% de la varianza total en ambas dimensiones respectivamente. Saturan en ella los ítems 12, 15, 16, 17, 18, 19, y 20, que son interacciones con la empresa que hacen referencia a lo que vive el empleado en su día a día con su trabajo y en la empresa cuando ya está afianzado en ella; por ello se la ha denominado *consolidar*.

La cuarta etapa a la que se ha dado en nombre de *salir*, porque integra las últimas interacciones de la persona con la empresa como empleado de ésta, se corresponde con el cuarto de los factores en ambas dimensiones (importancia y satisfacción) y en ella saturan los ítems 23 y 24 explicando conjuntamente el 57.6% de la varianza total explicada de importancia y el 62.4% de la de satisfacción.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados sobre las cuatro fases para las variables sociodemográficas, laborales y organizativas consideradas en este estudio.

### ***Diferencias en las Fases con la Empresa según el Sexo de los Empleados***

En función de los resultados aportados por la prueba de Levene sobre homogeneidad de varianzas, se ha encontrado que no cumplen este criterio la segunda y tercera de las etapas para la dimensión importancia; es decir que las fases crecer y consolidar presentan varianzas distintas entre hombres y mujeres ( $p < 0.05$ ), mientras que en la primera y cuarta si se cumple la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas entre hombres y mujeres ( $p > 0.05$ ).

En el caso de la dimensión satisfacción, se cumple para todas las fases la  $H_0$  de igualdad de varianzas, por lo que puede inferirse que, respecto a la satisfacción con las

fases, no existen diferencias significativas entre las varianzas de hombres y mujeres en las cuatro etapas consideradas en este análisis.

**Tabla 22**

*Análisis de las fases por sexo para importancia y satisfacción*

Variable	Fases	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	T (gl)	Sig.
Importancia	F1	Hombre	4184	40.46	6.38	-5.10	.000
		Mujer	3581	41.21	6.50		
	F2	Hombre	4184	83.88	11.17	-8.62	.000
		Mujer	3581	86.00	10.41	-	.
	F3	Hombre	4184	58.91	7.80	-10.90	.000
		Mujer	3581	60.76	7.17		
	F4	Hombre	4184	15.48	3.213	-3.06	.002
		Mujer	3581	15.70	3.13		
Satisfacción	F1	Hombre	4184	36.10	7.50	-3.19	.001
		Mujer	3581	36.65	7.66		
	F2	Hombre	4184	63.71	18.86	-1.39	.164
		Mujer	3581	64.31	19.03		
	F3	Hombre	4184	46.12	12.78	-2.27	.023
		Mujer	3581	46.78	12.78		
	F4	Hombre	4184	11.62	4.27	2.03	.042
		Mujer	3581	11.42	4.30		

Respecto a la prueba t de Student realizada para la variable sexo y las cuatro fases extraídas en el análisis factorial, asumiendo varianzas diferentes en la segunda y tercera etapa de importancia, podemos concluir que las diferencias en las medias son estadísticamente significativas entre hombres y mujeres para las cuatro fases ( $p < 0.05$ ) y respecto a la dimensión satisfacción no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres. El análisis en detalle de las fases segunda y tercera en importancia, revela que son las mujeres quienes dan mayor valor a estas interacciones con la empresa que los hombres.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

En la variable satisfacción, se observa al asumir varianzas iguales entre hombres y mujeres y atendiendo a los resultados del estadístico t, que las diferencias son significativas en las medias en las fases primera, tercera y cuarta. En la primera y tercera las mujeres se muestran más satisfechas y es en la cuarta donde los hombres expresan mayor satisfacción.

***Diferencias en las Fases con la Empresa Según la Edad de los Empleados***

Los datos extraídos para las dimensión importancia con relación a los diferentes grupos de edad para las cuatro fases analizadas arroja los siguientes resultados:

**Tabla 23**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según importancia y edad*

Fase	Edad	N	Media	Desv. Típica	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
F1: Empezar	20-35 (1)	1897	41.25	6.29	11.19	.000	.004	1.2.3>4
	36-45 (2)	3285	40.81	6.27				
	46-55 (3)	2121	40.72	6.54				
	+ 55 (4)	461	39.34	7.57				
F2: Crecer	20-35 (1)	1897	86.68	10.60	48.21	.000	.018	1>2>3>4
	36-45 (2)	3285	85.03	10.77				
	46-55 (3)	2121	83.90	10.43				
	+ 55 (4)	461	80.56	12.99				
F3: Consolida	20-35 (1)	1897	60.06	7.62	8.02	.000	.003	1.2.3>4
	36-45 (2)	3285	59.88	7.66				
	46-55 (3)	2121	59.64	7.051				
	+ 55 (4)	461	58.19	8.76				
F4: Salir	20-35 (1)	1897	15.58	3.18	11.25	.000	.004	1.2>3
	36-45 (2)	3285	15.37	3.25				
	46-55 (3)	2121	15.87	3.03				
	+ 55 (4)	461	15.73	3.17				

*Nota.* F de Snedecor. Eta<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games Howell

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Como puede observarse en la Tabla 22 el nivel de significación que ofrece el estadístico F interclase, es menor a 0.05 en todas las categorías de edad, por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de las medias y se concluye que hay diferencias en las medias entre todos los grupos de edad del estudio en importancia. Tiene sentido, por tanto, realizar un análisis *post hoc* para identificar entre qué pares de medias se encuentran las diferencias.

Para mostrar donde se concretaban estas diferencias se realizó la prueba Games Howell cuyo resultado indicó que éstas se ubican en las fases primera y tercera, entre todos los grupos de edad y el de mayores de 55 años, quienes las consideraban menos importantes que el resto de las categorías de edad consideradas.

En la segunda de las fases las diferencias se dan entre todos los grupos de edad, en concreto, se constata como los empleados participantes en esta investigación van otorgando menor valoración en importancia a las interacciones que viven con la empresa a medida que aumenta su edad.

En la última fase (salir), es significativa la mayor importancia que dan los participantes que tienen entre 46-55 años con respecto a los que tienen 20-35 y 36-45 años.

La comparativa de los diferentes grupos de edad en satisfacción para las cuatro fases extraídas arrojó los resultados que se muestran a continuación.

**Tabla 24**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según satisfacción y edad*

Fase	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
F1: Em	20-35 (1)	1897	36.47	7.64				
	36-45 (2)	3285	36.25	7.51			.000	

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Fase	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
F2: Crecer	46-55 (3)	2121	36.45	7.62	3.55	.014	.001	1>2
	+ 55 (4)	461	36.07	7.64				
	20-35 (1)	7764	64.72	18.968				
	36-45 (2)	1897	63.18	19.15				
	46-55 (3)	3285	64.43	18.75				
	+ 55 (4)	2121	64.70	18.08				
F3: Consolidar	20-35 (1)	461	46.60	13.02	1.01	.384	.000	NS
	36-45 (2)	7764	46.13	12.66				
	46-55 (3)	1897	46.66	12.74				
	+ 55 (4)	3285	46.75	12.91				
F4: Salir	20-35 (1)	2121	11.97	4.18	9	.000	.003	2.3.4<1
	36-45 (2)	461	11.38	4.25				
	46-55 (3)	7764	11.43	4.31				
	+ 55 (4)	1897	11.25	4.67				

*Nota.* F de Snedecor. Eta<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games Howell. NS = No significativa

El ANOVA de un factor que se realizó para la comparativa entre satisfacción y los diferentes grupos de edad resultó significativa en la segunda y cuarta fase (Crecer y Salir), en el que se observaron diferencias entre los grupos de edad de 20-35 y 36-45 años, siendo los primeros los que más satisfacción referían con respecto a los segundos en la etapa Crecer y más que el resto de categorías de edad en la fase Salir.

### ***Diferencias en las Fases con la Empresa según el Puesto Ocupado por los Empleados***

A continuación se presentan los principales hallazgos respecto a la comparación que se realizó en función del puesto ocupado en la empresa para cada una de las fases tanto en la dimensión importancia como en satisfacción

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

El resultado del estadístico F interclase realizado sobre la variable puesto en la empresa evidenció diferencias significativas entre las medias de todos los grupos respecto de dimensión importancia. Tras el análisis *post hoc* realizado con el test Games-Howell se identificaron las diferencias tal como puede verse en la columna nueve de la Tabla 24.

**Tabla 25**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según importancia y puesto de trabajo*

Fase	Puesto	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
F1: Empezar	Admin.(1)	756	40.50	6.69				
	Comercial (2)	904	41.78	6.18				
	Directivo (3)	475	41.27	5.53	9.90	.000	.008	1<2
	Mando (4)	1972	41.14	5.88				2.3.4. 6>7
	Operario (5)	475	40.77	7.64				
	Otro (6)	757	41.04	7.57				
	Técnico (7)	2426	40.12	6.38				
F2: Crecer	Admin.(1)	756	83.15	12.40				
	Comercial (2)	904	85.36	11.19				
	Directivo (3)	475	86.39	7.82		.000	.015	2.3.4.7>1
	Mando (4)	1972	86.01	8.61	20.10			1.5.6.7<3
	Operario (5)	475	80.80	15.54				1.5.7<4
	Otro (6)	757	84.49	13.48				
	Técnico (7)	2426	84.88	10.36				2.3.4.6.7>5
F3: Consolidar	Admin.(1)	756	60.16	8.37				
	Comercial (2)	904	60.41	7.71				
	Directivo (3)	475	59.28	6.27	6.63	.000	.005	3.5.7<6
	Mando (4)	1972	59.91	6.28				2.4.6>7
	Operario (5)	475	58.81	11.06				

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Fase	Puesto	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
	Otro (6)	757	60.66	9.048				
	Técnico (7)	2426	59.28	7.036				
	Admin.(1)	756	15.56	3.386				1<2
	Comercial (2)	904	16.08	2.997				2.6.7>4
	Directivo (3)	475	15.73	2.776	10.46	.000	.008	2.3.4.6> 7
	Mando (4)	1972	15.55	3.069				
	Operario (5)	475	15.61	3.638				
F4: Salir	Otro (6)	757	16.00	3.452				
	Técnico (7)	2426	15.26	3.114				

Nota. F de Snedecor. Eta<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games Howell.

El análisis en detalle de estos resultados permite ubicar las diferencias estadísticamente significativas en la primera de las fases (empezar) entre los participantes que ocupan un puesto de trabajo técnico y el resto, excepto administrativos y operarios, siendo los primeros los que consideran esta etapa menos importante.

En la segunda fase (crecer), es significativa la menor importancia que indican quienes ocupan un puesto operario y administrativo con respecto al resto de las categorías analizadas, así como el mayor nivel de importancia que muestran directivos y mandos con respecto a administrativos, operarios y técnicos.

La valoración en importancia otorgada a la tercera de las fases (consolidar), es significativamente mayor para el puesto otros, especialmente comparado con directivos, operarios y técnicos y menor para los que ocupan puestos técnicos si los comparamos sobre todo con comerciales, mandos y otros.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

En la última etapa (salir), se destaca la menor puntuación en importancia que otorgan aquellos participantes que ocupan un puesto técnico con respecto a comerciales, directivos, mandos y otros.

**Tabla 26**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según satisfacción y Puesto*

Fase	Puesto	N	Media	Desv.		F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
				Típ.					
F1: Empezar	Admin.(1)	756	40.50	6.69					1>3>2>4.5.
	Comercial (2)	756	37.01	7.31					6.7
	Directivo (3)	904	38.43	7.02	19.60	.000	.015		1.2.3.4>7
	Mando (4)	475	36.63	7.10					
	Operario (5)	1972	36.49	7.12					
	Otro (6)	475	35.99	8.81					
	Técnico (7)	757	35.91	9.39					
F2: Crecer	Admin.(1)	756	62.20	19.64					
	Comercial (2)	904	68.69	17.71					1.5.6.7<2 1.2..4.5.6.7<
	Directivo (3)	475	73.70	13.93					3
	Mando (4)	1972	68.33	15.95	87.36	.000	.063		1.5.6.7<4
	Operario (5)	475	59.77	21.41					
	Otro (6)	757	60.78	22.04					
	Técnico (7)	2426	59.19	18.79					
F3: Consolidar	Admin.(1)	756	47.05	13.46					
	Comercial (2)	904	48.05	12.44					Todos<3 1.2.3.4.7>5
	Directivo (3)	475	51.17	9.36	54.39	.000	.040		y 6
	Mando (4)	1972	48.62	10.62					
	Operario (5)	475	40.74	15.64					
	Otro (6)	757	43.00	16.51					

Fase	Puesto	N	Media	Desv.			Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
				Típ.	F (gl)				
F4: Salir	Técnico (7)	2426	45.10	12.11					
	Admin.(1)	756	11.43	4.31					
	Comercial (2)	904	12.33	4.25					
	Directivo (3)	475	13.29	3.44	19.60	.000	.032	Todos<3	
	Mando (4)	1972	12.09	3.91				2.3.4>5.6.7	
	Operario (5)	475	10.75	4.73				1>7	
	Otro (6)	757	10.98	5.02					
	Técnico (7)	2426	10.78	4.186					

Nota. *F* de Snedecor. *Eta*<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games Howell.

Tal como puede observarse en la Tabla 25, también para la dimensión satisfacción el ANOVA realizado confirma las diferencias entre todos los grupos. El análisis detallado de la prueba Games Howell refleja que las diferencias se concentran para los diferentes factores de la siguiente forma:

La primera fase (empezar), marca diferencias estadísticamente significativas para los puestos comerciales; quienes manifiestan menor satisfacción que los administrativos y directivos, pero más que el resto de los puestos. Los técnicos, a la cabeza de la menor valoración en satisfacción en esta fase mantienen diferencias significativas con directivos, mandos intermedios y comerciales.

En la segunda de las etapas (crecer), se muestran diferencias significativas entre directivos, comerciales y mandos y el resto de puestos. Están más satisfechos que el resto los directivos, seguidos de comerciales y mandos que se diferencian especialmente de

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio operarios, otros y técnicos que son los menos satisfechos con esta fase de su ciclo de vida laboral.

Con respecto a la fase consolidar (F3), destacan las diferencias que los directivos sostienen con el resto de puestos, siendo para estos más satisfactoria esta fase que para el resto de puestos considerados en este estudio. Los participantes que ocupan puestos operarios, seguidos de otros son significativamente los menos satisfechos de la muestra en esta etapa.

En la última de las fases (Salir), de nuevo muestran mayor nivel de satisfacción los puestos directivos. La valoración de esta fase cae significativamente para puestos operarios, técnicos y otros, que mantienen diferencias especialmente relevantes con directivos, comerciales y mandos.

### ***Diferencias en las Fases con la Empresa según la Antigüedad de los Empleados***

Los resultados del ANOVA de un factor realizados sobre la importancia de cada una de las cuatro fases del ciclo de vida laboral que se propone en este trabajo y la antigüedad de los empleados en la empresa, mostraron que existen diferencias estadísticamente significativas en esta variable en todas ellas.

El contraste posterior con el test Games Howell ubicó estas diferencias en la primera fase (empezar) entre los que menos tiempo llevan en la empresa (antigüedad 0-1 años) y los que llevan más de 21 años trabajando en la misma. Los primeros dan más importancia que el resto a esta etapa.

En la fase crecer (F2), se destaca la diferencia entre los que tienen una antigüedad en la empresa de más de 21 años, que valoran menos esta fase, que el resto de categorías consideradas en este estudio.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

La tercera de las fases (consolidar) muestra como los que llevan trabajando en la empresa entre 11 y más de 21 años dan menor importancia a lo que viven en esta etapa que los que trabajan en la empresa entre 0-10 años.

En la última fase (salir), se invierte el resultado anterior y se pone en evidencia como los que tienen una antigüedad con sus empresas mayor de 21 años son los que valoran más esta etapa, con diferencias estadísticamente significativas con el resto de categorías de antigüedad analizadas.

**Tabla 27**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según importancia de las fases y Antigüedad*

Fase	Puesto	N	Media	Desv.		F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
				Típ.					
F1: Empezar	0-1 año (1)	760	42.15	5.49					
	2-5 años (2)	1543	41.33	5.98	16.39	.000	.008	1>Todos 2>4 y 5	
	6-10 años (3)	1505	40.83	6.41					
	11-20 años (4)	2578	40.42	6.55					
	>21 años (5)	1379	40.19	7.11					
0-1 año (1)	760	86.5	9.68						
F2: Crecer	2-5 años (2)	1543	86.54	10.36	29.63	.000	.015	3<2 4<1.2 y3 5 >Todos	
	6-10 años (3)	1505	85.42	11.33					
	11-20 años (4)	2578	84.12	10.69					
	>21 años (5)	1379	82.85	11.46					
	0-1 año (1)	760	60.36	6.78					
F3: Consolidar	2-5 años (2)	1543	60.27	7.61	6.85	.000	.004	5<1.2.3 4<1.2	
	6-10 años (3)	1505	60.06	7.83					
	11-20 años (4)	2578	59.41	7.43					
	>21 años (5)	1379	59.19	7.84					
	0-1 año (1)	760	60.36	6.78					

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

		0-1 año (1)	2-5 años (2)	6-10 años (3)	11-20 años (4)	>21 años (5)			
F4: Salir		760	15.19	3.28					
		1543	15.52	3.27	12.72	.000	.006	1<3	
		1505	15.63	3.18				5>Todos	
		2578	15.44	3.10					
		1379	16.07	3.08					

*Nota.* F de Snedecor.  $Eta^2$  = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games Howell.

En la dimensión satisfacción se encontraron también diferencias significativas en las cuatro fases. El análisis de resultados de la prueba post hoc posterior, indicó que éstas se ubicaban en todas las fases entre los que llevan trabajando en la empresa entre 0-1 año, quienes las valoraban como más satisfactorias que el resto de las categorías de antigüedad analizadas.

Además, se evidencia que los empleados con antigüedad (>21 años) son los segundos en valorar como más satisfactoria su experiencia en la fase Crecer y valoran la tercera y cuarta fase (consolidar y salir) por encima de los que tienen entre 6-10 y 11-20 años de antigüedad en la empresa.

Los menos satisfechos son los que tienen una antigüedad de 6-10 años, especialmente en la fase crecer en la que mantienen una diferencia de 8.28 puntos con respecto a los que más lo valoran que son los que trabajan en la organización desde 0-1 año.

### Tabla 28

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Satisfacción de las fases y antigüedad*

Fase	Puesto	N	Media	Desv.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H
				Típ.				(P<0.05)
F	∴ 0-1 año (1)	760	37.74	7.28	10.04	.000	.005	

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

	2-5 años (2)	1543	36.37	7.63				
	6-10 años (3)	1505	35.7	7.76				1>Todos
	11-20 años (4)	2578	36.16	7.49				3<5
	>21 años (5)	1379	36.62	7.55				
	0-1 año (1)	760	69.57	16.57				
F2: Crecer	2-5 años (2)	1543	63.62	18.86				1>Todos
	6-10 años (3)	1505	61.29	19.95	30.44	.000	.015	2>3
	11-20 años (4)	2578	63.04	19.02				5>2.3 y 4
	>21 años (5)	1379	66.05	18.16				
	0-1 año (1)	760	49.92	11.43				1>Todos
F3: Consolidar	2-5 años (2)	1543	46.09	12.75				
	6-10 años (3)	1505	45.21	13.53	20.61	.000	.011	5>3 y 4
	11-20 años (4)	2578	45.88	12.61				
	>21 años (5)	1379	47.24	12.61				
	0-1 año (1)	760	12.75	3.63				
F4: Salir	2-5 años (2)	1543	11.68	4.19				1>Todos
	6-10 años (3)	1505	11.12	4.40	22.96	.000	.012	2>3 y 4
	11-20 años (4)	2578	11.24	4.26				5>3. y 4
	>21 años (5)	1379	11.68	4.51				

Nota. *F* de Snedecor.  $Eta^2$  = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games Howell.

### ***Diferencias en las Fases con la Empresa según Variables Organizativas***

En la Tabla 28 se presentan los resultados sobre las cuatro fases analizadas en esta investigación para las dimensiones importancia y satisfacción y número de empleados de la empresa en la que trabajan aplicando la prueba de Levene. El resultado en este cálculo permitió rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas para todas las etapas en importancia y para la tercera y cuarta (consolidar y salir) en satisfacción. En la primera (empezar) con

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

$F = 1.92$ ,  $p = 0.16$ , y en la segunda (crecer) con  $F = .023$ ,  $p = 0.87$ , se asumen varianzas iguales.

A partir de los resultados de la prueba t de Student realizada sobre importancia, asumiendo la no igualdad de varianzas en todas las fases, se evidenció que las medias son significativas ( $p < 0.05$ ) en la primera y cuarta (empezar y salir) donde se observa que los empleados que trabajan en empresas de más de 250 trabajadores valoran con mayor puntuación en importancia las interacciones con la empresa que integran estas fases.

En lo que respecta a la satisfacción, la prueba t de Student reveló que solo se dan diferencias significativas en la primera de las etapas (empezar) en el que de nuevo los empleados que trabajan en empresas de más de 250 empleados, puntúan con mayor nivel de satisfacción de que lo hacen los que trabajan en empresas con menos de 250 empleados.

**Tabla 29**

*Análisis de la importancia y satisfacción con las fases por número de empleados*

Variab le	Fases	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	t (gl)	Sig.
Importancia	F1	>250	6202	40.92	6.351	2.83**	.003
		<250	1560	40.37	6.83		.
	F2	>250	6202	84.98	10.68	1.76	.064
		<250	1560	84.40	11.63		
	F3	>250	6202	59.70	7.47	-1.41	.143
		<250	1560	60.01	7.95		
	F4	>250	6202	15.62	3.10	2.25**	.016
		<250	1560	15.41	3.44		.
Satisfacción	F1	>250	6202	36.48	7.47	-3.19**	.003
		<250	1560	35.84	7.99		
	F2	>250	6202	64.21	18.89	-1.39*	.047
		<250	1560	63.14	19.12		
	F3	>250	6202	46.37	12.56	-2.27	.441
		<250	1560	46.65	13.64		
	F4	>250	6202	11.55	4.24	2.03	.429
		<250	1560	11.45	4.47		

En cuanto a las diferencias entre los empleados que trabajan en empresas cuya facturación supera los 300 millones de euros con respecto a las que tienen una facturación inferior, se comprobó que existen diferencias estadísticamente significativas entre sus varianzas en todas las fases del ciclo de vida del empleado para la dimensión importancia.

Aplicando el cálculo del estadístico *t* de Student, se puso en evidencia que solo mantienen diferencias en sus medias en las fases segunda (crecer) y tercera (consolidar), que son consideradas menos importantes por los empleados que trabajan en empresas de menos de 300 millones de euros de facturación.

Para la dimensión satisfacción los resultados indican que sus varianzas pueden considerarse iguales en la primer fase (empezar) con  $F = 0.007$  y  $p = 0.934$  y la tercera (consolidar) con  $F = 1.036$ , y  $p = 0.309$  y desiguales en las segunda (crecer) con  $F = 10.541$  y  $p = 0.001$  y la cuarta (salir) con  $F = 8.48$  y  $p = 0.004$ .

Aplicando posteriormente el estadístico *t* de Student se verificó que existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de estos empleados en todas las etapas del ciclo de vida del empleado consideradas en este estudio, a excepción de la primera de ellas (empezar). Estas diferencias se concretan en que los trabajadores cuyas empresas facturan más de 300 millones de euros manifiestan más valoración en satisfacción que quienes trabajan en organizaciones que facturan menos de 300 millones de euros.

### Tabla 30

*Análisis de la importancia y satisfacción con las fases según facturación de la empresa*

Variable	Fase	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	T (gl)	Sig.
Importancia	F1	<300 M	5469	40.90	6.32	4065.702	.048
		>300 M	2294	40.58	6.74		
	F2	<300 M	5469	85.30	10.33	3776.569	.000
		>300 M	2294	83.80	12.04		

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Variable	Fase	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	T (gl)	Sig.
Satisfacción	F3	<300 M	5469	60.05	7.132	3711.591	.000
		>300 M	2294	59.07	8.50		
	F4	<300 M	5469	15.60	3.12	4091.443	.440
		>300 M	2294	15.54	3.30		
	F1	<300 M	5469	36.33	7.56	7761	.732
		>300 M	2294	36.39	7.63		
	F2	<300 M	5469	63.55	19.15	4467.452	.002
		>300 M	2294	65.03	18.39		
	F3	<300 M	5469	46.67	12.69	7761	.010
		>300 M	2294	45.85	13		
	F4	<300 M	5469	11.43	4.34	7761	.001
		>300 M	2294	11.77	4.15		

### Resultados para el Segundo Objetivo: Importancia de las Interacciones con la

#### Empresa

El segundo de los objetivos específicos de esta investigación pretendía identificar cuales son las interacciones con la empresa consideradas más importantes por los participantes, es decir, las que constituyen los denominados momentos de la verdad tal como fueron conceptualizados en el marco teórico de este estudio.

#### *Importancia de las Interacciones con la Empresa*

Los resultados respecto a la puntuación de todos los participantes en la dimensión importancia para las 24 interacciones con la empresa se presentan ordenados de mayor a menor valor en la Tabla 31.

**Tabla 31**

*Clasificación de las interacciones con la empresa de cada fase por importancia*

Nº	Int. Empresa	Media	Desv. Típica	Int. Empresa
20	Situaciones Personales	9.14	1.26	F3 (Consolidar)
12	Condiciones	9.1	1.38	F3 (Consolidar)

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Nº	Int. Empresa	Media	Desv. Típica	Int. Empresa
10	T. Equipo	9.02	1.24	F2 (Crecer)
14	Retribución	8.98	1.34	F2 (Crecer)
7	Aprendizaje en el Puesto	8.66	1.57	F2 (Crecer)
13	Reconocimiento	8.59	1.52	F2 (Crecer)
19	Conflictos	8.59	1.35	F3 (Consolidar)
6	Formación	8.57	1.63	F2 (Crecer)
11	Promoción	8.57	1.77	F2 (Crecer)
18	Organización	8.57	1.40	F3 (Consolidar)
2	Selección	8.36	1.57	F1(Empezar)
16	Sugerencias	8.35	1.53	F3 (Consolidar)
3	Recibimiento	8.32	1.63	F1(Empezar)
21	Com. Cambio	8.32	1.53	F2 (Crecer)
9	Feedback	8.28	1.77	F3 (Consolidar)
22	Oportunidad Cambio	8.27	1.63	F2 (Crecer)
5	Información del Puesto	8.2	1.60	F1(Empezar)
4	Asignación	8.14	1.58	F1(Empezar)
15	Comunicación	8.14	1.59	F3 (Consolidar)
23	Com. de Salida	8.03	1.76	F4 (Salir)
8	Desempeño	7.9	1.93	F3 (Consolidar)
17	Administración	7.86	1.73	F3 (Consolidar)
1	Búsqueda	7.78	1.92	F1(Empezar)
24	Despedida	7.55	1.83	F4 (Salir)

Int. Empresa: Interacciones con la empresa

Las interacciones con la empresa que ocupan el tercer cuartil en este análisis son: 20,12,10,14,7,13. Se observa que cuatro de ellas que suponen el 67% de dicho cuartil, pertenecen a la segunda fase (crecer) y el resto (33%) se integran en de la tercera (consolidar).

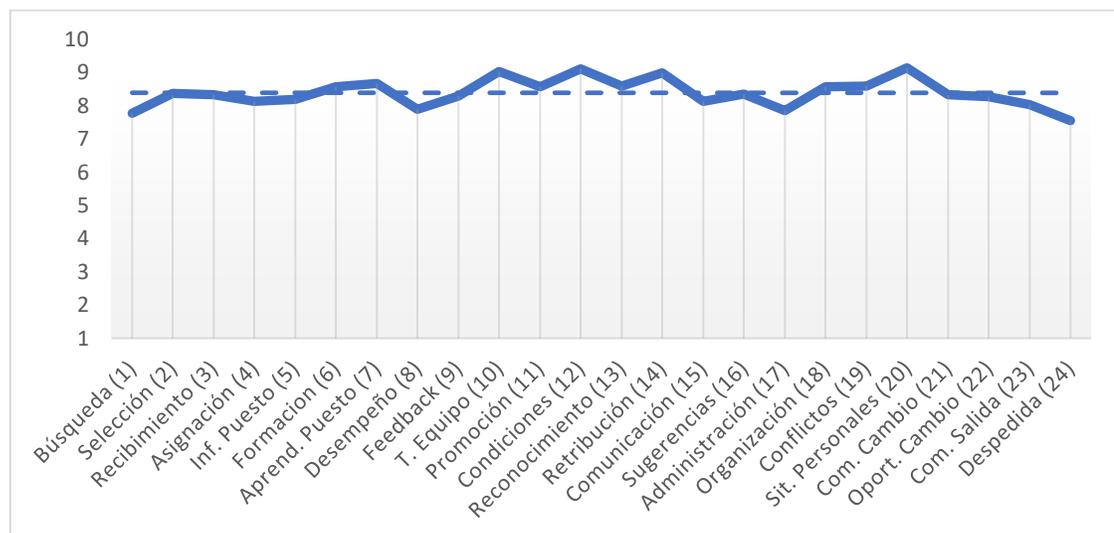
## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Respecto a las interacciones consideradas menos importantes, las que se integran en el primer cuartil, se corresponden con las interacciones con la empresa 24, 1, 17, 8, 23 y 15. En este resultado se observa que todas las interacciones con la empresa que componen la cuarta etapa (salir) son consideradas las menos importantes por los participantes en el estudio, llegando en la Comunicación de salida (24) a expresar una diferencia de hasta 1,6 puntos en sus medias con respecto al ítem más valorado que es Situaciones personales (20).

Tal como se desprende del análisis del gráfico de medias presentado en la Figura 26, se observa que la valoración en importancia es alta, puesto que solo cuatro de las 24 interacciones con la empresa representadas presentan puntuaciones inferiores a 8. Además la línea de tendencia muestra como sube la puntuación otorgada a las interacciones con la empresa centrales en el ciclo de vida laboral, es decir las que componen la fase crecer.

**Figura 26**

*Gráfico de medias de la importancia de las interacciones con la empresa*



Se presentan en los siguientes puntos los resultados de la comparativa entre importancia y las diferentes variables sociodemográficas, laborales y organizativas

recogidas en esta investigación, si bien debido a la extensión de las tablas que contienen los datos algunas de ellas se han incluido en el apartado Anexo II de este documento.

### ***Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Sexo***

En la comparativa de las interacciones con la empresa por sexo, se observa que las cinco consideradas más importantes tanto para hombres como para mujeres son las mismas. Solo la última del tercer cuartil es distinta para ambos sexos y el orden que asignan a la remuneración (14) y al trabajo en equipo (10) que varía un puesto entre las que integran este cuartil para hombres y mujeres.

#### **Tabla 32**

##### *Clasificación de las interacciones con la empresa en importancia por sexo*

Hombres		Mujeres	
Interacciones con la empresa	Media	Interacciones con la empresa	Media
Sit. Personales (20)	9.04	Sit. Personales (20)	9.26
Condiciones (12)	9	Condiciones (12)	9.23
Retribución (14)	8.95	T. Equipo (10)	9.12
T. Equipo (10)	8.93	Retribución (14)	9
Aprend. Puesto (7)	8.55	Aprend. Puesto (7)	8.79
Promoción (11)	8.51	Reconocimiento (13)	8.76
Conflictos (19)	8.5	Organización (18)	8.75
Formación (6)	8.46	Conflictos (19)	8.7
Reconocimiento (13)	8.45	Formación (6)	8.69
Organización (18)	8.42	Promoción (11)	8.64
Selección (2)	8.32	Sugerencias (16)	8.5
Recibimiento (3)	8.23	Feedback (9)	8.48
Sugerencias (16)	8.22	Com. Cambio (21)	8.47
Com. Cambio (21)	8.18	Recibimiento (3)	8.44
Oport. Cambio	8.14	Oport. Cambio	8.42

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Hombres		Mujeres	
Interacciones con la empresa	Media	Interacciones con la empresa	Media
Feedback (9)	8.12	Selección (2)	8.41
Inf. Puesto (5)	8.09	Inf. Puesto (5)	8.33
Asignación (4)	8.07	Comunicación (15)	8.3
Comunicación (15)	8	Asignación (4)	8.23
Com. Salida	7.98	Com. Salida	8.08
Desempeño (8)	7.79	Desempeño (8)	8.03
Búsqueda (1)	7.75	Administración (17)	8.02
Administración (17)	7.73	Búsqueda (1)	7.8
Despedida	7.49	Despedida	7.62

Un análisis mas exhaustivo de las diferencias en esta dimensión realizado con el test de Levene indica a un nivel de significación  $p < 0.05$  que hay diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en 13 interacciones con la empresa: Formación (6), aprendizaje en el puesto (7), desempeño (8), feedback (9), trabajo en equipo (10), promoción (11), condiciones (12), reconocimiento (13), sugerencias (16), administración (17), organización (18), conflictos (19) y situaciones personales (20). Este resultado confirma la hipótesis alternativa de diferencias de varianzas entre los dos grupos analizados.

La prueba  $t$  de Student realizada con posterioridad reveló también diferencias entre las medias en las 24 interacciones con la empresa, tal como puede verse en la Tabla 56 que debido a la extensión de los datos se presenta en el Anexo II de este documento.

Este resultado pone en evidencia las distintas prioridades en la importancia que hombres y mujeres dan a las interacciones que mantienen con la empresa a lo largo de su ciclo de vida como empleado. En concreto, las mujeres valoran como más importantes las que integran las fases crecer y consolidar y los hombres las de la fase empezar y salir.

***Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Edad***

Para cada una de las categorías de edad consideradas las interacciones más valoradas, que se corresponden con el tercer cuartil, se presentan en la Tabla 33.

**Tabla 33***Clasificación de las interacciones con la empresa en importancia por edad*

20-35		36-45		46-55		+55	
Int. Empresa	Media						
Sit. Personales (20)	9.22	Sit. Personales (20)	9.2	Sit. Personales (20)	9.09	Retribución (14)	8.77
Condiciones (12)	9.2	Condiciones (12)	9.19	T. Equipo (10)	8.97	Condiciones (12)	8.72
T. Equipo (10)	9.11	T. Equipo (10)	9.04	Condiciones (12)	8.97	T. Equipo (10)	8.71
Retribución (14)	9.07	Retribución (14)	8.98	Retribución (14)	8.93	Sit. Personales (20)	8.7
Promoción (11)	9	Aprend. Puesto (7)	8.69	Reconocimiento (13)	8.58	Conflictos (19)	8.44
Aprend. Puesto (7)	8.86	Formación (6)	8.62	Organización (18)	8.58	Organización (18)	8.34
Formación (6)	8.74	Promoción (11)	8.62	Conflictos (19)	8.58	Reconocimiento (13)	8.29
Reconocimiento (13)	8.66	Reconocimiento (13)	8.6	Aprend. Puesto (7)	8.55	Sugerencias (16)	8.16
Organización (18)	8.64	Conflictos (19)	8.6	Formación (6)	8.42	Formación (6)	8.14
Conflictos (19)	8.63	Organización (18)	8.55	Selección (2)	8.37	Aprend. Puesto (7)	8.11
Oport. Cambio	8.61	Selección (2)	8.35	Sugerencias (16)	8.35	Com. Salida	8.07
Com. Cambio (21)	8.56	Sugerencias (16)	8.35	Recibimiento (3)	8.29	Selección (2)	8.06
Feedback (9)	8.46	Com. Cambio (21)	8.34	Promoción (11)	8.28	Comunicación (15)	8.02
Recibimiento (3)	8.45	Recibimiento (3)	8.33	Com. Salida	8.22	Recibimiento (3)	7.92
Selección (2)	8.44	Feedback (9)	8.32	Feedback (9)	8.19	Asignación (4)	7.88
Sugerencias (16)	8.4	Oport. Cambio	8.3	Comunicación (15)	8.19	Inf. Puesto (5)	7.82

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

20-35		36-45		46-55		+55	
Int. Empresa	Media						
Inf. Puesto (5)	8.36	Inf. Puesto (5)	8.22	Com. Cambio (21)	8.19	Administración (17)	7.81
Asignación (4)	8.2	Asignación (4)	8.15	Asignación (4)	8.15	Feedback (9)	7.74
Desempeño (8)	8.19	Comunicación (15)	8.15	Inf. Puesto (5)	8.11	Promoción (11)	7.74
Comunicación (15)	8.09	Desempeño (8)	7.93	Oport. Cambio	8.06	Com. Cambio (21)	7.7
Com. Salida	7.98	Com. Salida	7.93	Administración (17)	7.88	Búsqueda (1)	7.66
Administración (17)	7.88	Administración (17)	7.85	Búsqueda (1)	7.81	Despedida	7.66
Búsqueda (1)	7.81	Búsqueda (1)	7.76	Desempeño (8)	7.7	Oport. Cambio	7.62
Despedida	7.61	Despedida	7.44	Despedida	7.66	Desempeño (8)	7.37

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Si atendemos a las etapas en la que se desarrollan las interacciones con la empresa consideradas más importantes, se observa que las correspondientes al tercer cuartil se ubican mayoritariamente en la segunda fase (crecer), constituyendo para los empleados de 20-35 y 36-45 años el 67% de las más valoradas y para los mayores de 55 años el 50% de éstas. La siguiente fase en que se ubican las interacciones con la empresa más valoradas en importancia para todas las categorías de edad es la tercera (consolidar).

Solo para los participantes de más de 55 años la retribución (14) es más importante que la gestión de las situaciones personales (20). Las condiciones laborales (12) y el trabajo en equipo (10) están entre la segunda y tercera prioridad para todas las franjas de edad analizadas en este trabajo.

A partir del resultado del ANOVA de un factor realizado para esta dimensión según los diferentes grupos de edad, podemos concluir que las diferencias entre todos los grupos de edad son significativas ( $p < 0.05$ ) en todas las interacciones con la empresa, excepto para cuatro: Búsqueda (1), comunicación (15), administración (17) y conflictos (19).

El análisis de los hallazgos obtenidos en la prueba *post hoc* de Games Howell evidenció que estas diferencias eran significativas para dos niveles de análisis. En primer lugar, entre los mayores de 55 años y el resto de los grupos de edad, ya que los primeros otorgan menor importancia a 17 de las 20 interacciones con la empresa sobre los que se han identificado esas diferencias: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 20, 21 y 22.

En las interacciones con la empresa de la fase cuatro (salir), se observa que a mayor edad mayor valoración en importancia de las interacciones con la empresa de esta fase, aunque las diferencias sólo son estadísticamente significativas entre dos grupos de edad: Los de 20-45 años y los que tienen una edad entre 46-55 años.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Un segundo resultado relevante en esta comparativa en importancia respecto a la edad de los participantes, reveló que se dan diferencias significativas entre todos los grupos de edad considerados en las interacciones con la empresa 6,7,8,9,11,21 y 22 pertenecientes a la segunda fase (crecer) en las que se observaba que la importancia iba decreciendo con la edad. El detalle de estos resultados puede verse en la Tabla 57 del Anexo II de este documento.

### ***Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Puesto***

Las interacciones con la empresa más valoradas para todas las categorías de la variable puestos de trabajo que se han considerado en este estudio se ubican entre la segunda y tercera fase de su ciclo de vida como empleados. En estos datos se revela que los participantes que ocupan puestos directivos, mandos intermedios y técnicos tienen el 67% de las interacciones con la empresa del tercer cuartil del ranking con mayor nivel de importancia en la etapa crecer.

Respecto a las interacciones con la empresa que han recibido la mayor valoración, tal como se observa en la Tabla 32, todos los puestos analizados coinciden en considerar las situaciones personales (20) como las más importantes, excepto los puestos técnicos, que valoran más las condiciones laborales (12). El trabajo en equipo (10) se sitúa entre las tres primeras seleccionadas también para todos los puestos, excepto para los técnicos que lo sitúan en el cuarto puesto de su valoración.

**Tabla 34***Clasificación de las interacciones con la empresa en importancia por puesto*

Administrativo		Comercial		Directivo		Mando		Operarios		Otros		Técnicos	
Int. Empresa	Media												
Sit. Personales (20)	9.09	Sit. Personales (20)	9.19	Sit. Personales (20)	9.17	Sit. Personales (20)	9.18	Sit. Personales (20)	9.07	Sit. Personales (20)	9.16	Condiciones (12)	9.24
Condiciones (12)	9.07	T. Equipo (10)	9.05	T. Equipo (10)	9.14	Condiciones (12)	9.16	T. Equipo (10)	8.83	T. Equipo (10)	9.02	Sit. Personales (20)	9.12
T. Equipo (10)	8.89	Condiciones (12)	9.05	Aprend. Puesto (7)	8.96	T. Equipo (10)	9.1	Retribución (14)	8.74	Condiciones (12)	9.02	Retribución (14)	9.02
Retribución (14)	8.86	Retribución (14)	9.05	Retribución (14)	8.92	Retribución (14)	9.02	Condiciones (12)	8.69	Retribución (14)	8.93	T. Equipo (10)	8.99
Organización (18)	8.63	Conflictos (19)	8.69	Condiciones (12)	8.85	Aprend. Puesto (7)	8.86	Selección (2)	8.49	Organización (18)	8.73	Aprend. Puesto (7)	8.73
Conflictos (19)	8.54	Formación (6)	8.64	Promoción (11)	8.82	Promoción (11)	8.79	Conflictos (19)	8.47	Conflictos (19)	8.73	Promoción (11)	8.66
Reconocimiento (13)	8.51	Organización (18)	8.64	Reconocimiento (13)	8.75	Formación (6)	8.69	Organización (18)	8.44	Reconocimiento (13)	8.7	Formación (6)	8.64
Sugerencias (16)	8.4	Reconocimiento (13)	8.61	Formación (6)	8.65	Reconocimiento (13)	8.68	Formación (6)	8.27	Sugerencias (16)	8.65	Reconocimiento (13)	8.57
Aprend. Puesto (7)	8.37	Aprend. Puesto (7)	8.59	Selección (2)	8.53	Conflictos (19)	8.64	Com. Cambio (21)	8.21	Aprend. Puesto (7)	8.45	Organización (18)	8.54
Selección (2)	8.28	Selección (2)	8.54	Conflictos (19)	8.47	Organización (18)	8.55	Oport. Cambio	8.2	Promoción (11)	8.42	Conflictos (19)	8.54
Promoción (11)	8.27	Recibimiento (3)	8.54	Feedback (9)	8.45	Feedback (9)	8.51	Sugerencias (16)	8.19	Com. Cambio (21)	8.42	Com. Cambio (21)	8.27

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Administrativo		Comercial		Directivo		Mando		Operarios		Otros		Técnicos	
Int. Empresa	Media												
Recibimiento (3)	8.26	Promoción (11)	8.47	Sugerencias (16)	8.44	Selección (2)	8.45	Recibimiento (3)	8.16	Selección (2)	8.34	Oport. Cambio	8.27
Formación (6)	8.26	Sugerencias (16)	8.43	Organización (18)	8.44	Recibimiento (3)	8.44	Asignación (4)	8.16	Formación (6)	8.34	Feedback (9)	8.25
Com. Cambio (21)	8.26	Com. Cambio (21)	8.43	Comunicación (15)	8.42	Sugerencias (16)	8.39	Reconocimiento (13)	8.1	Recibimiento (3)	8.33	Selección (2)	8.19
Administración (17)	8.25	Feedback (9)	8.34	Recibimiento (3)	8.39	Com. Cambio (21)	8.32	Inf. Puesto (5)	8.06	Oport. Cambio	8.33	Recibimiento (3)	8.19
Oport. Cambio	8.24	Asignación (4)	8.33	Com. Cambio (21)	8.33	Inf. Puesto (5)	8.29	Administración (17)	8.06	Feedback (9)	8.29	Sugerencias (16)	8.19
Asignación (4)	8.18	Inf. Puesto (5)	8.32	Oport. Cambio	8.33	Oport. Cambio	8.25	Aprend. Puesto (7)	8.04	Asignación (4)	8.26	Inf. Puesto (5)	8.13
Comunicación (15)	8.18	Oport. Cambio	8.29	Inf. Puesto (5)	8.32	Comunicación (15)	8.23	Com. Salida	7.97	Comunicación (15)	8.23	Asignación (4)	8.01
Feedback (9)	8.13	Com. Salida	8.27	Desempeño (8)	8.19	Asignación (4)	8.17	Búsqueda (1)	7.91	Inf. Puesto (5)	8.19	Comunicación (15)	8
Inf. Puesto (5)	8.09	Comunicación (15)	8.2	Com. Salida	8.17	Desempeño (8)	8.11	Comunicación (15)	7.89	Com. Salida	8.19	Com. Salida	7.9
Com. Salida	7.99	Administración (17)	8.2	Asignación (4)	8.1	Com. Salida	8	Promoción (11)	7.84	Administración (17)	8.14	Desempeño (8)	7.84
Búsqueda (1)	7.68	Desempeño (8)	8.06	Búsqueda (1)	7.93	Búsqueda (1)	7.79	Despedida	7.63	Búsqueda (1)	7.92	Administración (17)	7.65
Desempeño (8)	7.62	Búsqueda (1)	8.04	Despedida	7.57	Administración (17)	7.76	Feedback (9)	7.5	Desempeño (8)	7.81	Búsqueda (1)	7.6
Despedida	7.57	Despedida	7.81	Administración (17)	7.5	Despedida	7.55	Desempeño (8)	7.31	Despedida	7.81	Despedida	7.36

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

A partir del análisis extraído con el ANOVA de un factor se mostró que existen significativas diferencias en todas las interacciones con la empresa entre todos los puestos considerados en esta investigación a un nivel de significación  $p < 0.05$  con la salvedad del situaciones personales (20), y oportunidades de cambio (22).

La prueba *post hoc* realizada con el test de Games Howell sitúa estas diferencias de la siguiente forma: Los empleados que ocupan puestos técnicos valoran como menos importante que el resto todas las interacciones con la empresa correspondientes a la primera de las fases (empezar), mientras que los que ocupan el puesto comercial son los que más las valoran .

En la segunda fase (crecer), se muestran diferencias significativas entre los participantes que ocupan puestos operarios y el resto de puestos analizados en feedback (9), promoción (11) y reconocimiento (13), siendo los que menos las valoran. También en esta etapa, se observa que directivos y mandos intermedios no mantienen diferencias entre sí en ninguna de las interacciones con la empresa y se distancian de todos los demás en la 6,7,8,9,10 y 11, que son consideradas por los empleados que ocupan estos puestos más importantes que para el resto.

Respecto a las interacciones de la tercera de las fases (consolidar), se aprecia que son los participantes que ocupan puestos técnicos los que mantienen diferencias estadísticamente significativas con la mayoría de los puestos, especialmente en condiciones (12), comunicación (15), sugerencias (16) y administración (17).

Directivos y mandos mantienen diferencias con el resto de categorías de puestos en esta etapa en tres interacciones con la empresa: Condiciones (12), comunicación (15) y administración (17), que son valoradas con menor puntuación por los participantes que ocupan estos puestos.

El detalle de los datos de este análisis se muestran en la Tabla 58 del Anexo II de este documento.

***Importancia de las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Antigüedad***

El resumen de las interacciones consideradas más importantes por los diferentes grupos de antigüedad examinados en este estudio se presentan en la Tabla 34.

**Tabla 35***Clasificación de las interacciones con la empresa en importancia por antigüedad*

0-1 año	2-5 años		6-10 años		11-20		>21		
Ítems	Medi a	Ítems	Med ia	Ítems	Medi a	Ítems	Med ia	Ítems	Medi a
Condiciones (12)	9.24	Sit. Personales (20)	9.2	Sit. Personales (20)	9.21	Sit. Personales (20)	9.14	Sit. Personales (20)	8.99
Sit. Personales (20)	9.19	Condiciones (12)	9.16	Condiciones (12)	9.17	Condiciones (12)	9.12	T. Equipo (10)	8.91
T. Equipo (10)	9.14	T. Equipo (10)	9.13	Retribución (14)	9.06	T. Equipo (10)	8.97	Retribución (14)	8.9
Retribución (14)	8.99	Retribución (14)	8.99	T. Equipo (10)	9.02	Retribución (14)	8.96	Condiciones (12)	8.86
Promoción (11)	8.91	Promoción (11)	8.9	Promoción (11)	8.74	Aprend. Puesto (7)	8.57	Conflictos (19)	8.54
Aprend. Puesto (7)	8.9	Aprend. Puesto (7)	8.86	Aprend. Puesto (7)	8.71	Reconocimiento (13)	8.54	Reconocimiento (13)	8.53
Formación (6)	8.78	Formación (6)	8.76	Reconocimiento (13)	8.62	Conflictos (19)	8.53	Organización (18)	8.5
Organización (18)	8.74	Reconocimiento (13)	8.68	Organización (18)	8.61	Formación (6)	8.51	Aprend. Puesto (7)	8.41
Conflictos (19)	8.72	Conflictos (19)	8.67	Conflictos (19)	8.61	Organización (18)	8.49	Formación (6)	8.31
Recibimiento (3)	8.66	Organización (18)	8.65	Formación (6)	8.6	Promoción (11)	8.45	Selección (2)	8.3
Reconocimiento (13)	8.64	Oport. Cambio	8.55	Sugerencias (16)	8.44	Sugerencias (16)	8.27	Sugerencias (16)	8.28
Selección (2)	8.61	Com. Cambio (21)	8.51	Com. Cambio (21)	8.44	Com. Cambio (21)	8.26	Com. Salida	8.28
Feedback (9)	8.58	Recibimiento (3)	8.49	Selección (2)	8.38	Selección (2)	8.25	Recibimiento (3)	8.19
Inf. Puesto (5)	8.51	Feedback (9)	8.49	Oport. Cambio	8.37	Recibimiento (3)	8.21	Comunicación (15)	8.11
Oport. Cambio	8.49	Selección (2)	8.47	Recibimiento (3)	8.3	Oport. Cambio	8.19	Feedback (9)	8.08
Sugerencias (16)	8.42	Sugerencias (16)	8.42	Feedback (9)	8.3	Feedback (9)	8.18	Asignación (4)	8.07
Com. Cambio (21)	8.39	Inf. Puesto (5)	8.36	Inf. Puesto (5)	8.23	Inf. Puesto (5)	8.14	Promoción (11)	8.03
Asignación (4)	8.34	Comunicación (15)	8.2	Asignación (4)	8.15	Asignación (4)	8.11	Com. Cambio (21)	8.02

0-1 año	2-5 años		6-10 años		11-20		>21		
Ítems	Medi a	Ítems	Med ia	Ítems	Medi a	Ítems	Med ia	Ítems	Medi a
Desempeño (8)	8.31	Desempeño (8)	8.17	Comunicación (15)	8.15	Comunicación (15)	8.11	Inf. Puesto (5)	7.94
Comunicación (15)	8.15	Asignación (4)	8.16	Com. Salida	8.04	Com. Salida	7.97	Administración (17)	7.9
Búsqueda (1)	8.03	Com. Salida	8.02	Desempeño (8)	7.96	Desempeño (8)	7.78	Oport. Cambio	7.88
Administración (17)	7.9	Administración (17)	7.97	Administración (17)	7.88	Administración (17)	7.76	Despedida	7.79
Com. Salida	7.76	Búsqueda (1)	7.85	Búsqueda (1)	7.76	Búsqueda (1)	7.71	Búsqueda (1)	7.7
Despedida	7.42	Despedida	7.5	Despedida	7.59	Despedida	7.47	Desempeño (8)	7.52

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

Las interacciones con la empresa consideradas más importantes en función de la antigüedad en la empresa se sitúan para todas las categorías de antigüedad en la fase crecer donde ocupan el 67% del tercer cuartil para todos los grupos de antigüedad excepto para los que llevan más de 21 años trabajando en la empresa, quienes las ubican a partes iguales entre esta fase y la tercera (consolidar).

Situaciones personales (20) ha sido la interacción con la empresa considerada más importante para todos los rangos de antigüedad analizados, excepto para los que llevan trabajando en la empresa entre 0-1 años, quienes dan mayor prioridad a las condiciones laborales (12). Hay cuatro interacciones con la empresa que son comunes en todas las categorías de antigüedad en el tercer cuartil (10,12,14 y 20).

Los resultados del ANOVA realizado con posterioridad, reveló que existen diferencias estadísticamente significativas en todas las interacciones con la empresa excepto en la de comunicación (15). En el detalle que proporciona el análisis realizado con el test Games Howell, se observó que éstas se concretan entre los que tienen entre 0-5 años de antigüedad con respecto a los que llevan entre 11-21 años como trabajadores de sus empresas. Ambos grupos mantienen distancias significativas en las interacciones con la empresa 3,9,10,11,18 y 22 donde los primeros dan una mayor valoración en esta dimensión que los segundos. Como se observa en estos resultados, el 67% de estas interacciones pertenecen a la segunda fase (crecer), que es por tanto la que aglutina la mayor diferencia entre ambos grupos de antigüedad.

Estas diferencias en la segunda de las fases también se evidencia entre los que trabajan en la empresa con una antigüedad de entre 11-20 años, que valoran con menor

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
nivel de importancia que los que tienen una antigüedad entre 0 y 5 años las interacciones con la empresa 5,6,7,8,19.

También se observa en esta etapa que los empleados de más de 21 años de antigüedad dan menor importancia que el resto a las interacciones con la empresa 5,6,7,8,9,12,20,21y 22. El análisis en detalle de estas diferencias evidencia que esta distancia es mayor en la Información sobre el puesto (5), la formación (6), el aprendizaje en el puesto (7) y el feedback (8).

Esta tendencia se rompe en las interacciones con la empresa que integran la cuarta fase (salir), donde son los que llevan trabajando en la empresa más de 21 años los que otorgan mayores puntuaciones que el resto.

También cabe señalar que los empleados con categoría (0-1 año) de antigüedad son los que dan más valor a lo que viven al principio de su relación con la misma, valorando más que el resto de categorías las interacciones con la empresa 1,2,4 que constituyen tres de las cinco que componen la primera fase (empezar).

Los resultados en detalle de estos últimos análisis se muestran en detalle en la Tabla 59 del Anexo II de este documento.

### ***Importancia de las Interacciones con la empresa: Diferencias según Variables***

#### ***Organizativas***

Tomando en consideración el tamaño de la empresa en la que trabajan los participantes por el número de empleados que tiene, se observan diferencias entre las interacciones con la empresa más valoradas, que hasta ahora no se habían mostrado en ninguna otra comparativa en este estudio.

Las cuatro primeras interacciones con la empresa son las mismas para empleados de empresas de más y menos de 250 empleados, si bien las dos últimas del tercer cuartil son

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio distintas según se trabaje en una u otra empresa. Para los que lo hacen en empresas con más empleados las interacciones con la empresa que ocupan quinto y sexto puesto en el tercer cuartil corresponden a la fase crecer (F2) mientras que los que trabajan en empresas de menos empleados las ubican en la fase consolidar (F3).

Para mostrar las diferencias posibles entre empleados en función de la empresa en la que trabajen, considerando su tamaño en número de empleados, se aplicó la prueba de Levene sobre las 24 interacciones con la empresa del estudio y se identificó que sus varianzas son diferentes en todas ellas excepto en cinco: Asignación (4), información sobre el puesto (5), desempeño (8), feedback (9), trabajo en equipo (10).

Asumiendo varianzas diferentes en estas interacciones con la empresa, se revisaron los resultados del estadístico *t* de Student realizado posteriormente, lo que reveló que existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de los dos grupos considerados en 10 de ellas ( $p < 0,05$ ): Búsqueda (1), selección (2), recibimiento (3), asignación (4), formación (6), retribución (14), sugerencias (16), organización (18), comunicación del cambio (21) y despedida (24). Como puede observarse estas diferencias se concentran en el 80% de las que integran la primera de las fases (empezar) en la que son los trabajadores de empresas de más de 250 trabajadores los que dan más importancia a lo que viven en las mismas.

### **Tabla 36**

*Clasificación de las interacciones con la empresa en importancia por número de empleados*

>250 Empleados		<250 Empleados	
<i>Int. Empresa</i>	<i>Media</i>	<i>Int. Empresa</i>	<i>Media</i>
Sit. Personales (20)	9.15	Sit. Personales (20)	9.12

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

>250 Empleados		<250 Empleados	
<i>Int. Empresa</i>	<i>Media</i>	<i>Int. Empresa</i>	<i>Media</i>
Condiciones (12)	9.1	Condiciones (12)	9.1
T. Equipo (10)	9.01	T. Equipo (10)	9.07
Retribución (14)	9.01	Retribución (14)	8.86
Aprend. Puesto (7)	8.66	Organización (18)	8.69
Formación (6)	8.61	Conflictos (19)	8.65
Reconocimiento (13)	8.6	Aprend. Puesto (7)	8.64
Promoción (11)	8.58	Reconocimiento (13)	8.56
Conflictos (19)	8.58	Promoción (11)	8.52
Organización (18)	8.54	Sugerencias (16)	8.44
Selección (2)	8.4	Formación (6)	8.38
Recibimiento (3)	8.35	Feedback (9)	8.28
Com. Cambio (21)	8.34	Recibimiento (3)	8.24
Sugerencias (16)	8.33	Oport. Cambio	8.24
Feedback (9)	8.29	Selección (2)	8.21
Oport. Cambio	8.28	Com. Cambio (21)	8.21
Inf. Puesto (5)	8.2	Inf. Puesto (5)	8.19
Asignación (4)	8.16	Comunicación (15)	8.14
Comunicación (15)	8.14	Asignación (4)	8.07
Com. Salida	8.04	Com. Salida	7.98
Desempeño (8)	7.9	Desempeño (8)	7.88
Administración (17)	7.86	Administración (17)	7.88
Búsqueda (1)	7.8	Búsqueda (1)	7.66
Despedida	7.58	Despedida	7.43

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

La segunda variable organizacional considerada en esta investigación ha sido la facturación de la empresa y respecto a las dos categorizaciones establecidas (más y menos

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio de 300 millones de euros de facturación) los resultados en las interacciones más valorados en importancia por sus empleados se presentan a continuación.

**Tabla 37**

*Clasificación de las interacciones con la empresa en importancia por facturación de la empresa*

>300 M		<300 M	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
Condiciones (12)	9.01	Sit. Personales (20)	9.2
Sit. Personales (20)	9.01	Condiciones (12)	9.14
Retribución (14)	8.93	T. Equipo (10)	9.06
T. Equipo (10)	8.91	Retribución (14)	9
Aprend. Puesto (7)	8.54	Aprend. Puesto (7)	8.71
Formación (6)	8.52	Reconocimiento (13)	8.64
Conflictos (19)	8.51	Promoción (11)	8.63
Reconocimiento (13)	8.46	Organización (18)	8.63
Selección (2)	8.43	Conflictos (19)	8.63
Organización (18)	8.43	Formación (6)	8.59
Promoción (11)	8.42	Sugerencias (16)	8.39
Recibimiento (3)	8.25	Recibimiento (3)	8.36
Sugerencias (16)	8.25	Feedback (9)	8.36
Com. Cambio (21)	8.23	Com. Cambio (21)	8.35
Oport. Cambio	8.19	Selección (2)	8.33
Inf. Puesto (5)	8.12	Oport. Cambio	8.3
Feedback (9)	8.1	Inf. Puesto (5)	8.23
Asignación (4)	8.08	Comunicación (15)	8.19
Comunicación (15)	8.01	Asignación (4)	8.17
Com. Salida	8	Com. Salida	8.04
Administración (17)	7.84	Desempeño (8)	7.97
Desempeño (8)	7.74	Administración (17)	7.87

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

>300 M		<300 M	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
Búsqueda (1)	7.7	Búsqueda (1)	7.81
Despedida	7.54	Despedida	7.56

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

Tal como se muestra en la Tabla 36, las cinco interacciones con la empresa más valoradas son las mismas tanto para los participantes que trabajaban en empresas de facturación superior o inferior a 300 millones de euros, de forma que la única diferencia respecto al tercer cuartil es en la última que lo compone, que en el caso de las empresas con mayor facturación se sitúa en la formación (6) y en las más pequeñas en el reconocimiento (13), ambos integrados en la segunda de las fases del ciclo de vida laboral (crecer).

Tras la aplicación de la prueba de Levene en esta variable organizativa, se encontró que puede rechazarse la hipótesis nula sobre igualdad de varianzas ( $p > 0,05$ ) para todas las interacciones con la empresa incluidas en el cuestionario excepto para cuatro: Selección (2), retribución (14), administración (17) y oportunidades de cambio (22).

El detalle de la aplicación de la prueba  $t$  de Student reveló que, respecto a las medias entre ambas categorizaciones de empleados, existen diferencias estadísticamente significativas en 19 de las 24 interacciones con la empresa y no presenta diferencias las cinco restantes, que son: Formación (6), retribución (14), administración (17), comunicación de salida (23) y despedida (24). En las interacciones con la empresa en las que se dan estas diferencias son los empleados de empresas con facturación menor a 300 millones de euros los que dan más importancia a todas ellas.

Las tablas con el detalle de los cálculos sobre las variables organizativas se presentan en las Tablas 60 y 61 del Anexo II de este documento.

## Resultados para el Tercer Objetivo: Satisfacción con las Interacciones con la

### Empresa

El tercero de los objetivos propuestos en esta investigación pretende mostrar cuales son las interacciones con la empresa a lo largo del ciclo de vida del empleado consideradas más satisfactorias por los empleados. En los siguientes puntos se presentan los principales hallazgos del análisis realizado sobre este objetivo.

### *Satisfacción con las Interacciones con la Empresa*

Los resultados respecto a la valoración en satisfacción que los participantes han dado a cada una de las interacciones con la empresa definidas en el ciclo de vida del empleado que se presenta en esta investigación se muestran en la Tabla 37 ordenados de mayor a menor puntuación en esta dimensión.

### Tabla 38

#### *Clasificación de las interacciones con la empresa en satisfacción*

Nº	Int. Empresa	Media	Desv. Típica	Fase
20	Sit. Personales	8.07	2.24	F3 (Consolidar)
10	T. Equipo	7.96	1.93	F2 (Crecer)
2	Selección	7.67	1.77	F1 (Empezar)
4	Recibimiento	7.54	2.06	F1(Empezar)
1	Búsqueda	7.16	1.69	F1(Empezar)
4	Asignación	7.04	2.10	F1(Empezar)
7	Aprend. Puesto	6.99	2.44	F2 (Crecer)
12	Condiciones	6.97	2.65	F3 (Consolidar)
5	Inf. Puesto	6.94	2.09	F1 (Empezar)
9	<i>Feedback</i>	6.59	2.62	F2 (Crecer)
6	Formación	6.55	2.57	F1 F2 (Crecer)
15	Comunicación	6.52	2.33	F3 (Consolidar)

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Nº	Int. Empresa	Media	Desv. Típica	Fase
13	Reconocimiento	6.49	2.63	F2 (Crecer)
19	Conflictos	6.39	2.38	F3 (Consolidar)
18	Organización	6.31	2.43	F3 (Consolidar)
14	Retribución	6.19	2.61	F2 (Crecer)
16	Sugerencias	6.15	2.49	F3 (Consolidar)
21	Com. Cambio	6.1	2.45	F2 (Crecer)
17	Administración	6.02	2.31	F3 (Consolidar)
8	Desempeño	5.92	2.53	F2 (Crecer)
22	Oport. Cambio	5.91	2.51	F2 (Crecer))
23	Com. Salida	5.78	2.34	F4 (Salir)
24	Despedida	5.75	2.37	F4 (Salir)
11	Promoción	5.6	2.85	F2 (Crecer)

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

El análisis de las medias de la dimensión satisfacción revela que en el tercer cuartil de la de las 24 interacciones con la empresa evaluadas se sitúan fundamentalmente los primeros contactos del empleado con la organización, ya que cuatro de las seis que lo componen se ubican en la primera fase (empezar).

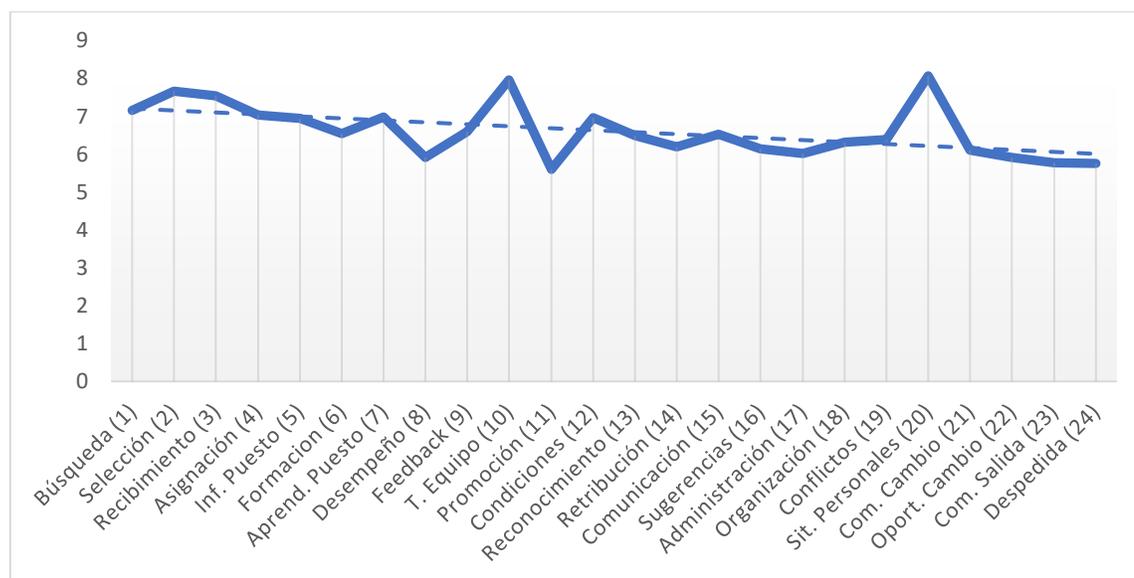
Con respecto a las interacciones con la empresa consideradas menos satisfactorias por los empleados participantes en el estudio y tomando como referencia el primer cuartil de las 24 que integraron el cuestionario utilizado en este estudio, se observa que el 50% corresponde a la segunda fase (crecer), además de la última de las etapas del ciclo de vida laboral al completo (salir).

Tal como se muestra en el gráfico de medias de las 24 interacciones con la empresa en la dimensión Satisfacción, hay una tendencia decreciente a partir de la primera fase (Empezar) con la excepción de cinco de ellas: Aprendizaje en el puesto (7), trabajo en

equipo (10), condiciones (12), comunicación (15) y situaciones personales (20) en las que se frena la tendencia de ascenso.

### Figura 27

Gráfico de medias de la dimensión satisfacción



### Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Sexo

El análisis de la variable sexo con respecto a la dimensión satisfacción indica que las interacciones con la empresa del tercer cuartil para hombres y mujeres son las mismas y se ubican mayoritariamente en la primera de las fases (empezar).

### Tabla 39

Clasificación de las interacciones con la empresa en satisfacción por sexo

Hombres		Mujeres	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
Sit. Personales (20)	8.07	Sit. Personales (20)	8.08
T. Equipo (10)	7.99	T. Equipo (10)	7.94
Selección (2)	7.62	Selección (2)	7.72
Recibimiento (3)	7.48	Recibimiento (3)	7.6

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Hombres		Mujeres	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
Búsqueda (1)	7.12	Búsqueda (1)	7.21
Asignación (4)	6.98	Asignación (4)	7.11
Aprend. Puesto (7)	6.95	Aprend. Puesto (7)	7.04
Condiciones (12)	6.94	Condiciones (12)	7.01
Inf. Puesto (5)	6.89	Inf. Puesto (5)	7
Comunicación (15)	6.51	Feedback (9)	6.72
Formación (6)	6.49	Formación (6)	6.62
Feedback (9)	6.49	Reconocimiento (13)	6.61
Reconocimiento (13)	6.39	Comunicación (15)	6.54
Conflictos (19)	6.38	Conflictos (19)	6.4
Retribución (14)	6.29	Organización (18)	6.39
Organización (18)	6.24	Sugerencias (16)	6.21
Sugerencias (16)	6.1	Com. Cambio (21)	6.19
Com. Cambio (21)	6.01	Administración (17)	6.17
Administración (17)	5.89	Retribución (14)	6.07
Com. Salida	5.85	Desempeño (8)	6.03
Oport. Cambio	5.84	Oport. Cambio	5.98
Desempeño (8)	5.83	Despedida	5.73
Despedida	5.77	Com. Salida	5.69
Promoción (11)	5.6	Promoción (11)	5.61

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

Para identificar si existen diferencias significativas entre las varianzas de ambos sexos en esta dimensión se realizó el test de Levene y posteriormente se aplicó el estadístico t de Student para mostrar la comparativa en sus medias, si bien, dada la extensión de los datos los resultados detallados se muestra en la Tabla 62 del Anexo II de este documento.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Los hallazgos más significativos de este cálculo indican con un nivel de significación ( $p < 0.05$ ), que hay diferencias significativas en las varianzas entre hombres y mujeres en cinco de las interacciones con la empresa: Búsqueda (1), trabajo en equipo (10), retribución (14), comunicación (15) y conflictos (19).

Asumiendo varianzas iguales para el resto de interacciones con la empresa, la prueba t de Student reveló que las diferencias en las medias de ambos sexos son estadísticamente significativas en 22 interacciones con la empresa de las 24 que se consideraron en el cuestionario. Las dos excepciones son promoción (11) y condiciones (12). Atendiendo a los resultados en sus medias se comprueba que son las mujeres las que expresan una mayor puntuación en esta dimensión.

### *Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Edad*

Las interacciones con la empresa consideradas más satisfactorias por las distintas categorizaciones de la variable edad examinadas en este estudio son las mismas en el tercer cuartil de las 24 que se incluyeron en el cuestionario, con una sola excepción: la sexta para los mayores de 55 años es el aprendizaje en el puesto (7) en vez de la asignación (4) que es la que han valorado más el resto de grupos de edad.

Respecto a las puntuadas como menor nivel de satisfacción hay mayor variación entre las categorías de edad de los empleados participantes, si bien el primer cuartil de las 24 interacciones con la empresa en todas ellas se corresponde con las fases crecer y consolidar del ciclo de vida laboral que se ha propuesto en este trabajo.

**Tabla 40***Clasificación de las interacciones con la empresa en Satisfacción por edad*

20-35		36-45		46-55		+55	
Int. Empresa	Media						
T. Equipo (10)	8.07	Sit. Personales (20)	8.13	Sit. Personales (20)	8.13	T. Equipo (10)	7.85
Sit. Personales (20)	8.01	T. Equipo (10)	7.91	T. Equipo (10)	7.97	Sit. Personales (20)	7.68
Selección (2)	7.73	Selección (2)	7.64	Selección (2)	7.68	Selección (2)	7.54
Recibimiento (3)	7.64	Recibimiento (3)	7.51	Recibimiento (3)	7.52	Recibimiento (3)	7.42
Búsqueda (1)	7.15	Búsqueda (1)	7.14	Búsqueda (1)	7.21	Condiciones (12)	7.37
Asignación (4)	7.02	Asignación (4)	7.01	Asignación (4)	7.10	Aprend. Puesto (7)	7.34
Aprend. Puesto (7)	6.95	Condiciones (12)	6.97	Condiciones (12)	7.09	Búsqueda (1)	7.11
Inf. Puesto (5)	6.94	Inf. Puesto (5)	6.95	Aprend. Puesto (7)	7.06	Asignación (4)	7.06
Condiciones (12)	6.73	Aprend. Puesto (7)	6.92	Inf. Puesto (5)	6.93	Inf. Puesto (5)	6.93
Feedback (9)	6.72	Feedback (9)	6.54	Formación (6)	6.61	Formación (6)	6.84
Formación (6)	6.55	Comunicación (15)	6.48	Feedback (9)	6.61	Retribución (14)	6.54
Comunicación (15)	6.55	Formación (6)	6.47	Comunicación (15)	6.56	Conflictos (19)	6.50
Reconocimiento (13)	6.53	Reconocimiento (13)	6.44	Reconocimiento (13)	6.54	Reconocimiento (13)	6.48
Conflictos (19)	6.51	Conflictos (19)	6.29	Retribución (14)	6.46	Comunicación (15)	6.47
Organización (18)	6.38	Organización (18)	6.22	Conflictos (19)	6.40	Organización (18)	6.41
Sugerencias (16)	6.31	Retribución (14)	6.16	Organización (18)	6.35	Feedback (9)	6.39
Com. Cambio (21)	6.26	Sugerencias (16)	6.09	Sugerencias (16)	6.13	Administración (17)	6.36

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

20-35		36-45		46-55		+55	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
Desempeño (8)	6.18	Com. Cambio (21)	6.07	Administración (17)	5.98	Com. Cambio (21)	6.10

*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa

La tabla con los resultados del ANOVA de un factor realizado sobre esta variable para la dimensión Satisfacción se presenta en la Tabla 63 en el Anexo II de este documento y revela que existen diferencias significativas entre todos los rangos de edad analizados ( $P < 0.05$ ) en 16 de las 24 interacciones con la empresa y no existen diferencias en búsqueda (1), selección (2), recibimiento (3), asignación (4), información del puesto (5), reconocimiento (13), comunicación (15) y organización (18).

Tras la aplicación de la prueba post hoc de Games Howell, se encontró que estas se hallaban entre los empleados cuyas edades estaban comprendidas entre 20-35 años y los de 36-45 años. Los primeros con una mayor puntuación que los segundos en desempeño (8), promoción (11), conflictos (19), oportunidades de cambio (21) y comunicación de cambio (22) y menor puntuación en feedback (9), retribución (14), sugerencias (16) y despedida (24).

También se han identificado diferencias entre los empleados mayores de 55 años y los de 20-35 años y 36-45 años. En la mayoría de las interacciones en las que se producen diferencias (6,7,12,14,16,20,24) la valoración de los primeros es superior a la de las otras dos categorías de edad.

### ***Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Puesto***

La gestión que hace la organización de las Situaciones personales de los empleados (20) y el Trabajo en equipo (10) son las dos interacciones con la empresa valoradas como

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

las más satisfactorias por parte de todos los puestos analizados en esta investigación. En el resto de interacciones con la empresa que constituyen el tercer cuartil del cuestionario utilizado se observa una mayor variabilidad respecto a las consideradas más satisfactorias en función del puesto de trabajo que se ocupe en la empresa.

En las interacciones con la empresa que han recibido la menor puntuación en satisfacción según la variable puesto de trabajo se observa un menor consenso entre los participantes, si bien sobresalen Promoción (11) y Despedida (24) entre las dos con menor puntuación para cuatro de las siete categorías de puestos analizados.

**Tabla 41***Clasificación de las interacciones con la empresa en satisfacción por puesto*

<b>Administrativo</b>		<b>Comercial</b>		<b>Directivo</b>		<b>Mando</b>		<b>Operario</b>		<b>Otro</b>		<b>Técnico</b>	
<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Me día</b>
Sit. Personales (20)	8	Sit. Personales (20)	8.2 2	Sit. Personales (20)	8.6 7	Sit. Personales (20)	8.4 4	T. Equipo (10)	7.9	T. Equipo (10)	7.9	Sit. Personales (20)	8.0 5
Selección (2)	7.7 5	T. Equipo (10)	8.1 4	T. Equipo (10)	8.3	T. Equipo (10)	8.1 3	Selección (2)	7.6 1	Selección (2)	7.54	T. Equipo (10)	7.8 3
Recibimiento (3)	7.7 2	Selección (2)	8.0 3	Aprend. Puesto (7)	8.1 1	Selección (2)	7.7	Recibimiento (3)	7.4 6	Recibimiento (3)	7.53	Selección (2)	7.5
T. Equipo (10)	7.6 2	Recibimiento (3)	8.0 3	Selección (2)	7.8 2	Aprend. Puesto (7)	7.5 8	Sit. Personales (20)	7.1 5	Sit. Personales (20)	7.28	Recibimiento (3)	7.3 5
Búsqueda (1)	7.2 9	Asignación (4)	7.5 2	Comunicación (15)	7.5 9	Recibimiento (3)	7.5 2	Búsqueda (1)	7.1 1	Asignación (4)	7.01	Búsqueda (1)	7.0 1
Asignación (4)	7.2 4	Búsqueda (1)	7.4 8	Condiciones (12)	7.5 6	Condiciones (12)	7.2 8	Inf. Puesto (5)	6.9 1	Búsqueda (1)	6.93	Condiciones (12)	6.9 2
Condiciones (12)	7.2 1	Aprend. Puesto (7)	7.3 9	Retribución (14)	7.4 6	Búsqueda (1)	7.1 8	Asignación (4)	6.9	Inf. Puesto (5)	6.9	Asignación (4)	6.8 6
Inf. Puesto (5)	7	Inf. Puesto (5)	7.3 8	Reconocimiento (13)	7.4 5	Asignación (4)	7.0 6	Retribución (14)	6.2 5	Aprend. Puesto (7)	6.59	Inf. Puesto (5)	6.6 8
Aprend. Puesto (7)	6.6 3	Formación (6)	7.1 3	Búsqueda (1)	7.4 2	Formación (6)	7.0 4	Aprend. Puesto (7)	6.2 4	Feedback (9)	6.45	Aprend. Puesto (7)	6.5 3
Administración (17)	6.5 6	Condiciones (12)	7.1 3	Recibimiento (3)	7.4 1	Inf. Puesto (5)	7.0 3	Formación (6)	6.1 1	Formación (6)	6.22	Feedback (9)	6.2 2
Feedback (9)	6.5 3	Feedback (9)	7.0 7	Formación (6)	7.4 1	Reconocimiento (13)	6.9 5	Condiciones (12)	5.9 1	Condiciones (12)	6.17	Conflictos (19)	6.1 9
Reconocimiento (13)	6.4 3	Comunicación (15)	7.0 4	Sugerencias (16)	7.3 4	Feedback (9)	6.9 4	Feedback (9)	5.8 3	Organización (18)	6.17	Comunicación (15)	6.1 3
Comunicación (15)	6.4 3	Retribución (14)	6.9 8	Feedback (9)	7.3 1	Comunicación (15)	6.9 3	Comunicación (15)	5.7 6	Reconocimiento (13)	6.1	Reconocimiento (13)	6.0 6
Conflictos (19)	6.4 1	Reconocimiento (13)	6.9 7	Promoción (11)	7.2 9	Conflictos (19)	6.7 4	Administración (17)	5.7 4	Comunicación (15)	6	Formación (6)	5.9 9

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

<b>Administrativo</b>	<b>Comercial</b>	<b>Directivo</b>	<b>Mando</b>	<b>Operario</b>	<b>Otro</b>	<b>Técnico</b>
<b>Int. Empresa</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Int. Empresa</b>	<b>Int. Empresa</b>
<b>Me dia</b>	<b>Me dia</b>	<b>Me dia</b>	<b>Me dia</b>	<b>Me dia</b>	<b>Me dia</b>	<b>Me dia</b>
Formación (6)	Organización (18)	Inf. Puesto (5)	Retribución (14)	Reconocimiento (13)	Conflictos (19)	Administración (17)
6.4	6.6	7.0	6.7	5.7	5.97	5.9
Organización (18)	Conflictos (19)	Conflictos (19)	Sugerencias (16)	Organización (18)	Desempeño (8)	Organización (18)
6.3	6.6	7.0	6.6	5.6	5.87	5.9
Sugerencias (16)	Desempeño (8)	Organización (18)	Organización (18)	Desempeño (8)	Administración (17)	Sugerencias (16)
6.0	6.4	6.9	6.5	5.6	5.85	5.8
Desempeño (8)	Sugerencias (16)	Com. Cambio (21)	Com. Cambio (21)	Com. Salida (19)	Com. Cambio (21)	Com. Cambio (21)
5.9	6.4	6.9	6.5	5.5	5.7	5.7
Com. Cambio (21)	Com. Cambio (21)	Oport. Cambio (14)	Oport. Cambio (19)	Conflictos (19)	Sugerencias (16)	Retribución (14)
5.8	6.4	6.9	6.3	5.4	5.57	5.6
Retribución (14)	Oport. Cambio (1)	Asignación (4)	Promoción (11)	Com. Cambio (21)	Oport. Cambio (1)	Oport. Cambio (7)
5.8	6.2	6.8	6.3	5.4	5.57	5.4
Oport. Cambio (1)	Desempeño (8)	Desempeño (8)	Desempeño (8)	Oport. Cambio (3)	Despedida (3)	Despedida (3)
5.7	6.1	6.7	6.2	5.3	5.54	5.4
Com. Salida (11)	Com. Salida (11)	Com. Salida (11)	Com. Salida (11)	Promoción (11)	Com. Salida (11)	Com. Salida (11)
6	6	1	7	5.2	5.44	8
Despedida (11)	Promoción (11)	Despedida (11)	Administración (17)	Despedida (11)	Promoción (11)	Desempeño (8)
5.6	6.1	7	6.0	3	5.32	5.3
Promoción (11)	Administración (17)	Administración (17)	Despedida (16)	Sugerencias (16)	Retribución (14)	Promoción (11)
5.2	5.9	5.9	6.0	5.0	5.32	4.7
4	2	8	2	3	6	6

Nota. Int. Empresa = Interacciones con la empresa

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Para verificar si las diferencias en satisfacción entre los empleados participantes en el estudio eran estadísticamente significativas en función del puesto que ocupasen en la empresa se realizó un ANOVA de un factor, cuyos resultados en detalle se presentan en la Tabla 64 del Anexo II de este documento.

Las principales conclusiones de este análisis constataron diferencias significativas entre los empleados entre los distintos puestos de trabajo analizados en todas las interacciones con la empresa que se han considerado en el cuestionario de este estudio.

Para mostrar más concretamente donde se producen las diferencias se aplicó el contraste *post hoc* de Games Howell en cuyos resultados se pone en evidencia que los puestos comercial, directivo y mando intermedio mantienen diferencias significativas con los administrativos, operarios, otros y técnicos en 17 de las 24 interacciones con la empresa medidas (1,6,7,8,9,11,12,13,14,15,18,19,20,21,22, 23 y 24). La dirección de estas diferencias es muy variable; en siete de ellas los comerciales, directivos y mandos presentan una mejor puntuación en satisfacción (1,8,9,18,19,23) si bien en el resto hay mucha variabilidad en las valoraciones.

Otro dato importante en este análisis es que los empleados que ocupan un puesto directivo mantienen una significativa mayor valoración que todos los demás puestos en 12 interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral (7,9,11,13,14,15,16,19,21,22,23 y 24). En estas diferencias destaca especialmente el reconocimiento (13) donde mantienen una distancia con respecto a los técnicos de 1,4 puntos en sus puntuaciones medias, que son los que peor valoran esta interacción con la empresa.

***Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Antigüedad***

Para la variable antigüedad en la organización las interacciones con la empresa con mayor valoración en satisfacción son comunes para todas las categorías examinadas: Situaciones personales (20), trabajo en equipo (10), selección (2), recibimiento (3) y búsqueda (1).

Respecto a las valoradas con menor nivel de satisfacción se ha observado también un consenso entre los diferentes rangos de antigüedad en la empresa en las tres últimas: Promoción (11), despedida (24) y comunicación de salida (23).

**Tabla 42***Clasificación de las interacciones con la empresa en satisfacción por antigüedad*

0-1 año	2-5 años		6-10 años		11-20		>21		
Int. Empresa	Med	Int. Empresa	Med	Int. Empresa	Medi	Int. Empresa	Me	Int. Empresa	Me
	ia		ia		a		dia		dia
T. Equipo (10)	8.27	Sit. Personales (20)	8.17	Sit. Personales (20)	8	Sit. Personales (20)	8.07	Sit. Personales (20)	8.03
Sit. Personales (20)	8.12	T. Equipo (10)	7.97	T. Equipo (10)	7.87	T. Equipo (10)	7.9	T. Equipo (10)	8.01
Recibimiento (3)	8	Selección (2)	7.77	Selección (2)	7.51	Selección (2)	7.6	Selección (2)	7.7
Selección (2)	7.93	Recibimiento (3)	7.58	Recibimiento (3)	7.37	Recibimiento (3)	7.46	Recibimiento (3)	7.58
Búsqueda (1)	7.44	Búsqueda (1)	7.19	Búsqueda (1)	7.08	Búsqueda (1)	7.1	Aprend. Puesto (7)	7.34
Condiciones (12)	7.42	Asignación (4)	6.94	Asignación (4)	6.9	Asignación (4)	7.06	Condiciones (12)	7.28
Aprend. Puesto (7)	7.32	Inf. Puesto (5)	6.9	Inf. Puesto (5)	6.84	Condiciones (12)	7.04	Búsqueda (1)	7.17
Asignación (4)	7.24	Aprend. Puesto (7)	6.9	Aprend. Puesto (7)	6.72	Inf. Puesto (5)	6.94	Asignación (4)	7.17
Feedback (9)	7.22	Condiciones (12)	6.66	Condiciones (12)	6.64	Aprend. Puesto (7)	6.92	Inf. Puesto (5)	7
Reconocimiento (13)	7.17	Feedback (9)	6.61	Comunicación (15)	6.38	Feedback (9)	6.5	Formación (6)	6.86
Inf. Puesto (5)	7.14	Comunicación (15)	6.51	Feedback (9)	6.33	Formación (6)	6.48	Retribución (14)	6.73
Formación (6)	7.09	Reconocimiento (13)	6.47	Formación (6)	6.25	Reconocimiento (13)	6.39	Feedback (9)	6.7
Conflictos (19)	7.04	Formación (6)	6.39	Reconocimiento (13)	6.22	Comunicación (15)	6.39	Comunicación (15)	6.65
Comunicación (15)	7.03	Conflictos (19)	6.3	Conflictos (19)	6.18	Conflictos (19)	6.3	Reconocimiento (13)	6.64
Sugerencias (16)	6.92	Sugerencias (16)	6.22	Organización (18)	6.09	Retribución (14)	6.23	Conflictos (19)	6.53
Organización (18)	6.87	Organización (18)	6.22	Sugerencias (16)	5.99	Organización (18)	6.23	Organización (18)	6.49
Com. Cambio (21)	6.71	Com. Cambio (21)	6.22	Administración (17)	5.92	Sugerencias (16)	5.97	Sugerencias (16)	6.14
Desempeño (8)	6.65	Administración (17)	6.01	Com. Cambio (21)	5.88	Com. Cambio (21)	5.96	Desempeño (8)	6.11
Retribución (14)	6.58	Desempeño (8)	5.97	Retribución (14)	5.8	Administración (17)	5.89	Administración (17)	6.1

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

0-1 año	2-5 años		6-10 años		11-20		>21		
Int. Empresa	Med	Int. Empresa	Med	Int. Empresa	Medi	Int. Empresa	Me	Ínt. Empresa	Me
	ia		ia		a		dia		dia
Oport. Cambio	6.54	Oport. Cambio	5.97	Oport. Cambio	5.71	Oport. Cambio	5.78	Com. Cambio (21)	6.1
Administración (17)	6.51	Despedida	5.86	Desempeño (8)	5.62	Desempeño (8)	5.75	Com. Salida	6
Despedida	6.42	Retribución (14)	5.84	Despedida	5.6	Com. Salida	5.62	Oport. Cambio	5.93
Promoción (11)	6.41	Com. Salida	5.82	Com. Salida	5.52	Despedida	5.62	Promoción (11)	5.73
Com. Salida	6.33	Promoción (11)	5.69	Promoción (11)	5.24	Promoción (11)	5.46	Despedida	5.68

Nota. Int. Empresa = Interacciones con la empresa

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

El ANOVA de un factor realizado sobre esta variable indicó que existen diferencias estadísticamente significativas entre los todos los grupos de antigüedad en la empresa que han evaluado esta dimensión en el cuestionario en todas las interacciones excepto en las situaciones personales (20).

El resultado de la prueba Games Howell situó las diferencias en los que llevan trabajando en la empresa entre 0-1 año, quienes valoran como más satisfactorias que el resto de categorías de antigüedad analizadas 15 de las 24 interacciones con la empresa del estudio. Los trabajadores con antigüedad mayor a 21 años son los siguientes en diferenciarse por su mejor resultado en esta variable y los de antigüedad 6-10 años son los que muestran mayores diferencias con el resto por su menor valoración de la satisfacción con las interacciones con la empresa analizadas en este estudio.

Los datos de este cálculo se presentan en la Tabla 65 del Anexo II de este documento debido a la extensión de la misma.

### *Satisfacción con las Interacciones con la Empresa: Diferencias según Variables*

#### *Organizativas*

Las interacciones con la empresa consideradas más satisfactorias en función del número de empleados de la empresa en la que trabajan los participantes ha mostrado que las cuatro primeras son comunes para los empleados de empresas de más y menos de 250 trabajadores y estas son: Situaciones personales (20), trabajo en equipo (10), selección (2) y recibimiento (3).

**Tabla 43**

*Clasificación de las interacciones con la empresa en satisfacción por número de empleados*

>250 Empleados		<250 Empleados	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
Sit. Personales (20)	8.06	Sit. Personales (20)	8.14
T. Equipo (10)	7.97	T. Equipo (10)	7.96
Selección (2)	7.69	Selección (2)	7.59
Recibimiento (3)	7.56	Recibimiento (3)	7.47
Búsqueda (1)	7.19	Condiciones (12)	7.04
Asignación (4)	7.06	Búsqueda (1)	7.02
Aprend. Puesto (7)	7.01	Asignación (4)	6.94
Inf. Puesto (5)	6.98	Aprend. Puesto (7)	6.93
Condiciones (12)	6.95	Inf. Puesto (5)	6.81
Formación (6)	6.58	Feedback (9)	6.64
Feedback (9)	6.58	Reconocimiento (13)	6.48
Comunicación (15)	6.56	Formación (6)	6.4
Reconocimiento (13)	6.5	Organización (18)	6.38
Conflictos (19)	6.41	Comunicación (15)	6.37
Retribución (14)	6.33	Conflictos (19)	6.3
Organización (18)	6.29	Sugerencias (16)	6.23
Sugerencias (16)	6.13	Administración (17)	6.18
Com. Cambio (21)	6.09	Com. Cambio (21)	6.13
Administración (17)	5.98	Desempeño (8)	6.04
Oport. Cambio	5.93	Oport. Cambio	5.84
Desempeño (8)	5.89	Despedida	5.76
Com. Salida	5.8	Com. Salida	5.69
Despedida	5.75	Retribución (14)	5.65
Promoción (11)	5.63	Promoción (11)	5.51

>250 Empleados		<250 Empleados	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media

Nota. Int. Empresa: Interacciones con la empresa

El resultado de la prueba Levene aplicada a esta variable indicó que pueden asumirse varianzas iguales en las interacciones con la empresa 1, 3, 7, 9, 11, 13, 17, 18, 20, 21, 22 y 24 y diferentes en el resto.

A partir de la prueba *t* de Student realizada con posterioridad se identificó que las diferencias de medias entre los dos grupos de empleados son significativas para nueve de las 24 interacciones con la empresa que se han valorado: Búsqueda (1), selección (2), asignación (4), información del puesto (5), formación (6), desempeño (8), retribución (14), administración (17) comunicación de salida (23). En todas estas interacciones con la empresa los empleados que trabajan en empresas de más de 250 trabajadores expresan mayor satisfacción que los de menos de 250, a excepción de desempeño (8) y administración (17).

Con respecto a la variable facturación en la empresa, tal como se muestra en la Tabla 43, las cuatro interacciones con la empresa valoradas como más satisfactorias por empleados que trabajan en empresas con facturación superior e inferior a 300 millones de euros son también comunes: Trabajo en equipo (10), situaciones personales (20), selección (2) y recibimiento (3). el detalle de estos cálculos puede verse en el Anexo II de este documento.

**Tabla 44***Clasificación de las interacciones con la empresa en satisfacción por facturación*

>300 M Facturación		<300 M Facturación	
Int. Empresa	Media	Int. Empresa	Media
T. Equipo (10)	7.91	Sit. Personales (20)	8.15
Sit. Personales (20)	7.88	T. Equipo (10)	7.99
Selección (2)	7.69	Selección (2)	7.66
Recibimiento (3)	7.54	Recibimiento (3)	7.54
Condiciones (12)	7.13	Búsqueda (1)	7.19
Asignación (4)	7.1	Asignación (4)	7.02
Búsqueda (1)	7.09	Aprend. Puesto (7)	6.98
Aprend. Puesto (7)	7.02	Inf. Puesto (5)	6.93
Inf. Puesto (5)	6.98	Condiciones (12)	6.9
Retribución (14)	6.86	Feedback (9)	6.64
Formación (6)	6.61	Formación (6)	6.52
Comunicación (15)	6.51	Comunicación (15)	6.52
Feedback (9)	6.49	Reconocimiento (13)	6.49
Reconocimiento (13)	6.49	Conflictos (19)	6.4
Conflictos (19)	6.37	Organización (18)	6.36
Organización (18)	6.18	Sugerencias (16)	6.21
Com. Salida	6.06	Com. Cambio (21)	6.14
Sugerencias (16)	6	Administración (17)	6.12
Com. Cambio (21)	5.98	Oport. Cambio	5.94
Desempeño (8)	5.92	Desempeño (8)	5.92
Promoción (11)	5.83	Retribución (14)	5.91
Oport. Cambio	5.83	Despedida	5.77
Administración (17)	5.78	Com. Salida	5.66
Despedida	5.71	Promoción (11)	5.51

Nota. Int. Empresa = Interacciones con la empresa

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Los resultados identificados a partir del cálculo de la prueba de Levene mostraron que pueden asumirse varianzas iguales para los dos grupos de empleados en todas las interacciones con la empresa consideradas en el estudio excepto Búsqueda (1), promoción (11), condiciones (12), retribución (14), comunicación (15), administración (17), situaciones personales (20) y comunicación de salida (23).

Asumiendo estos resultados en el cálculo del estadístico  $t$  de Student que se realizó posteriormente, mostró con un nivel de significación  $p < 0.05$  que existen diferencias estadísticamente significativas en 10 de las 24 interacciones con la empresa analizadas: Búsqueda (1), feedback (9), promoción (11), condiciones (12), retribución (14), sugerencias (16), administración (17), situaciones personales (20), comunicación del cambio (21) y comunicación de salida (23).

En todas ellas los empleados de empresas con facturación menor a 300 millones de euros mostraron mejores resultados, excepto en la 11, 12 y 23.

Las tablas con los resultados de estos cálculos se muestra en la Tablas 66 y 67 del Anexo II de este documento.

### **Resultados para el Cuarto Objetivo: Ajuste de Expectativas**

Se analizan a continuación los hallazgos obtenidos respecto a la variable ajuste de expectativas, que ha sido definida en el marco teórico de este estudio siguiendo la referencia del modelo propuesto por Mayllet y Wride (2017). El ajuste de expectativas está integrada por las dos dimensiones ya analizadas de forma separada: importancia y satisfacción sobre las interacciones con la empresa que el empleado mantiene a lo largo de su ciclo de vida laboral.

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

El resultado del ajuste de expectativas es la diferencia entre la valoración en importancia y satisfacción para cada una de las fases e interacciones identificadas en este estudio. En las tablas con los datos de este cómputo se utilizará la abreviatura AEX para la presentación simplificada de los resultados

Para facilitar la interpretación de los datos obtenidos en este cálculo se ha denominado “equilibrio en el ajuste de expectativas” al resultado que expresa la ausencia de diferencias entre las dos dimensiones citadas y “desequilibrio en el ajuste de expectativas” cuando se observan diferencias entre importancia y satisfacción. Atendiendo a la dirección de esta diferencia pueden identificarse además dos tipos de resultados: Cuando se expresa mayor valoración en satisfacción que en importancia al que se ha denominado “desequilibrio positivo en el ajuste de expectativas” y cuando se produce el resultado inverso será citado como “desequilibrio negativo en el ajuste de expectativas”.

Se ha realizado una clasificación de los datos obtenidos en función del valor expresado en la variable ajuste de expectativas y como primer resultado se ha identificado que tanto en las fases del ciclo de vida laboral como en las 24 interacciones con la empresa que lo componen en este estudio se da un desequilibrio negativo en todas ellas, es decir, los empleados de la muestra han valorado más la importancia que la Satisfacción con las mismas.

Las interacciones con la empresa han sido clasificadas según el resultado en la variable ajuste de expectativas en la Tabla 45, en la que se presentan ordenadas en función del tamaño del desequilibrio en el ajuste de expectativas. Así, entre las que ocupan el primer cuartil y que se corresponden con las que tienen un menor desequilibrio se destaca que cuatro de ellas (67% del cuartil) se ubican en la primera de las fases del ciclo de vida del empleado (empezar).

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Las interacciones con la empresa incluidas en el tercer cuartil son las que contienen el mayor desequilibrio en el ajuste de expectativas y como puede verse en la tabla inferior están encabezadas por promoción (11). Es relevante señalar que cuatro de las seis incluidas en este cuartil pertenecen a la segunda de las fases del ciclo de vida del empleado (crecer): Promoción (11), retribución (14), oportunidades de cambio (22) y comunicación de cambio (21).

**Tabla 45**

*Distribución de las interacciones con la empresa en función del resultado en el ajuste de expectativas (Diferencia entre Importancia y Satisfacción)*

Primer cuartil		Segundo cuartil		Tercer cuartil			
Int. Empresa	AEX	Int. Empresa	AEX	Int. Empresa	AEX	Int. Empresa	AEX
Asignación (4)	1.10	Inf. Puesto	1.25	Feedback	1.98	Com. Cambio (21)	2.21
Sit. Personales (20)	1.06	Comunicación (15)	1.61	Formación (6)	2.01	Com. Salida (23)	2.24
T. Equipo (10)	1.05	Aprend. Puesto (7)	1.66	Reconocimiento (13)	2.09	Organización (18)	2.26
Recibimiento (3)	0.78	Desempeño (8)	1.68	Condiciones (12)	2.13	Op. Cambio (22)	2.36
Selección (2)	0.69	Despedida (24)	1.80	Sugerencias (16)	2.20	Retribución (14)	2.78
Búsqueda (1)	0.61	Administración (17)	1.84	Conflictos (19)	2.20	Promoción (11)	2.96

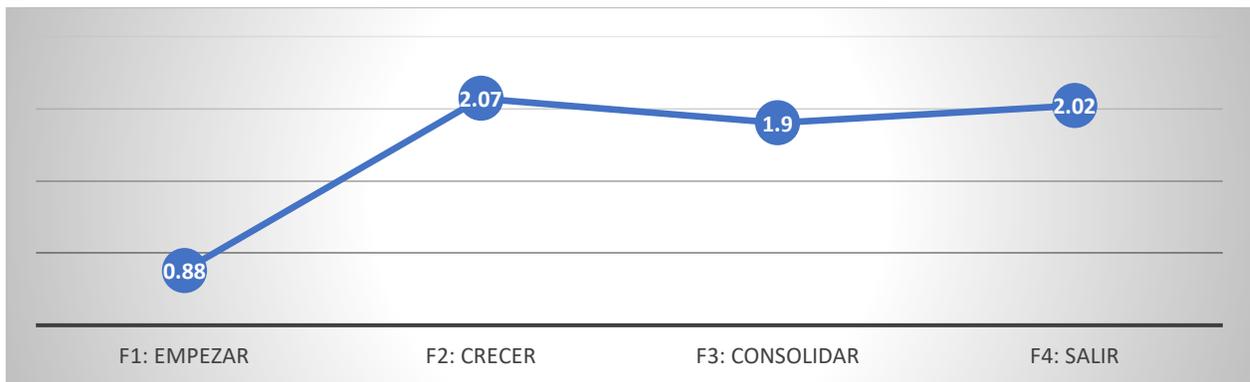
*Nota.* Int. Empresa = Interacciones con la empresa. AEX = Ajuste de expectativas (Diferencia entre el resultado de Importancia y Satisfacción).

En relación al ajuste de expectativas en cada una de las cuatro fases que componen el ciclo de vida laboral en España propuesto en esta investigación, los datos recogidos en la

Figura 4 revelan como es en la primera de las fases (empezar) en la que menos desequilibrio se da entre Importancia y Satisfacción (Media=0,88) mientras que la mayor diferencia entre estas dimensiones y por tanto mayor desequilibrio en el ajuste de expectativas se observa en la segunda de las etapas (crecer), seguida de la última (salir). Aunque el resultado en el desequilibrio de ajuste de expectativas es menor en la tercera fase de este ciclo (consolidar), las diferencias con respecto a la primera son de más de 1 punto.

### Figura 28

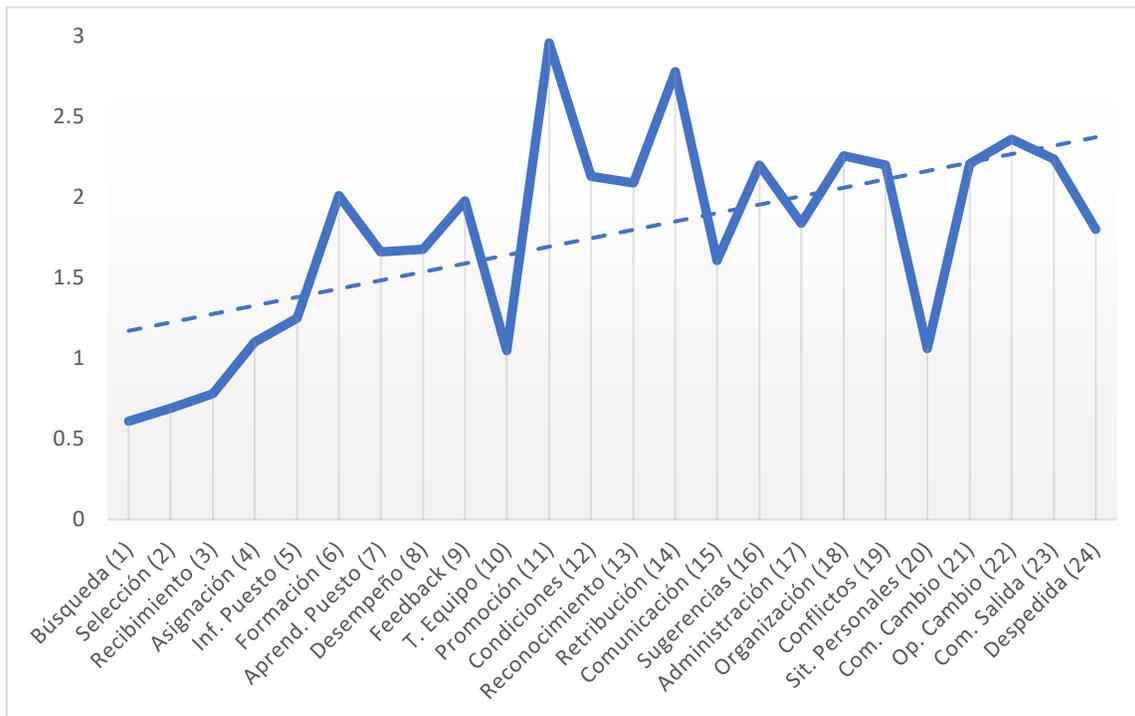
*Resultado en AEX en cada una de las fases del ciclo de vida del empleado*



Se presentan en la Figura 29 el gráfico de medias del ajuste de expectativas a lo largo de las 24 interacciones con la empresa que componen el ciclo de vida del empleado.

**Figura 29**

*Resultados en AEX para las 24 interacciones con la empresa*



Como se observa en la línea de tendencia del gráfico de medias, la diferencia entre Importancia y Satisfacción (ajuste de expectativas) es menor en las cuatro primeras interacciones con la empresa, que constituyen el 80% de la primera fase del ciclo de vida del empleado (empezar).

La diferencia entre ambas dimensiones y por tanto el desequilibrio en el ajuste de expectativas comienza a aumentar a partir de la quinta interacción con la empresa (información sobre el puesto) hasta la 15 (comunicación) con la excepción de trabajo en equipo (10) en que se rompe con la tendencia creciente de este resultado.

El incremento en el desequilibrio en el ajuste de expectativas se evidencia especialmente entre décima y la decimo quinta, en esta zona intermedia del ciclo que abarca cuatro interacciones con la empresa de la fase crecer y una de consolidar. La

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
gestión de las situaciones personales (20) destaca por ser la que menos desequilibrio en el  
ajuste de expectativas presenta.

### *Diferencias en el Ajuste de Expectativas por Sexo*

Tal como muestra la Tabla 46 los hallazgos obtenidos en la comparativa del ajuste de expectativas de las fases del ciclo de vida del empleado en función de la variable sexo de los participantes, se comprueba a partir de la significación de la prueba de Levene,  $p < 0.05$  que solo hay diferencias entre hombres y mujeres en la primera de las fases (Empezar), por lo que asumimos varianzas diferentes en esta fase para ambos sexos e iguales en el resto de fases.

**Tabla 46**

*Resultados en el ajuste de expectativas en las fases por sexo*

Variable	Fases	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	T (gl)	Sig.
Ajuste de expectativas	F1	Hombre	4184	4.37	6.59	-1.25	.208
		Mujer	3581	4.56	7.06		
	F2	Hombre	4184	20.17	18.54	-3.57	.000
		Mujer	3581	21.69	18.73		
	F3	Hombre	4184	12.78	12.78	-4.09	.000
		Mujer	3581	13.98	12.79		
	F4	Hombre	4184	3.86	4.97	-3.71	.000
		Mujer	3581	4.28	4.97		

A partir de los resultados de la prueba t de Student aplicada con posterioridad, se obtiene un resultado que avala la diferencia de medias entre hombres y mujeres ( $p < 0.01$ ) en las fases crecer, consolidar y salir (F2, F3, F4). Estos datos permiten mostrar como las mujeres presentan mayores diferencias entre importancia y satisfacción (mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas) que los hombres en la segunda, tercera y cuarta fase de su ciclo de vida como empleadas.

Respecto al resto de fases, asumiendo varianzas iguales, se observa que la significación bilateral del estadístico  $t$  es en todos ellos menor a 0.05, lo que permite inferir que no existe compatibilidad entre la hipótesis de igualdad de medias poblacionales y las diferencias entre las medias de hombres y mujeres.

Con medias significativamente distintas en las fases segunda, tercera y cuarta, se muestra como las mujeres presentan mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas que los hombres. La diferencia más significativa está en la segunda fase (crecer) en la que se visualiza una diferencia de 1.52 puntos en sus medias, seguido de la tercera fase (consolidar), donde las separan 1.2 puntos de los hombres y la última de las fases (salir), con una diferencia de 0.42 puntos.

### *Diferencias en el Ajuste de Expectativas según la Edad*

La Tabla 46 resume los principales resultados para el ANOVA realizado sobre el ajuste de expectativas y la variable edad para las cuatro fases del ciclo de vida laboral considerados en este trabajo.

**Tabla 47**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según ajuste de expectativas y edad*

Fases	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
F1: Empezar	20-35 (1)	1897	4.79	6.98	6.94	.000	.003	1.2.3>4
	36-45 (2)	3285	4.56	6.90				
	46-55 (3)	2121	4.27	6.68				
	>55 (4)	461	3.26	5.89				
F2: Crecer	20-35 (1)	1897	21.95	18.71	20.41	.000	.008	1.2.3>4
	36-45 (2)	3285	21.85	19.20				
	46-55 (3)	2121	19.47	17.89				

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

F3: Consolidar	>55 (4)	461	15.86	16.45				
	20-35 (1)	1897	13.46	13.27				
	36-45 (2)	3285	13.75	12.72		.002	.002	
	46-55 (3)	2121	12.99	12.63	5.09			1.2>4
	> 55 (4)	461	11.44	11.99				
F4: Salir	20-35 (1)	1897	3.62	4.81				
	36-45 (2)	3285	3.99	5.04	10.56	.000	.004	2.3.4>1
	46-55 (3)	2121	4.44	4.97				2<3
	>55 (4)	461	4.48	5.05				

Nota. *F* de Snedecor. *Eta*<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de Games

Howell.

Se observa en primer lugar que la significación en todos los grupos comparados es  $p < 0.05$ , lo que nos lleva a rechazar la hipótesis nula y mantener que existen diferencias estadísticamente significativas entre todos los grupos de edad considerados en todas las fases.

En la prueba post hoc realizada con posterioridad con el test de Games Howell se visualiza que estas diferencias se concretan de la siguiente forma:

En la primera etapa (empezar) son los empleados de más de 55 años, los que tienen menor desequilibrio en su ajuste de expectativas que el resto de categorías de edad de la muestra. Además, el análisis de las medias de los grupos revela que las mayores diferencias se dan entre los participantes con edad entre 20-35 años, que expresan mayor diferencia entre importancia y satisfacción que el resto de rangos de edad.

En la segunda fase (crecer), siguen siendo los empleados de más de 55 años quienes mantienen un menor desequilibrio en su ajuste de expectativas que el resto de categorías de edad. También los empleados que tienen una edad de 46-55 se diferencian de los grupos de 20-35 y 36-45 años, con una menor diferencia entre importancia y emoción.

### Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

En la tercera fase (consolidar) las diferencias identificadas son menores y solo se dan entre los empleados de más de 55 años y los dos grupos de 20-35 y 36-45 años. Para los mayores de 55 años esta fase presenta un menor desequilibrio en el ajuste de expectativas que para el resto de categorías de edad analizadas y son los que tienen entre 36-45 años los que mayor diferencia expresan entre las dimensiones Importancia y Satisfacción y por tanto, mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas en esta etapa del ciclo de vida laboral.

Para la última de las fases (salir) la tendencia se invierte y son los participantes del grupo de edad de entre 20-35 años los que refieren menor desequilibrio en el ajuste de expectativas que el resto de empleados considerando la variable edad, mientras que los que tienen más de 55 años, son esta vez los que presentan mayor diferencia entre sus valoraciones en la diferencia entre importancia y satisfacción, siendo esta de hasta 0,86 puntos en su media con respecto a los que tienen entre 20-25 años.

#### ***Diferencias en el Ajuste de Expectativas según Puesto***

En la comparativa sobre el ajuste de expectativas para las distintas categorías de puestos profesionales se han obtenido diferencias estadísticamente significativas en todas las fases del ciclo de vida del empleado consideradas en este estudio tal como se muestra en la Tabla 48.

**Tabla 48**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según ajuste de expectativas y puestos*

Factor	Puesto	N	Desv.		F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0,05)
			Media	Típ.				
F1: Empezar	Admin.(1)	756	3,48	6,26	8.82	.000	.007	3.4.5.6.7>1.2
	Comercial (2)	904	3,35	5,74				
	Directivo (3)	475	4,64	6,68				
	Mando (4)	1972	4.65	6.60				
	Operario (5)	475	4.78	7.06				
	Otro (6)	757	5.13	8.45				
	Técnico (7)	2426	4.71	6.85				
F2: Crecer	Admin.(1)	756	20.95	19.65	65.48	.000	.048	3<1.2.4.5.6. 7 2.3.4<5.6.7 2.4>1
	Comercial (2)	904	16.67	16.31				
	Directivo (3)	475	12.69	13.39				
	Mando (4)	1972	17.68	15.62				
	Operario (5)	475	21.04	20.31				
	Otro (6)	757	23.71	22.21				
	Técnico (7)	2426	25.68	19.29				
F3: Consolidar	Admin.(1)	756	13.12	13.51	51.37	.000	.038	3.4.2<5.6.7 1<5.6 2.4>3 5.6<7
	Comercial (2)	904	12.36	12.11				
	Directivo (3)	475	8.11	9.19				
	Mando (4)	1972	11.29	10.30				
	Operario (5)	475	18.07	16.11				
	Otro (6)	757	17.66	17.02				
	Técnico (7)	2426	14.17	12.21				
F4: Salir	Admin.(1)	756	4.13	4.92	23.60	.000	.018	1.5.6.7>3.4 1<6 3<4.2
	Comercial (2)	904	3.75	4.64				
	Directivo (3)	475	2.45	3.87				

Factor	Puesto	N	Desv.		F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0,05)
			Media	Típ.				
	Mando (4)	1972	3.46	4.57				2<5.6.7
	Operario (5)	475	4.86	5.28				
	Otro (6)	757	5.02	5.85				
	Técnico (7)	2426	4.47	5.12				

*Nota.* F de Snedecor. Eta<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de

#### Games Howell

El resultado de la diferencia entre las dimensiones importancia y satisfacción en la comparativa por puesto de trabajo que ocupan los participantes, resultó significativo para todas las fases analizadas. Para determinar donde se producen estas diferencias, se aplicó el test Games Howell, a partir de cuyos hallazgos se identificaron las siguientes conclusiones:

En la primera fase (empezar), es estadísticamente significativa la diferencia entre los puestos administrativo y comercial con respecto al resto de puestos del estudio, siendo el desequilibrio en su ajuste de expectativas menor que el de los demás puestos. Los que muestran mayor diferencia entre importancia y satisfacción (mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas) son los que ocupan el puesto otros, seguidos muy de cerca por operarios.

En la segunda de las fases (crecer) se destacan las diferencias identificadas entre los empleados que ocupan puestos directivos, que son los que menor desequilibrio presentan en su ajuste de expectativas y el resto de categorías de puestos consideradas.

También en esta etapa se observaron diferencias significativas entre los puestos directivos, mandos intermedios y comerciales con respecto a operarios, otros y técnicos, pudiéndose visualizar aquí las mayores diferencias entre dos categorías de puestos de todas las fases del ciclo de vida laboral de este estudio; siendo estas entre los participantes que

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio ocupaban puestos directivos y los que lo hacían como técnicos, puesto que los primeros tuvieron menor desequilibrio en su ajuste de expectativas con una distancia de hasta 13 puntos en sus puntuaciones medias en relación a los técnicos.

En la tercera fase (consolidar) se sigue la misma tendencia que en la segunda y los directivos siguen siendo los que menores diferencias muestran entre las dimensiones importancia y satisfacción que componen la variable ajuste de expectativas. También aquí se mantienen las diferencias entre directivos, mandos y comerciales con respecto a operarios, otros y técnicos. En esta fase son los operarios los que presentan el mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas con hasta 10.5 puntos de diferencia en su medias con respecto a directivos.

En la última de las etapas (salir) se mantiene la diferencia entre quienes tienen la categoría de directivos y el resto de puestos, ya que de nuevo son los primeros quienes valoran con menor desequilibrio su ajuste de expectativas en las dos interacciones con la empresa que componen esta fase. También la diferencia entre puestos directivos, mandos intermedios y comerciales con respecto a operarios, otros y técnicos, sigue siendo significativa. Los que mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas presentan son los empleados que ocupan el puesto otro, seguidos de operarios.

### ***Diferencias en el Ajuste de Expectativas según Antigüedad***

Los resultados respecto al ajuste de expectativas en función de la variable antigüedad en la empresa han revelado que existen diferencias significativas en las cuatro etapas del ciclo de vida laboral consideradas en esta investigación. Tal como muestra la Tabla 48, las diferencias se dan sobre todo entre los que llevan trabajando en la organización entre 0-1 año y los que lo hacen desde hace más de 21 años, ya que son estos

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
últimos los que menor diferencia entre importancia y satisfacción (menor desequilibrio en el ajuste de expectativas) tienen de todos los grupos de antigüedad de este estudio.

En el análisis de estas diferencias por fases, se observa que en la primera de ellas (empezar) los empleados con una antigüedad mayor a 21 años son los que menor desequilibrio presentan en su ajuste de expectativas.

En la segunda de las etapas (crecer), se evidencia que el mayor desequilibrio en esta variable se da en los que llevan trabajando en la empresa entre 2-10 de antigüedad y además mantienen diferencias significativas con los empleados que tienen una antigüedad de más de 21 años y también los de 0-1 año. Son estos últimos los que valoran con menores diferencias sus puntuaciones entre importancia y satisfacción y por tanto, los que reflejan menor desequilibrio en su ajuste de expectativas de todos los grupos de antigüedad que componen esta investigación.

En la fase consolidar, de nuevo los participantes con antigüedad 0-1 año son los que presentan el menor desequilibrio en su ajuste de expectativas, seguidos de los que tienen una antigüedad de más de 21 años. Encabezan el ranking de categorías de edad con mayor desequilibrio en esta variable los que llevan trabajando en la empresa entre 2-10 años.

Para la última de las fases (salir) también los empleados con antigüedad de entre 0-1 años, encabezan el ranking de menor desequilibrio en su ajuste de expectativas, en la variable antigüedad, pero esta vez en los empleados que trabajan en la empresa desde hace 21 años se observan mayor desequilibrio en la variable junto con los de antigüedad 6-10.

**Tabla 49**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según ajuste de expectativas y antigüedad*

Fase	Puesto	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	Eta <sup>2</sup>	G-H (P<0.05)
Ajuste Exp. F1	0-1 año (1)	760	0.88	1.386				
	2-5 años (2)	1543	0.99	1.41	12.24	.000	.006	1.2.3>4.5
	6-10 años (3)	1505	1.02	1.45				
	11-20 años (4)	2578	0.851	1.31				
	>21 años (5)	1379	0.71	1.23				
0-1 año (1)	760	1.63	0.05					
Ajuste Exp. F2	2-5 años (2)	1543	1.91	0.04	41.98	.000	.021	2.3>4.5.1
	6-10 años (3)	1505	1.97	0.05				
	11-20 años (4)	2578	1.86	0.03				
	>21 años (5)	1379	1.67	0.04				
	0-1 año (1)	760	1.64	0.05				
Ajuste Exp. F3	2-5 años (2)	1543	1.85	0.04	21.02	.000	.011	2.3.4.5>1
	6-10 años (3)	1505	1.93	0.049				
	11-20 años (4)	2578	1.812	0.035				
	>21 años (5)	1379	1.750	0.047				
	0-1 año (1)	760	2.149	0.07				
Ajuste Exp. F4	2-5 años (2)	1543	2.489	0.06	26.48	.000	.013	2.3.4.5>1
	6-10 años (3)	1505	2.518	0.06				
	11-20 años (4)	2578	2.501	0.04				
	>21 años (5)	1379	2.519	0.06				

*Nota.* F de Snedecor. Eta<sup>2</sup> = tamaño de efecto. Sig. = Significación. G-H = Contraste de

Games Howell

### ***Diferencias en el Ajuste de Expectativas según Variables Organizativas***

Respecto a la comparativa realizada entre los empleados que trabajan en empresas cuyo número de trabajadores es mayor o menor de 250, se asumen varianzas desiguales en

Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio  
todas las fases del ciclo de vida del empleado identificadas en este estudio, excepto en la segunda (crecer) en la que  $p > .005$ .

El estadístico  $t$  de Student reveló que no existen diferencias significativas respecto al ajuste de expectativas entre importancia y satisfacción para ninguna de las fases del ciclo de vida del empleado analizadas tomando en consideración sus medias.

**Tabla 50**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según ajuste de expectativas y número de empleados*

Variable	Factor	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	T (gl)	Sig.
Ajuste de expect.	F1	>250	6202	4.44	6.71	2285.04	.613
		<250	1560	4.54	7.21		
	F2	>250	6202	20.77	18.47	7760	.351
		<250	1560	21.26	19.32		
	F3	>250	6202	13.33	12.46	2327.50	.922
		<250	1560	13.36	14.07		
	F4	>250	6202	4.08	4.883	2213.27	.396
		<250	1560	3.96	5.344		

El último análisis realizado respecto al resultado de la diferencia entre las dimensiones importancia y satisfacción (ajuste de expectativas) se realizó teniendo en cuenta la facturación de la empresa en la que trabajaban los participantes y tras la aplicación de la prueba de Levene se encontró que las varianzas entre los dos grupos de empleados (trabajadores de empresas que facturan más y menos de 300 millones de euros) son diferentes en todas las fases del ciclo de vida del empleado de este estudio a excepción de la tercera (consolidar).

## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

Se aplicó la prueba *t* de student lo que reveló que las medias son significativamente distintas en las fases primera (empezar), segunda (crecer) y cuarta (salir) en donde los empleados que trabajan en empresas con facturación inferior a 300 millones de euros, presentan mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas que los que lo hacen en empresas con facturación superior a 300 millones de euros.

**Tabla 51**

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según ajuste de expectativas y facturación*

Variable	Factor	Sexo	N	Media	Desv. Tip.	T (gl)	Sig.
Ajuste Exp.	F1	<300 M	5469	4.57	6.86	4414.41	.024
		>300 M	2294	4.19	6.68		
	F2	<300 M	5469	21.75	19.02	4638.13	.000
		>300 M	2294	18.77	17.55		
	F3	<300 M	5469	13.38	12.78	7761	.615
		>300 M	2294	13.22	12.85		
	F4	<300 M	5469	4.17	5.06	4567.38	.001
		>300 M	2294	3.77	4.75		

**Resultados para el Quinto Objetivo: Relación entre Ajuste de Expectativas y****Recomendación de Empleados**

Para comprobar la relación existente entre el ajuste de expectativas y la variable recomendación de la empresa como lugar para trabajar a otras personas se ha aplicado la correlación de Pearson que nos permite determinar la dirección y fuerza de esta relación. Los hallazgos encontrados en este análisis se presentan en detalle en los próximos puntos.

**Resultados Correlación Ajuste de Expectativas y Recomendación de Empleados**

Tal como se muestra en la Tabla 52, se aprecian correlaciones estadísticamente significativas en tres de fases del ciclo de vida laboral (crecer, consolidar y salir) en el ajuste de expectativas y la puntuación que los empleados participantes en este estudio otorgan a su recomendación de su empresa como lugar para trabajar a otras personas. Más concretamente, se identifican correlaciones negativas entre estas dos variables, lo que indica que a menor diferencia entre las dimensiones importancia y satisfacción (menor desequilibrio en el ajuste de expectativas) en estas tres fases de su ciclo de vida laboral, mayor valoración en la recomendación que los empleados hacen de su empresa como lugar para trabajar a otras personas.

**Tabla 52**

*Resultados correlación de Pearson ajuste de expectativas por fases y recomendación*

Correlación de pearson	Recomendación	Ajuste Exp. F1	Ajuste Exp. F2	Ajuste Exp. F3	Ajuste Exp. F4
Recomendación	1				
Ajuste Exp. F1	-.176**	1			
Ajuste Exp. F2	-.513**	.430**	1		
Ajuste Exp. F3	-.503**	.357**	.738**	1	
Ajuste Exp. F4	-.351**	.254**	.547**	.521**	1

*Nota.* \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). N=7.76.

La Tabla 53 contiene las correlaciones entre ambas variables para cada una de las 24 interacciones con la empresa y en el detalle de este resultado puede observarse como son las primeras las que menor nivel de correlación expresan y remuneración (14), sugerencias (16), condiciones (12), reconocimiento (13), conflictos (19) y aprendizaje en el puesto (7) se sitúan entre las que mayor nivel presentan.





## Experiencia de empleado en España: un estudio exploratorio

En los resultados hallados en la relación entre el ajuste de expectativas y la recomendación de los empleados sobre su empresa como lugar de trabajo en las diferentes interacciones con la empresa consideradas en este trabajo se observa a partir de los datos de la Tabla 53 que existen correlaciones significativas en 16 de las 24 analizadas.

El examen en detalle de estas correlaciones revela que en todas las interacciones con la empresa que componen la fase crecer, excepto trabajo en equipo (10), mantienen correlaciones estadísticamente significativas con la variable recomendación de la empresa como lugar para trabajar a otros empleados, lo que significa que el 56% del total de las interacciones con la empresa en las que se da correlación significativa entre ambas variables, pertenecen a esta fase.

También en la tercera fase (consolidar), se observan correlaciones significativas con la recomendación de los empleados en todas las interacciones con la empresa definidas en esta etapa del ciclo de vida del empleado, excepto en administración (17), lo que supone el 37,5% del total de interacciones con la empresa con correlación significativa con la variable recomendación de los empleados.

En la última fase del ciclo de vida del empleado consideradas en esta investigación, F4 (salir), se muestran correlaciones significativas entre ambas variables solo en una de las dos interacciones con la empresa que la integran: Comunicación de salida (23).

***Relación de las Variables Sociodemográficas, Laborales y Organizacionales, Ajuste de Expectativas y Recomendación de los Empleados de su Empresa como Lugar para Trabajar***

Para determinar la influencia del ajuste de expectativas y las diferentes variables sociodemográficas, laborales y organizativas consideradas en este estudio en la valoración de la recomendación que los empleados realizan de sus empresas como lugar para trabajar a otras personas, se realizó un modelo de análisis de regresión lineal múltiple, cuyas principales conclusiones se presentan en la Tabla 53.

Los resultados de este cálculo han permitido determinar que las variables consideradas como predictoras mandos intermedios ( $\beta=.116$ ;  $t=4.55$ ;  $p<.001$ ), directivos ( $\beta=.076$ ;  $t=4.537$ ;  $p<.001$ ), mostraron un mayor nivel de interacción que los denominados en este análisis puestos de menor jerarquía (administrativos, comerciales, técnicos, operarios y otros), que no mostraron ninguna significación.

Con respecto a la relación entre el ajuste de expectativas en las cuatro fases del ciclo de vida laboral consideradas en este estudio y su relación con la recomendación que los empleados realizan de su empresa como lugar para trabajar a otras personas, se ha encontrado que es significativa en todas ellas, mostrándose mayor valor de interacción en la fase 2 (crecer) ( $\beta=.018$ ;  $t=-19.292$ ;  $p<.001$ ) y en la fase 3 (consolidar) ( $\beta=.018$ ;  $t=-18.9055$ ;  $p<.001$ ), donde se comprueba que a mayor desequilibrio en el ajuste de expectativas de estas etapas menor nivel de recomendación de su empresa a otras personas por parte de los empleados.

Otro análisis que mostró resultados significativos fue el de las variables organizacionales que se han tenido en cuenta en esta investigación, así trabajar en empresas de menos de 250 empleados ( $\beta = -.52$ ;  $t = -5.342$ ;  $p < .001$ ) o en organizaciones que facturan más de 300 millones de euros ( $\beta = .148$ ;  $t = -15.069$ ;  $p < .001$ ) incrementan el nivel de recomendación de la empresa como lugar para trabajar a otras personas.

El resto de interacciones analizadas no se encontraron resultados significativos.

Respecto al tamaño del efecto el análisis mostró un  $R^2 = 0.33$ .

#### Tabla 54

*Análisis de regresión de la relación de las variables sociodemográficas, laborales, ajuste de expectativas y recomendación de los empleados sobre su empresa como lugar para trabajar*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig
	B	Error típ.	Beta			
(Constante)	8.546	.131			65.288	.000
Sexo	-.028	.146	-.006		-.189	.850
Antigüedad	-.004	.003	-.015		-1.252	.210
Mando Intermedio	.610	.134	.116		4.544	.000
Directivo	.729	.161	.076		4.537	.000
Puestos menor jerarquía	.230	.127	.050		1.811	.070
AEX F1 (Entrar)	.100	.017	.060		5.779	.000
AEX F2 (Crecer)	-.355	.018	-.290		-19.292	.000
AEX F3 (Consolidar)	-.335	.018	-.268		-18.905	.000
AEX F4 (Salir)	-.047	.011	-.051		-4.478	.000
Sexo x Puestos menor jerarquía	.198	.167	.038		1.186	.235

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Sexo x Directivo	.062	.391	.004	.158	.875
Sexo x Mando Intermedio	-.091	.201	-.012	-.454	.650
Sex x Mando Intermedio x Antigüedad	.009	.008	.020	1.145	.252
Sex x Directi_ant	-.006	.022	-.005	-.258	.797
Sexo x Puestos menor jerarquía x Antigüedad	-.007	.005	-.020	-1.245	.213
Número de empleados	-.296	.055	-.052	-5.342	.000
Facturación de la empresa	.742	.049	.148	15.069	.000

---

*Nota.* Variable dependiente: recomendación de los empleados de su empresa como lugar para trabajar. AEX = Ajuste de expectativas. Puestos menor jerarquía = Administrativos, Comerciales, Técnicos, Operarios y Otros.

## Capítulo V1: Discusión y Conclusiones

El objetivo de esta investigación fué analizar la experiencia de empleado en España entendida como la valoración de la satisfacción que los empleados realizan de su relación con la empresa, formada a partir de los resultados que obtienen en las diferentes interacciones con ella a lo largo de su ciclo de vida laboral. A partir de esta definición y tomando como referencia el modelo teórico planteado por Mayllet y Wride (2017), se propone un modelo de experiencia de empleado fundamentado en las siguientes variables:

### Figura 30

*Modelo de experiencia de empleado propuesto en esta investigación*



Tal como se observa en la Figura anterior, la experiencia de empleado se compone de dos variables: El ciclo de vida del empleado, que hace referencia a la estructura temporal que sigue la relación del empleado con su empresa, y el ajuste de expectativas que expresa el

resultado percibido por el trabajador en este ciclo de vida laboral de la empresa en la cual se desempeña.

El ciclo de vida laboral, está compuesto por las fases e interacciones que el trabajador tiene con su empresa desde que inicia su relación con ella hasta su salida de esta.

A su vez, la variable ajuste de expectativas está formada por dos dimensiones: importancia y satisfacción, cuya diferencia de puntuaciones determina dos posibles resultados: Equilibrio en el ajuste de expectativas si el resultado en esta diferencia es igual a cero ( $I-S = 0$ ) y por tanto, habrá un ajuste entre lo que espera el empleado y lo que considera que recibe.

Como segunda posibilidad puede darse un desequilibrio en el ajuste de expectativas cuando la diferencia entre ambas dimensiones sea mayor o menor de cero en función de si el empleado ha valorado más la importancia que da a la interacción con la empresa ( $I-S > 0$ ) o la satisfacción con la misma ( $I-S < 0$ ).

Tomando como punto de partida este modelo de EX, se presentan a continuación las principales conclusiones para cada uno de los objetivos planteados y se discuten los resultados respecto a la experiencia de empleado en España. También se incluye en este capítulo las principales consideraciones sobre la importancia del estudio, sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

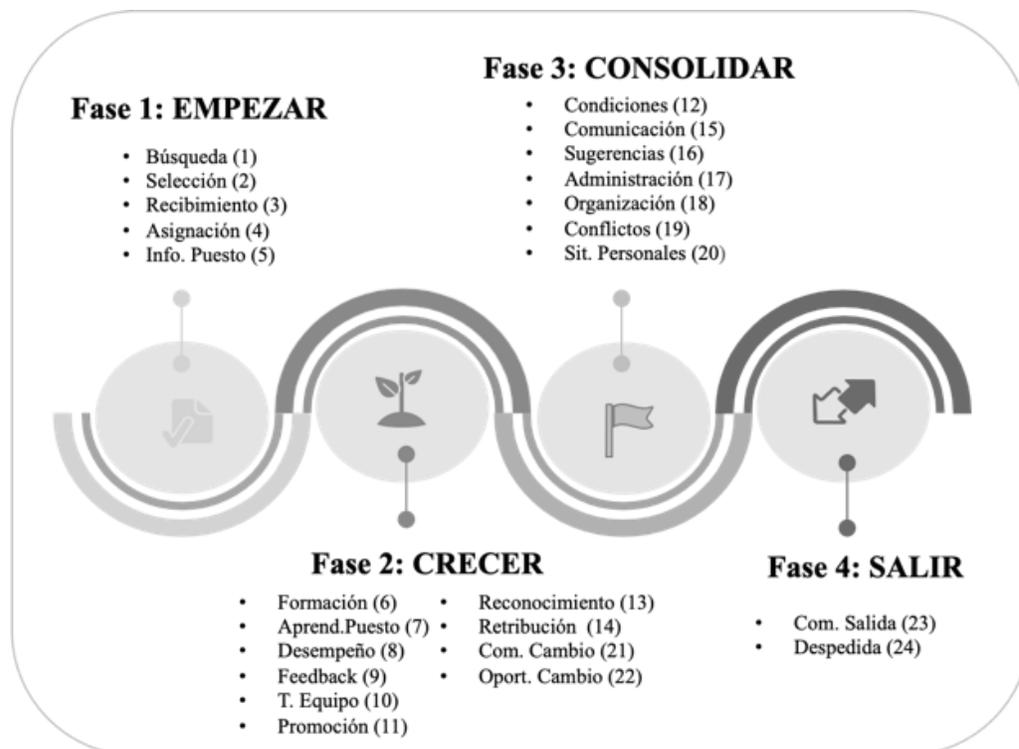
### **Discusión sobre el Primer Objetivo: Estructura de Fases e Interacciones con la Empresa en el Ciclo de Vida del Empleado en España**

El primero de los objetivos definidos en esta investigación pretendía explorar la estructura de fases e interacciones que sigue el ciclo de vida del empleado en España desde el inicio de su relación con la empresa hasta la finalización de esta. Los resultados presentados indican que la estructura factorial está compuesta por cuatro fases organizadas

siguiendo el orden temporal del ciclo de vida laboral desde que el empleado contacta con la empresa por primera vez hasta que se produce su salida voluntaria o involuntaria de la misma. Estas fases a su vez están integradas por 24 interacciones con la empresa. En la Figura 2 se presenta el ciclo de vida laboral con la estructura de fases e interacciones con la empresa que se propone en este estudio.

### Figura 31

*Estructura de fases e interacciones en el ciclo de vida del empleado*



Este resultado de cuatro fases del ciclo de vida del empleado identificadas tanto en la dimensión importancia como en satisfacción permite rechazar la hipótesis H1.1 en la que de acuerdo con App et al. (2012), se proponía una estructura en seis fases. Las principales diferencias con el ciclo propuesto por estos autores así como con el modelo de Mayllet y Wride (2017) se concretan en la siguiente Tabla:

**Tabla 55***Comparativa de las fases del ciclo de vida del empleado con otros modelos*

Modelo de Mayllet y Wride (2017)	Modelo de App et al. (2012)	Resultados de esta investigación
Pre contratación y selección	Pre empleo	Empezar
Inducción	Inducción	Crece
Compensación	Crecimiento	Consolidar
Rendimiento	Madurez	Salir
Desarrollo del crecimiento	Declive	
Salida	Post-empleo	

Tal como puede observarse en esta comparativa, la primera de las etapas (empezar) está compuesta por las cinco primeras interacciones que el empleado mantiene con la empresa y que se corresponden con la fase de precontratación y selección e inducción del ciclo de vida laboral presentado por Mayllet y Wride (2017) y a las de preempleo e inducción definida por App et al. (2012).

A diferencia de estos modelos, la introducción a la empresa en esta investigación está integrada dentro de la primera de las fases del ciclo de vida laboral (empezar). En estos resultados hay que tener en cuenta que el 33% de la muestra que se presenta en este estudio empírico tiene una antigüedad como empleados de sus empresas de entre 11-20 años, lo que significa que su experiencia con esta etapa no es reciente y es posible que en su recuerdo estas fases (pre-empleo, selección e inducción) no sea tan claro y segmentado y quizá haya pasado a percibirse como un periodo único de inicio de la relación con la empresa. La clarificación de este punto tendría que ser objeto de futuras investigaciones.

La segunda fase de la estructura que se ha propuesto y que se denomina crecer es la etapa en la que se concentran las interacciones con la empresa que tienen que ver con el aprendizaje y la formación: Formación (6), aprendizaje en el puesto (7), también con el desarrollo profesional y crecimiento en la empresa: desempeño (8), feedback (9), trabajo en equipo y relaciones (10), promoción (11), reconocimiento (13), retribución (14) y con el cambio dentro de la misma: Comunicación del cambio (21) y oportunidades de cambio (22). Esta etapa puede asimilarse a tres etapas de las propuestas por Mayllet y Wride (2017) (desarrollo del crecimiento, compensación y rendimiento) y a la de crecimiento que plantean App et al., (2012).

A diferencia de los primeros, los resultados avalan la idea de que la retribución y la gestión del rendimiento están más relacionadas con el crecimiento de la persona en la empresa que como etapas independientes. Según esta conclusión la retribución en la experiencia de los empleados en España es percibida como un elemento que expresa crecimiento dentro de la empresa, de forma que para que resulte una experiencia positiva para el trabajador ha de ser percibido por este como un factor de crecimiento. Este hallazgo señala una nueva línea de investigación que permita verificar esta hipótesis y determinar cómo debería gestionarse la retribución para que sea percibida como una oportunidad de desarrollo en la organización.

Otro resultado relevante en esta fase del ciclo de vida laboral es la identificación de dos interacciones con la empresa: Comunicación de la necesidad de cambio (21) y Oportunidades de cambio (22), que se ubican temporalmente después de la etapa consolidar y que pueden indicar que el crecimiento y desarrollo profesional no finaliza en un periodo concreto, normalmente los primeros años de relación laboral con la empresa, sino que continua a lo largo del ciclo de vida del empleado a través de la búsqueda de nuevas

oportunidades y aprendizajes cuando el trabajador ya está consolidado en la organización. Puesto que tanto App et al., (2012) como Mayllet y Wride (2017) no detallan la estructura temporal de las interacciones con la empresa que componen cada fase de su modelo, no puede concluirse si este hallazgo es una diferencia con respecto a sus propuestas.

Además, la identificación de estas dos interacciones con la empresa expresa una realidad que se observa en la práctica organizacional, mientras que la carrera profesional de los empleados en España se estanca a medida que tienen mayor antigüedad en sus empresas y les resulta más difícil la movilidad interna dentro de sus organizaciones, los empleados siguen teniendo necesidades de cambio. Atender a esta expectativa se revela como un factor importante para las organizaciones si quieren mantener una buena experiencia de empleado con sus trabajadores más veteranos.

La tercera fase (consolidar), puede equipararse a la que App et al., (2012) denominan madurez, pero no a las propuestas por Mayllet y Wride (2017). Esta etapa está compuesta por interacciones con la empresa que hacen referencia al día a día del trabajo del empleado, las condiciones en las que éste se desarrolla así como por los recursos que la empresa ofrece para realizarlo y relacionarse con ella: Comunicación (15), sugerencias (16), administración (17), organización (18) y conflictos (19). También incluye las que atañen especialmente a la conciliación de la vida laboral y personal: Condiciones laborales (12) y situaciones personales (20).

La última etapa identificada, salir, se corresponde con la fase de declive de App et al., (2012.) y con la de Salida de Mayllet y Wride (2017) e incorpora los últimos contactos del trabajador como empleado de la empresa, si bien, a diferencia de App et al., (2012), no incluye interacciones referentes a la disminución del rendimiento.

Otra diferencia destacable entre la estructura que se presenta en este trabajo y la de ambos modelos, es que no se incluye la fase de postempleo que refleja el contacto que el empleado mantiene con la empresa ya como ex empleado y que puede determinar con sus comentarios y recomendaciones la imagen y reputación de la empresa. Tal como se explicó en el diseño de la investigación, la fase de postempleo no fue considerada por la dificultad que entrañaba acceder a ex empleados de las empresas participantes.

Finalmente, a partir de estos hallazgos se propone un modelo alternativo del ciclo de vida laboral de los empleados en España compuesto por cuatro fases: Empezar, crecer, consolidar y salir. Esta estructura se desglosa en 24 interacciones con la empresa que siguen la estructura y orden temporal que se ha presentado en la Figura 2.

### **Discusión sobre el Segundo Objetivo: Identificación de las Interacciones con la Empresa Consideradas más Importantes por los Empleados**

En primer lugar se destaca la valoración en importancia que los participantes otorgan a todas las interacciones con la empresa evaluadas en este estudio, siendo la puntuación media en esta dimensión de 8,38 y se destaca que en todas ellas se obtienen puntuaciones superiores a 7 (la escala de valoración era de 1-10 puntos), por lo que puede concluirse que las expectativas de los empleados para cada una de las etapas e interacciones que mantienen con sus empresas son altas.

Las interacciones con la empresa consideradas más importantes por los trabajadores, también denominadas momentos de la verdad (Mayllet y Wride, 2017), suceden fundamentalmente en la fase crecer de su ciclo de vida laboral, seguidos de la de consolidar.

Estos hallazgos pondrían en tela de juicio la tendencia actual de muchos departamentos de recursos humanos que priorizan sus esfuerzos de mejora en los primeros

contactos y fases del ciclo de vida laboral, tal como se constata desde la experiencia laboral de esta autora. Se busca atraer a empleados capacitados y hacer que las primeras experiencias con la empresa sean positivas y sin embargo, se descuidan fases posteriores que son precisamente las consideradas más importantes por los trabajadores.

Las interacciones concretas con la empresa valoradas como más importantes y que constituyen los momentos de la verdad para los empleados en España son situaciones personales (20), condiciones laborales (12), trabajo en equipo (10), retribución (14), aprendizaje en el puesto (7) y reconocimiento (13). Este resultado avala la propuesta de Mayllet y Wride, (2017) de que son los momentos Kairos, o interacciones con la empresa que tienen que ver con la cultura y las situaciones personales de los trabajadores, los más importantes para estos. Además este hallazgo permite aceptar la hipótesis H2.1 planteada sobre este análisis.

Se destaca además, que el trabajo en equipo (10) y el aprendizaje en el puesto (7) coinciden con dos de los factores identificados como más importantes para una buena EX por los distintos modelos revisados en el capítulo teórico de esta investigación, en la que se concretaban en cuatro los elementos determinantes para una buena experiencia: Trabajo en equipo, propósito, aprendizaje y desarrollo y liderazgo.

Estos resultados revelan además que para los empleados en España el trato humano y las relaciones con sus compañeros son una prioridad, ya que dos de las interacciones con la empresa consideradas más importantes tienen que ver con este factor que podría considerarse “relacional”: Situaciones personales (20) y trabajo en equipo y relaciones (10). La puntuación en ambas ha sido superior a la de elementos más transaccionales como el salario (retribución (14) que tradicionalmente suelen ocupar un lugar preferente en la

importancia que otorgan los empleados, según se constata en la práctica profesional de esta autora.

Teniendo en cuenta que este estudio se desarrolla en España, sería relevante investigar en el futuro si esta mayor importancia del factor humano en la EX es una característica específica de los trabajadores en nuestro país o es un factor que puede generalizarse a otras culturas y países.

Así mismo, resulta paradójico que en un entorno económico como el actual caracterizado por un peso cada vez mayor del uso de la tecnología, la digitalización de los procesos de trabajo y la aplicación de la inteligencia artificial a la gestión de recursos humanos tal como se citó en el II Congreso Internacional y VI Nacional de la Psicología del Trabajo y Recursos Humanos celebrado en 2018 (Ramos y Pilar, 2018), los empleados den mayor importancia al trato humano, a ser entendidos y atendidos en sus necesidades como personas y en trabajar y relacionarse con sus compañeros, cuando además, estos factores suelen estar entre los menos planificados por los departamentos de recursos humanos de las organizaciones.

Con respecto a la importancia para hombres y mujeres que tienen las interacciones con la empresa que constituyen el ciclo de vida laboral analizado en este estudio, se rechaza la hipótesis H2.2 en la que se mantenía la hipótesis nula sobre las diferencias según sexo en la dimensión importancia. Tal como se expone en el capítulo de resultados, las mujeres valoran más importante las fases intermedias (crecer y consolidar) y los hombres la inicial y la final (empezar y salir).

Los resultados para la hipótesis H2.3 en la que se proponía la ausencia de diferencias en importancia para la variable edad de los participantes, permiten rechazar dicha hipótesis y aceptar la hipótesis alternativa, al revelarse diferencias significativas entre los diferentes

grupos de edad que indican que la importancia que se da a las diferentes interacciones con la empresa decrece con la edad a excepción de la última de las etapas (salir) donde se produce el efecto contrario y son los empleados de más de 55 años, los de mayor edad de la muestra, los que más la valoran.

Este hallazgo señala una posible relación entre la cercanía del empleado a la fase del ciclo de vida laboral y la mayor valoración en importancia; de forma que los empleados de menor edad de la muestra (20-35 años), que son los que están con mayor probabilidad más cercanos a la fase empezar los que más la valoran y lo mismo sucede con los empleados de mayor edad (>55 años) y la fase Salir. De esta forma se estaría valorando lo que se vive en el presente por encima de otras consideraciones, si bien esta relación causal deberá ser comprobada por estudios posteriores.

Respecto a la hipótesis H2.4 donde se planteaba la ausencia de diferencias entre los diferentes puestos de trabajo analizados en este estudio queda también rechazada al confirmarse que estas diferencias se dan entre las diferentes categorías de puestos en 22 de las 24 interacciones con la empresa del ciclo de vida del empleado que se propone en esta investigación.

En esta variable se muestra que las principales diferencias se obtienen entre los participantes que ocupan puestos con mayor nivel jerárquico en la empresa (directivos y mandos intermedios) y los que menos jerarquía tienen dentro de la organización (administrativos y operarios) especialmente en la fase 2 (crecer). Sería relevante analizar en futuras investigaciones si la prioridad por el aprendizaje y el desarrollo profesional de los puestos con mayor jerarquía en la organización (directivos y mandos intermedios) es un factor determinante en la promoción a estos puestos o la ocupación de estos exige anteponer el desarrollo profesional a otros factores. Así mismo convendría identificar si en los puestos

con menor jerarquía en la empresa (administrativos y operarios) la razón del menor interés por el crecimiento profesional puede estar provocada por la percepción de menores oportunidades de formación y desarrollo dentro de la organización, las dificultades de acceso al mismo o están involucrados otros factores.

Para comprobar las diferencias en función de la variable antigüedad en la empresa se definió la hipótesis H2.5, en la que al igual que los casos anteriores, la ausencia de estudios con la que poder contrastarla llevó a plantear la hipótesis nula para este análisis. Los hallazgos identificados llevan a rechazar dicha hipótesis ya que se han verificado diferencias en 23 de las 24 interacciones con la empresa evaluadas.

Los resultados en esta variable revelan, al igual que sucede con la edad de los participantes, que el valor otorgado a las interacciones que se mantienen con la empresa sigue una tendencia decreciente con la antigüedad; es decir, cuantos más años se lleva trabajando en la empresa, menor importancia tiene lo que se vive con ella, con excepción de la fase Salir, en que esta tendencia se invierte y son los de antigüedad de más de 21 años, los que tienen más años de antigüedad en la empresa de la muestra, los que dan mayor importancia a esta última etapa

De nuevo llama la atención la posible relación entre una mayor valoración en importancia de la etapa y la cercanía del empleado con la misma en su ciclo de vida laboral ya que los empleados de la muestra con menor antigüedad en la organización (0-1 año), cercanos a la primera etapa, son los que más la valoran y también los que trabajan desde hace más de 21 años en la empresa, más cercanos por jubilación a la fase Salir, son los que dan más importancia que el resto a esta etapa.

Un dato que señala esta posible relación entre la cercanía a la fase y la mayor valoración en importancia es que el 70% de los participantes de este estudio tiene una

antigüedad entre 2-20 años, es decir, que es posible que mayoritariamente se encuentren transitando entre las etapas de crecer y consolidar y esta cercanía con ambas fases ha podido determinar el resultado final de considerar ambas etapas como las más importante.

Estos hallazgos avalan la conveniencia de tener en cuenta el ciclo de vida laboral en la gestión de recursos humanos en las organizaciones ya que ponen en evidencia las diferentes prioridades de los empleados en función de su antigüedad en la empresa y por tanto en función de la etapa en la que se encuentren.

Con respecto a la primera de las variables organizativas analizadas en este trabajo, número de empleados de la empresa, se rechaza la hipótesis H2.6 en la que se planteaba la ausencia de diferencias entre los participantes de empresas de más y menos de 250 trabajadores.

En este resultado llama la atención que las diferencias se concentran especialmente en la fase Empezar, en la que son los empleados de empresas de más de 250 trabajadores los que más la valoran y esto podría deberse a que en las empresas de más de 250 empleados resulte más compleja la incorporación, conocer la empresa y los compañeros dadas sus mayores dimensiones en cuanto a personas que la integran.

La última de las hipótesis derivada del objetivo segundo también rechazada (H2.7) al encontrarse diferencias estadísticamente significativas entre los empleados que trabajaban en empresas de más y menos de 300 millones de euros de facturación en 19 de las 24 interacciones con la empresa consideradas, en las que los trabajadores de empresas con menor facturación (300 millones de euros) son los que más importancia les dan.

### **Discusión sobre el Tercer Objetivo: Identificación de las Interacciones con la Empresa Consideradas más Satisfactorias por los Empleados**

El análisis de resultados de este objetivo muestra como las primeras interacciones con la empresa son consideradas las más satisfactorias para los participantes en esta investigación, mientras que las que se ubican en las fases crecer y salir, son percibidas como las menos satisfactorias en su experiencia con la empresa en la que trabajan.

La valoración de la satisfacción de los empleados a lo largo de su ciclo de vida laboral sigue una tendencia decreciente a partir de la primera etapa (empezar), que solo se ve atenuada por cinco interacciones con la empresa concretas entre las que destacan situaciones personales (20) y trabajo en equipo (10).

Este hallazgo parece señalar que las empresas ponen sus esfuerzos en proporcionar una mejor experiencia en las primeras interacciones que mantienen con sus empleados, sin embargo, la convivencia a lo largo del ciclo de vida laboral de estos se va deteriorando progresivamente.

De esta forma con la EX podría suceder lo mismo que con la experiencia de los clientes, con los que tradicionalmente se realizan mayores esfuerzos en la fase de captación y enamoramiento para posteriormente ir disminuyendo este interés y atención inicial, especialmente si el cliente plantea dificultades o quejas. Este cambio en la experiencia que perciben los clientes genera una menor satisfacción y fidelidad a la empresa (Schmitt, 2010).

Mejorar estos resultado es un importante reto para la EX de las organizaciones en España, que deberán planificar su estrategia de recursos humanos para atender con el mismo

interés y recursos lo que sucede a lo largo del tiempo con sus trabajadores, especialmente en las fases intermedias (crecer y consolidar).

Otro resultado significativo en este punto es el hallazgo de que solo dos de las interacciones con la empresa valoradas con la máxima puntuación en satisfacción figuren entre las consideradas más importantes por los empleados de la muestra: Situaciones personales (20) y trabajo en equipo (10).

Este dato implica que las expectativas que los empleados en España depositan en sus organizaciones respecto al trato humano y la relación con sus compañeros se acercan a la valoración del resultado que obtienen, por lo que resulta de interés a futuro determinar qué prácticas están detrás de estos resultados y que además posicionan a los factores relacionales como los grandes impulsores de la satisfacción con la experiencia de los empleado en nuestro país.

Las interacciones con la empresa menos satisfactorias se corresponden mayoritariamente (67% del primer cuartil) a los momentos Chronos definidos por Mayllet y Wride (2017) y destacan especialmente las ligadas al desarrollo y cambio en la carrera profesional del empleado en la empresa, desempeño (8), oportunidades de cambio (22) y promoción (11), que son las que menor valoración reciben por parte de los participantes y que pone en evidencia un área de trabajo clara para los responsables de recursos humanos en las organizaciones.

Llama la atención el resultado que la retribución (14) ocupa en la comparativa de satisfacción, ya que tal como demuestran estudios realizados en España como el de Bòria-Reverter et al., (2012), el salario es el factor menos satisfactorio para todas las categorías profesionales y sin embargo en este trabajo ocupa el puesto 15 en la clasificación de las 24 interacciones con la empresa analizadas.

Con respecto a las hipótesis derivadas de este objetivo, en la primera de ellas, H3.1, en la que se proponía que no existirían diferencias según sexo para la dimensión satisfacción, se han hallado diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en todas las interacciones evaluadas, siendo las mujeres las que han puntuado más en todas ellas, lo que nos lleva a rechazar dicha hipótesis.

La segunda hipótesis, planteada para comprobar si existen diferencias significativas entre la puntuación en satisfacción expresada en función de la edad de los participantes, H3.2, queda rechazada ante los hallazgos encontrados a partir del ANOVA de un factor realizado sobre estos datos, donde se observan diferencias significativas entre las diferentes categorías de edad en 16 de las 24 interacciones con la empresa que componen el ciclo de vida laboral que se propone en esta investigación.

Atendiendo a la variable edad de los trabajadores, se aprecia como los empleados de menor edad de la muestra (20-35 años) son los más satisfechos en las etapas en las que se dan diferencias significativas entre los diferentes grupos de edad (crecer y salir) seguidos de los de mayor edad (>55 años). Este hallazgo implica que con la edad no se cumple la curva de descenso de la satisfacción tal como hemos en el análisis anterior; así pues cumplir años no es sinónimo de descenso en la satisfacción con la experiencia según los resultados de este estudio.

Sería interesante que futuras investigaciones examinaran los factores implicados en este resultado, ya que de esta forma se podrá determinar con mayor claridad porque con mayor edad se concluye con un resultado positivo en la satisfacción con lo vivido en la experiencia con la empresa y explorar también si mayor edad está relacionada con mayor antigüedad como empleado o es un factor independiente de esta variable.

Los hallazgos respecto la presencia de diferencias significativas entre los distintos puestos de trabajo en todas las interacciones con la empresa, permiten rechazar la hipótesis nula que se planteaba en la H3.3 en relación con esta variable. Se constata al igual que sucede en estudios de referencia en satisfacción laboral en España como el de Bòria-Reverter et al., (2012) que los que ocupan puestos directivos muestran niveles de satisfacción superiores al resto de categorías de puestos analizados en este estudio, especialmente con respecto a puestos de menor jerarquía tales como operarios y técnicos y con distancias importantes en la fase Crecer.

Los resultados respecto a la variable antigüedad de los participantes evidencian significativas diferencias en todas las interacciones con la empresa consideradas en esta investigación excepto en situaciones personales (20). Este dato conduce a rechazar la hipótesis H3.4 en la que se proponía que no existirían diferencias en relación con la antigüedad de los trabajadores en la empresa.

De forma similar a lo que sucede con la edad de los empleados, la antigüedad tiene dos momentos de mayor satisfacción, al empezar la relación con la empresa (0-1 año) y cuando se llevan más de 21 años trabajando en la misma, lo que parece indicar que tras los primeros años, la satisfacción decrece y solo se recupera cuando ya se es un empleado consolidado en la organización. Aquí también convendría indagar con mayor profundidad sobre los factores que determinan este resultado especialmente en empleados con antigüedad superior a 21 años a fin de identificar si son factores organizacionales o individuales, relacionados con las características de esta categoría de empleados, las que condicionan una mayor satisfacción con la experiencia.

Este análisis también alerta sobre los resultados obtenidos por los trabajadores que llevan vinculados a la organización entre 6-10 años y que son significativamente los menos

satisfechos de todas las categorías de esta variable, lo que refuerza la necesidad de trabajar en la EX no solo al principio sino especialmente en las etapas intermedias del ciclo de vida laboral.

La hipótesis H3.5 queda también rechazada al hallarse diferencias significativas en nueve de las 24 interacciones con la empresa analizadas en el estudio donde son mayoritariamente los empleados de empresas de más de 250 trabajadores los que han mostrado mayores niveles de satisfacción.

La última de las hipótesis derivada este objetivo H3.6 en la que asume la hipótesis nula de ausencia de diferencias entre los empleados de empresas que facturan más y menos de 300 millones de euros, queda rechazada al encontrarse diferencias significativas entre ambos grupos de participantes en 10 de las 24 interacciones con la empresa evaluadas, siendo los empleados de empresas que facturan más de 300 millones de euros las que obtuvieron un mejor resultado en esta dimensión.

Según estos datos las empresas de mayor tamaño en número de empleados y mayor facturación son las que tienen trabajadores más satisfechos con su experiencia y en este mejor resultado resultan relevantes las primeras interacciones con la empresa para los que trabajan en empresas de más de 250 empleados y las que componen la fase consolidar para los que lo hacen en organizaciones con facturación superior a 300 millones de euros.

Puesto que la muestra de este estudio está compuesta en un 80% por empleados de empresas de más de 250 trabajadores se requeriría nuevos estudios con muestras estadísticamente representativas de ambas poblaciones para validar este resultado.

### **Discusión sobre el Cuarto Objetivo: Identificación del Ajuste de Expectativas en el Ciclo de Vida del Empleado**

El cuarto de los objetivos específicos de esta investigación pretende analizar la variable ajuste de expectativas, definida como la diferencia entre la importancia y la satisfacción que los empleados expresan con las diferentes interacciones que mantienen con su empresa a lo largo de su ciclo de vida laboral.

Los hallazgos sobre esta variable son especialmente importantes porque permiten mostrar cómo evoluciona la satisfacción de los empleados con respecto a sus expectativas previas (importancia) en cada una de las fases e interacciones con la empresa que constituyen su ciclo de vida laboral; es decir, cual es su experiencia como empleados tal como ha sido definida en esta investigación.

La primera conclusión que merece ser destacada es que no ha habido ni en las 24 interacciones con la empresa ni en las cuatro fases del ciclo de vida laboral presentadas en este estudio, equilibrio en el ajuste de expectativas, es decir, en todas ellas se han dado diferencias entre las dimensiones importancia y satisfacción.

Atendiendo a la dirección de estas diferencias, se observa como a lo largo de todo el ciclo de vida laboral la importancia que los trabajadores otorgan a las fases e interacciones que mantienen con su empresa es mayor que la satisfacción que expresan con ellas y por tanto hay un desequilibrio en el ajuste de expectativas en todas las fases e interacciones con la empresa y margen de mejora en la EX que los empleados viven en las empresas en España.

Una segunda conclusión que concierne a esta variable es la identificación de una tendencia creciente de los resultados en el desequilibrio entre lo que esperan y lo que

consideran que reciben los empleados a lo largo su ciclo de vida laboral. A medida que el trabajador va evolucionando por las distintas interacciones que mantiene con la empresa desde que inicia su relación con ella, la diferencia entre lo que considera importante y espera se va agrandando con respecto a lo que opina que recibe (satisfacción). Sólo dos interacciones concretas con la empresa constituyen una excepción en esta caída; trabajo en equipo (10) y situaciones personales (20), si bien tampoco llegan a presentar equilibrio en su ajuste de expectativas.

Al igual que sucedía con la dimensión satisfacción este descenso confirma la necesidad de que los departamentos de recursos humanos de las organizaciones en España prioricen sus esfuerzos y recursos en gestionar las etapas intermedias y finales del ciclo de vida laboral de sus empleados para asegurar que cumplen con las expectativas de estos y se genera una percepción positiva de su EX en todas las etapas de este ciclo.

La menor diferencia entre importancia y satisfacción (menor desequilibrio en el ajuste de expectativas) se vive al principio del ciclo de vida del empleado, más concretamente en cuatro de las cinco interacciones con la empresa que comprenden la fase empezar. El resultado obtenido en situaciones personales (20) y trabajo en equipo (10) merece mención especial, ya que son respectivamente la primera y tercera interacción con la empresa consideradas más importantes por los participantes y que figuran entre las que menor desequilibrio obtienen en su ajuste de expectativas.

A partir de este descubrimiento puede concluirse que los factores relacionales, más concretamente el trato humano y la relación con compañeros, son los que consiguen acercar más a los empleados en España a menores desequilibrios en su ajuste de expectativas y por tanto más cerca de una mejor experiencia con sus empresas.

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Tal como se ha mencionado anteriormente, según nuestra experiencia, paradójicamente a estos factores no se les dedica suficiente atención en las planificaciones estratégicas de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones en España, y por tanto queda desaprovechado todo el potencial que ofrecen en la mejora de la EX de los trabajadores.

El mayor desequilibrio en el ajuste de expectativas se concentra en la segunda de las fases (crecer); en concreto en las interacciones con la empresa que tienen que ver con el desarrollo profesional y el cambio en la organización: Promoción (11), comunicación del cambio (21), oportunidades de cambio (22). También resulta relevante que dos de las interacciones con mayor desequilibrio en esta variable hacen referencia a la comunicación entre empleado y empresa en momentos clave: Comunicación del cambio (21) y comunicación de salida (23). Estos hallazgos señalan que no solo conseguir evolución y cambio profesional es el gran reto en la EX en España, sino también comunicar esta necesidad dentro de la organización.

Con respecto a las diferencias entre la evaluación de la satisfacción y el ajuste de expectativas es necesario destacar que no ha habido diferencias en las interacciones con la empresa más valoradas y las que menor desequilibrio presentan en el ajuste de expectativas, si bien las consideradas menos satisfactorias y con mayor desequilibrio en el ajuste de expectativas sólo coinciden en tres de las seis que componen el primer cuartil: Promoción (11), oportunidades de cambio (22) y comunicación de salida (23).

Retribución (14), organización (18) y comunicación del cambio (21) son las interacciones con la empresa que completan el primer cuartil en ajuste de expectativas y son diferentes a las que lo integran en satisfacción. Este resultado pone en evidencia que gestionar la satisfacción conduce a conclusiones diferentes a las que se obtienen cuando

además se tienen en cuenta las expectativas de los empleados (importancia). Pero para comprobar si la variable ajuste de expectativas aporta beneficios adicionales con respecto a otros modelos de evaluación de la satisfacción habría que realizar nuevos estudios que permitan su comparativa.

En relación con las hipótesis planteadas sobre este objetivo, al igual que en los dos anteriores se ha mantenido la hipótesis nula en todas ellas debido a que no se han identificado estudios concretos con las que poder contrastarlas.

La hipótesis H4.1 en la que se mantenía que no existen diferencias en el ajuste de expectativas entre hombres y mujeres queda rechazada al encontrar que existen diferencias estadísticamente significativas en las fases crecer, consolidar y salir, en las que las mujeres presentan mayor desequilibrio en el ajuste de expectativas que los hombres. Este resultado es debido a que las mujeres dan mayor importancia que los hombres a las fases crecer y consolidar, a pesar de que su satisfacción con las mismas es mayor que la de los hombres.

Esta conclusión señala un nuevo elemento de interés para estudios posteriores, ya que sería relevante examinar si esta mayor exigencia de las mujeres es debida a la desigualdad que tradicionalmente se ha dado en nuestro país en las condiciones laborales de hombres y mujeres (Campos-Serna et al., 2012) y este resultado estaría revelando la dirección de estas desigualdades; es decir, se valora como más importante aquello que no se tiene, o bien están involucrados otros factores en esta diferencia entre ambos sexos.

Sobre la ausencia de diferencias en el ajuste de expectativas entre las diferentes categorías de la variable edad de los empleados, tal como se mantenía en la hipótesis H4.2, se concluye por rechazarla ya que se han encontrado diferencias estadísticamente

significativas en las cuatro fases del ciclo de vida del empleado consideradas en esta investigación.

Este desequilibrio en el ajuste de expectativas sigue una tendencia creciente con la edad, es decir, la diferencia entre la importancia que dan a las interacciones con la empresa y la satisfacción que obtienen en ellas aumenta a medida que los empleados cumplen años en las tres primeras fases de su ciclo de vida laboral.

Dos excepciones confirman este resultado, por un lado, los mayores de 55 años que son los segundos que expresan menor desequilibrio en el ajuste de expectativas en la variable edad y por otro que en la fase salir este resultado se invierte y para los de mayor edad de la muestra (>55 años) el desequilibrio en el ajuste de expectativas es el mayor de todas las categorías de edad examinadas.

En esta conclusión cabe recordar que la importancia que los empleados dan a las interacciones con su empresa va bajando a medida que se cumplen años, lo que significa que además de menos importantes son cada vez es menos satisfactoria la experiencia que se vive, con la excepción ya señalada de los mayores de 55 años.

Respecto a la hipótesis sobre las diferencias en función del puesto de trabajo ocupado por el empleado, H4.3, se rechaza la hipótesis nula al encontrar diferencias significativas entre los diferentes grupos de puestos de trabajo en todas las fases del ciclo de vida del empleado definidas en este estudio.

Los empleados que ocupan puestos directivos y mandos intermedios, considerados de mayor jerarquía en la organización, han sido los que muestran menor desequilibrio en el ajuste de expectativas, mientras que los operarios, que ocupan puestos más bajos en esta jerarquía, son los que peor resultado ofrecen en esta variable. Este hallazgo permite concluir que en la EX el nivel jerárquico del puesto de trabajo que se

ocupa en la empresa es un factor diferencial para obtener una mejor experiencia como empleado.

La hipótesis H4.4, en la que se proponía la hipótesis nula de ausencia de diferencias en función de la antigüedad del empleado en la empresa queda rechazada ante la contundente evidencia de los datos proporcionados por el ANOVA de un factor realizado sobre las diferentes categorías de antigüedad y que recoge diferencias estadísticamente significativas en todas las fases del ciclo de vida del empleado analizadas.

Los recién llegados a la empresa (0-1 año de antigüedad) son los que menor desequilibrio presentan en esta variable en las fases crecer, consolidar y salir y mayor desequilibrio en la primera fase (empezar). Los que tienen una antigüedad de entre 6-10 años son los que lideran el ranking de mayor desequilibrio en su ajuste de expectativas.

Al igual que sucede con la edad, con la antigüedad en la empresa aumenta el desequilibrio en el ajuste de expectativas, siendo especialmente relevante cuando se llevan trabajando en la misma entre 6-10 años, pero este descenso se frena con los empleados que trabajan por más de 21 años en la organización.

Este hallazgo sigue reforzando la necesidad de mejorar la EX en las fases intermedias del ciclo de vida laboral, donde se ubican los trabajadores a medida que llevan años trabajando en la empresa; especialmente relevante será indagar lo que sucede en la franja entre 6-10 años que aglutina los mayores desequilibrios en el ajuste de expectativas de todas las categorías de edad de la muestra.

Lejos de la consideración de que los empleados de más de 55 años y 21 años de antigüedad, tienen una percepción negativa de su experiencia con la empresa, tal como suele considerarse en las organizaciones actuales, según la experiencia profesional de

esta autora, estos empleados valoran positivamente lo que han vivido con ellas. Convendría examinar si esta positiva percepción influye en variables tales como el compromiso o el desempeño de estos profesionales y de esta forma contribuir a romper el prejuicio de la falta de compromiso y rendimiento de estos empleados.

Los resultados identificados respecto al ajuste de expectativas para la variable organizativa número de empleados de la empresa en la que se trabaja, permiten aceptar la hipótesis H4.5 sobre la ausencia de diferencias entre los empleados de empresas de más y menos de 250 trabajadores, ya que no se han encontrado diferencias significativas entre ambas categorías de empleados en ninguna de las fases del ciclo de vida del empleado propuesto en este estudio.

En el análisis de la dimensión satisfacción se evidenció como los empleados de empresas de más de 250 empleados mostraban resultados superiores a los de menos de 250, si bien a la hora de ajustar sus expectativas (determinar su satisfacción en función de lo que es importante para ellos), se comprueba que el tamaño en número de empleados de la empresa en la que se ejerce la actividad profesional no es un factor determinante para obtener una EX positiva y confirma la conveniencia de verificar los resultados en satisfacción a través de la dimensión importancia.

La última de las hipótesis derivada del objetivo cuatro hace referencia a las diferencias entre los empleados en función del volumen de facturación de sus empresas y en este análisis se concluye por rechaza la hipótesis H4.6 al encontrarse diferencias significativas en el ajuste de expectativas entre los participantes que trabajan en empresas de más y menos de 300 millones de euros de facturación en tres de las cuatro fases del ciclo de vida del empleado utilizado en esta investigación: Empezar, crecer y salir, en donde los empleados de empresas que facturan más de 300 millones de euros son los que

presentan menores diferencias en el ajuste de expectativas. Atendiendo al resultado obtenido en esta variable puede deducirse que las empresas más grandes en facturación trabajan mejor la experiencia de sus empleados.

Cuando se toma en consideración el detalle de los datos que origina un menor desequilibrio en el ajuste de expectativas en trabajadores de empresas de menos de 300 millones de euros de facturación, se observa que estos dan más importancia al 79% de las interacciones con la empresa de su ciclo de vida laboral, por lo que convendría indagar en qué factores están comprometidos con esta mayor exigencia de estos empleados y si al igual que sucede con la variable sexo, la desigualdad en las condiciones entre empresas con mayor y menor facturación puede ser un factor explicativo del resultado.

### **Discusión sobre el Quinto Objetivo: Identificación del Ajuste de Expectativas en el Ciclo de vida del Empleado**

La verificación de relación estadísticamente significativa entre la variable ajuste de expectativas y la valoración en la recomendación que los empleados realizan de sus empresas como lugar para trabajar a otras personas, ha constituido el último de los objetivos de esta investigación.

Es conveniente señalar la importancia de esta recomendación ya que entre los beneficios que ofrece está el favorecer que un mayor número de personas quieran trabajar en la misma, atraídas por las referencias positivas de otros trabajadores o que la imagen de marca de la empresa también mejore ante sus clientes a través del contacto con sus empleados (Backhaus y Tikoo, 2004). Se considera por tanto, que este dato corrobora el valor de la EX como variable de estudio del comportamiento organizativo por parte de la psicología del trabajo y las organizaciones

Tal como se muestra en el capítulo de resultados, se observan correlaciones positivas entre ambas variables en tres de las cuatro fases del ciclo de vida del empleado descritas en este estudio: Crecer, consolidar y salir. Este resultado, además de permitir rechazar la hipótesis H5.1 sobre ausencia de relación entre ambas variables, tiene especial relevancia pues evidencia como la experiencia de empleado tal como ha sido definida en esta investigación es capaz de influir en otras variables de interés para las organizaciones tales como la recomendación que sus empleados hacen a otras personas de la empresa como lugar de trabajo.

El descubrimiento de que la relación entre estas variables no afecta a la fase Empezar del ciclo de vida laboral presentado en este trabajo, es también reseñable, ya que, tal como se ha expuesto en el punto anterior es en esta etapa donde los empleados tienen un menor desequilibrio en su ajuste de expectativas y sin embargo, es la que menor impacto tiene en su recomendación a otras personas para que trabajen en la empresa.

Una vez más se justifica la importancia de que los departamentos de recursos humanos den prioridad en sus planes de mejora a trabajar la experiencia de empleado en las fases intermedias del ciclo de vida laboral de sus trabajadores, puesto que tal como se revela en este estudio aunque los primeros contactos con el empleado sean los mejores de su EX, no influirán en su intención de recomendar a otras personas su empresa como lugar para trabajar.

Con respecto a las variables que determinan un mayor nivel de recomendación cabe concluir que ocupar puestos mandos intermedios o directivos, menor desequilibrio en el ajuste de expectativas en las fases crecer y consolidar, trabajar en empresas con menos de 250 empleados y facturación superior a 300 millones de euros son las más relevantes a la hora de recomendar la empresa como lugar de trabajo a otras personas.

### **Importancia de la Investigación**

La importancia de esta investigación se ha concretado en tres aportaciones fundamentales. En primer lugar, ayuda a clarificar y dar sentido a un constructo, experiencia de empleado, que, si bien ha generado un gran interés en su aplicación a las organizaciones, presenta una ausencia significativa de modelos y estudios científicos que expliquen con el rigor necesario la diferencia y el beneficio que supone con respecto a otras variables de evaluación del comportamiento humano en la empresa.

En segundo lugar, por la novedad e innovación que supone el tema dentro de la literatura científica de la psicología del trabajo y las organizaciones, pues el estudio de la EX es un tema incipiente y su desarrollo está siendo impulsado por otras disciplinas y enfoques, a pesar de que su objetivo y fundamentos están claramente ubicados dentro del ámbito de estudio del comportamiento organizativo.

En tercer lugar, por la aportación de un modelo teórico de experiencia de empleado descrito en detalle así como por el método e instrumento de evaluación que se incluye en este trabajo que permite su réplica y aplicación a la organización con datos de referencia sobre la EX en España.

### **Limitaciones del Estudio**

La presente investigación no está exenta de limitaciones que han de tenerse en consideración en la interpretación de los resultados que se presentan.

En primer lugar, a pesar de que el estudio empírico en el que se fundamenta ofrece una amplia muestra de participantes, se evidencia que el 80% de éstos trabajan en empresas de más de 250 empleados. Este dato impide generalizar los resultados a todas las empresas españolas, ya que según el Directorio Central de Empresas del Instituto

Nacional de Estadística INE (2020), las empresas con más de 200 empleados eran solo el 0, 2% del total de empresas españolas en 2018, año en el que se realizó este estudio.

En segundo lugar, aunque se garantizó el anonimato y la confidencialidad en el tratamiento de los datos, es posible que las respuestas se viesen influidas por la deseabilidad social (Podsakoff *et al.*, 2000) puesto que fueron los responsables de recursos humanos de cada empresa quienes determinaron a qué muestra de sus empleados hacían llegar el cuestionario pudiendo seleccionar aquellos con opiniones más favorables. Además los propios trabajadores al recibir la información desde el área de recursos humanos pudieron ver comprometida su confidencialidad y valorar de forma más positiva su experiencia como empleados.

En tercer lugar, al ser un diseño transversal solamente se permite establecer asociaciones generales y no inferir causalidad en los resultados identificados.

### **Futuras Líneas de Investigación**

Como toda investigación el presente estudio contribuye a aportar luz sobre un tema sobre el que había bastante ruido y muchas incógnitas, sin embargo también aporta nuevas preguntas y plantea cuestiones relevantes que pueden ser de interés para futuras investigaciones, especialmente porque la EX, como nueva variable de estudio dentro de la psicología del trabajo y las organizaciones, presenta escaso desarrollo científico.

En primer lugar sería relevante realizar la validación del cuestionario utilizado y analizar si el modelo de EX y en concreto la variable ajuste de expectativas tal como ha sido conceptualizada en este estudio, aporta a las empresas y a sus profesionales un valor diferencial con respecto a otros modelos de evaluación de la satisfacción laboral. Por supuesto para contrastar su utilidad y beneficio se requeriría comprobar cómo los resultados

en esta variable se relacionan con otras de interés para las organizaciones tales como desempeño, compromiso, rotación etc.

En segundo lugar convendría determinar si el ciclo de vida de empleado propuesto en este trabajo se ajusta a los distintas variables organizativas tales como el sector de actividad económica de las empresas en España, pues aunque se ha utilizado uno general para los diferentes sectores, sería interesante identificar si empleados que trabajan en sectores tan dispares como tecnología o turismo tienen un ciclo de vida laboral similar o si los empleados de empresas con mayor facturación tienen un ciclo de vida laboral similar al de empresas con menor facturación o se requiere definir ciclos de vida adaptados a cada tipo de empresa.

Tampoco se han incluido en este estudio trabajadores por cuenta ajena ni empleados públicos por lo que convendría indagar en las diferencias entre los diferentes perfiles de empleados que componen la población activa en España.

Otra línea de investigación que se deriva de este estudio es la de comprobar si existen diferencias significativas en función de la variable país; es decir, si hay una estructura de ciclo de vida laboral y resultados diferentes en las variables que componen la EX teniendo en cuenta el país en el que trabajan los empleados, puesto que este trabajo se ha circunscrito a empleados que desarrollan su actividad profesional en España.

Convendría analizar también en investigaciones posteriores como influye el factor cercanía a la fase en el ciclo de vida laboral, analizar qué tienen en cuenta y como elaboran los empleados su valoración de fases anteriores y futuras así cómo examinar como influye su experiencia de empleado anterior en su percepción de la actual.

Tal como se ha señalado, otro punto a investigar es la determinación de los factores explicativos implicados en algunos de los resultados más significativos tales como la tendencia creciente del desequilibrio en el ajuste de expectativas a lo largo del ciclo de vida

Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio  
laboral, con la edad y la antigüedad, la franja entre 6-10 años de antigüedad, la experiencia de las mujeres, la de los mayores de 55 años o 21 años de antigüedad y las condiciones que favorecen mejores resultados en empresas de mayor facturación.

**Referencias**

- Amengual, G. (2007). El concepto de experiencia: de Kant a Hegel. *Tópicos*, (15), 5-30.
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 3, 77-85.
- Bersin, J., Mazor, A., Flynn, J., & Melian, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. 2017 Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights* <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de economía*, 35(97), 9-16.
- Brown, T. (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.
- Bullock, R. J. (1984). *Improving job satisfaction* (Vol. 35). Pergamon.

- Calvente, S. B. (2017). *La experiencia en la concepción del conocimiento de David Hume. Niveles personales y sociales, sentidos y funciones* [Tesis]. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Campos-Serna, J., Ronda-Pérez, E., Artazcoz, L., & Benavides, F. G. (2012). Desigualdades de género en salud laboral en España. *Gaceta sanitaria*, 26, 343-351.
- Carlzon, J., & Peters, T. (1987). *Moments of truth*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Cooper, A. (2004). *The inmates are running the asylum: Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity* (Vol. 2). Indianapolis: Sams.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre: ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?* Barcelona: Destino.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Design Council. (2005). Double Diamond Design Process Model. Recuperado de <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
- Dewey, J. (1928). *Cómo pensamos*. Ediciones de la Lectura.
- Emmanuel, K. A. N. T. (1981). *Crítica de la razón pura. Estética trascendental y Analítica trascendental*. Buenos Aires: Losada.
- Fayol, H. (1917). *General and Industrial Management*, Pitman. *Originally published in French as Administration Industrielle et Générale: prévoyance, organization, commandement, coordination, contrôle, Dunot et E. Pinat.*
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 18-33

- Ferreira, B., Silva, W., Oliveira, E., & Conte, T. (2015). Designing Personas with Empathy Map. *SEKE* (Vol. 152)
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Forbes (2017). Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#53153b9c1c8f>
- Forsman, A. (2018). *Designing an employee experience concept by applying customer-centricity and service design*. Case Terveystalo.
- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 180-202.
- Gamboa, J. P., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2007). *La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral*. Inst. Valenciano de Investigaciones Económicas.
- García-Izquierdo, M. (2012). *Fundamentos de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Murcia: DM Editor.
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables* [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Garrido, I., & Rojo, C. (1996). Motivación, cognición y rendimiento. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 49(1), 5-12.

- Gartner. (2015). Gartner for Marketers. Recuperado de <https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 256-262.
- Gruber, M., De Leon, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design.
- Guest, D. (2004). The psychology of employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279
- Hegel, G. W. F. (2017). *Fenomenología del espíritu*. Fondo de cultura económica.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*
- Hume, D. (2004). *Investigación sobre el entendimiento humano* (Vol. 216). Ediciones AKAL.
- IBM and Globoforce. (2016). *The Employee Experience Index: A new global measure of human workplace and its impact*. Workhuman Research Institute
- INE. (2017). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Primer trimestre 2014. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Directorio central de Empresas*. Recuperado el de [www.ine.es](http://www.ine.es). Recuperado 2021
- ISO - International Organization for Standardization (2006). ISO 9241-110: *Ergonomics of Human-system Interaction - Part. 110: Dialogue Principles*.

ISO (2010a). ISO 9241-210:2010 - Ergonomics of human-system interaction -- Part 210: Human-centred design for interactive systems.

ISO (2010b). ISO/NP 9241-230 - Ergonomics of human-system interaction -- Part 230: Human-centred design and evaluation methods. *Journal of Retailing*, 77, pp. 39-56.

Kaiser, H.F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.

Likert, R. (1967): *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill. Versión española: *El factor humano en la empresa*. Bilbao. Edic. Deusto, 1968.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMc Nally.

Martínez, R. (2008). El análisis multivariante en la investigación científica. *El análisis multivariante en la investigación científica*, 0-0.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.

Mazor, A. H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., & Durme, Y. V. (2021). *Reimagine and craft the employee experience*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/human-capital/articles/gx-reimagine-and-craft-the-employee-experience.html>

Mazor, A. H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., & Van Durme, Y. (2017). Reimagine and craft the employee experience: design thinking in action. *Deloitte Development LLC*.

Medina, C. (2008). La ciencia cognitiva y el estudio de la mente. *Revista de Investigación en Psicología*, 11(1), 183-198

- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: ttract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), e1000097.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Muñiz, J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1).
- Nevis, E. C. (1988). *Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz*. Ed. Humanist. Psychologie.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Padilla, J. (2010). William James: Psicología y filosofía en diálogo. *Revista de Historia de la Psicología*, 31(2-3), 103-116.
- Peiró, J. M., Prieto, F., & Roe, R. A. (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial. In *Tratado de psicología del trabajo, Vol. II* (pp. 15-33). Editorial Síntesis.
- Pérez López, R., Polo Redondo, Y., & Lucia Palacios, L. (2016). La influencia de los factores sociales en la experiencia del cliente: un análisis de efectos de interacción. *Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza*.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). The experience economy. *Harvard Business Review*, 76(6), 18-23.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Psicothema*, 31(1).
- Pujol-Cols, Lucas J. y Dabos, Guillermo E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. ISSN 0123-5923. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.
- Ramos, J., & Pilar, del P. (2018). *Los RRHH ante los retos de la sociedad actual: Aportaciones del II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y los RRHH*. INFOCOP. [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=7391](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=7391). Recuperado 2021.
- Ramos, M. I. (2018). Aspectos transformadores de la experiencia humana a la luz de la práctica de la meditación de atención plena. *Éndoxa*, (42), 285-308.
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [20/10/2020].
- Rivas, M. (2008). *Procesos cognitivos y aprendizaje significativo*. Comunidad de Madrid. Consejería de Educación. Viceconsejería de Organización Educativa.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.*
- Romero, D. (2012). Conceptualización del comportamiento de la organización
- Ruiz, G. (2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia en el debate teórico contemporáneo.
- Sandoval, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- Traverso, G. (2009). Consideraciones existenciales sobre el Ciclo Gestalt de la Experiencia: Ciclo Funcional versus Ciclo Interpersonal. [www.revistaenfoquehumanistico.com](http://www.revistaenfoquehumanistico.com) – Número 32 21  
[https://www.academia.edu/4547833/Consideraciones\\_existenciales\\_sobre\\_el\\_Ciclo\\_Gestalt\\_de\\_la\\_Experiencia\\_Ciclo\\_Funcional\\_versus\\_Ciclo\\_Interpersonal](https://www.academia.edu/4547833/Consideraciones_existenciales_sobre_el_Ciclo_Gestalt_de_la_Experiencia_Ciclo_Funcional_versus_Ciclo_Interpersonal)
- UK Design Council. Recuperado de <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/our-history>.  
2021
- Warr, P. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *The Oxford handbook of happiness*, 54, 733-750.

- Weinert, B. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder, 1987
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194
- Yohn, D. L. (2016). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>.
- Zinker, J. C., Nevis, S. M., & Wyman, L. P. (1981). *The Gestalt theory of couple and family interactions*. Gestalt Institute of Cleveland.



**Anexo I****Cuestionario Pretext**

<b>FASE</b>	<b>Interacción con la empresa</b>	<b>PREGUNTA</b>
	Búsqueda	<p>Cuando buscabas información sobre tu actual empresa para presentar tu candidatura a un puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste con la información que encontraste?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
<b>ENCONTRAR</b>	Selección	<p>Durante las diferentes pruebas de selección que realizaste para acceder a tu empresa actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste durante las pruebas?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
	Recibimiento	<p>En el recibimiento y presentación que te hicieron cuando entraste a trabajar en esta empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste con esta introducción?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
<b>ENTRAR</b>	Asignación	<p>Cuando te asignaron tu espacio físico y herramientas de trabajo (ordenador, materiales, documentación ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste con lo que te facilitaron?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
	Información puesto	<p>Sobre la información que te dieron sobre el puesto y la empresa cuando empezaste a trabajar:</p>

FASE	Interacción con la empresa	PREGUNTA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste con la información que recibiste?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
	Formación	<p>Respecto a la a formación y desarrollo (coaching, mentoring, ayuda de compañeros, cursos...) que recibes para aprender y crecer profesionalmente en esta empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con el apoyo que te dan para aprender?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este apoyo?</li> </ul>
	Aprendizaje puesto	<p>Respecto a las oportunidades de aprendizaje que te ofrece tu puesto de trabajo (retos, networking...) ¿Cómo te sientes con el aprendizaje de las tareas de tu puesto de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti aprender con las tareas del puesto?</li> </ul>
<b>CRECER</b>	Desempeño	<p>Sobre cómo la fijación de objetivos en tu puesto/trabajo te puede ayudar a crecer profesionalmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con la fijación de objetivos para tu puesto?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
	Feedback	<p>Respecto el seguimiento del trabajo que realiza tu jefe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes respecto a este seguimiento que te proporciona tu jefe?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este seguimiento?</li> </ul>

FASE	Interacción con la empresa	PREGUNTA
	Trabajo en equipo	<p>Con las relaciones que mantienes con tu equipo de trabajo/compañeros para realizar un buen trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con respecto a estas relaciones?</li> <li>• ¿Qué importancia tienen para ti?</li> </ul>
	Promoción	<p>Sobre las posibilidades de promoción y/o planes de carrera que te ofrece la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con las posibilidades de promoción que ofrece tu empresa?</li> </ul>
	Condiciones	<p>¿Qué importancia tiene para ti la promoción/plan de carrera?</p> <p>Respecto a tus condiciones de trabajo: horarios de trabajo, flexibilidad, conciliación...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con estas condiciones laborales?</li> <li>• ¿Qué importancia tienen para ti las condiciones de trabajo?</li> </ul>
	Reconocimiento	<p>Respecto al reconocimiento que la empresa realiza cuando alcanzas objetivos/éxitos en tu trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con este reconocimiento?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti el reconocimiento?</li> </ul>
	Remuneración	<p>Con la remuneración que percibes por tu trabajo (Remuneración Total: fija + variable + especie)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con esta remuneración total?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti la remuneración?</li> </ul>

FASE	Interacción con la empresa	PREGUNTA
Comunicación		<p>Sobre la comunicación general que recibes para conocer la situación de tu empresa, cambios o información relevante:</p> <p>¿Cómo te sientes con la comunicación que recibes sobre la empresa?</p> <p>¿Qué importancia tiene para ti esta comunicación?</p>
Sugerencias		<p>Respecto a las oportunidades y espacios habilitados por tu empresa para escuchar tu opinión y/o sugerencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con la escucha que te ofrece la empresa?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti que escuchen tu opinión/sugerencias?</li> </ul>
Administración		<p>Los trámites administrativos (reportes, peticiones...) que necesitas realizar en tu día a día con la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con estos trámites?</li> <li>• ¿Qué importancia tienen para ti?</li> </ul>
Organización		<p>Respecto a la organización de tu trabajo (planificación, reuniones...) para obtener mayor eficiencia y satisfacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con esta organización?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti la organización del trabajo?</li> </ul>
Conflictos		<p>Con respecto a la forma en que se gestionan las situaciones difíciles en el día a día del trabajo (incidencias, conflictos, crisis...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con la gestión de estas?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti esta gestión?</li> </ul>

FASE	<b>Interacción con la empresa</b>	<b>PREGUNTA</b>
	Situaciones personales	<p>Con la reacción de la empresa cuando te surgen situaciones personales tales como enfermedades de familiares, nacimiento de hijos, divorcios, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te has sentido con la gestión de la empresa con esas situaciones?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti esa gestión?</li> </ul>
	Comunicación de cambio	<p>Los procedimientos y <b>formatos</b> de comunicación que te ofrece la empresa para solicitar un cambio (tarea/puesto/departamento/movilidad internacional...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te has sentido con las posibilidades internas para solicitar cambios?</li> <li>• ¿Qué importancia tienen para ti estas posibilidades internas?</li> </ul>
<b>CAMBIAR</b>	Oportunidades de cambio	<p>Las oportunidades de cambio (tarea/puesto/departamento/movilidad internacional...) que la empresa te ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con las posibilidades de cambio que se ofrecen en la empresa?</li> <li>• ¿Qué importancia tienen para ti las oportunidades de cambio?</li> </ul>
	Comunicación de salida	<p>Con respecto a cómo comunicar y negociar las condiciones de salida de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con esta comunicación/negociación?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>
<b>SALIR</b>	Despedida	<p>Basándote en las despedidas que se han hecho a compañeros que han salido de la empresa:</p>

FASE	Interacción con la empresa	PREGUNTA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te has sentido con las despedidas que se ha realizado la empresa?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> </ul>

### Cuestionario Definitivo

<b>Preguntas sobre el ajuste de expectativas en el ciclo de vida del empleado</b>		
<i>Fase</i>	<i>Interacción con la empresa</i>	<i>Preguntas. (Valoración importancia: 1-10: Nada importante-muy importante) (Valoración satisfacción: 1-10 (1 Muy poco satisfecho-10 muy satisfecho)</i>
Encontrar	<b>Búsqueda</b>	Cuando buscabas información sobre tu actual empresa para presentar tu candidatura a un puesto de trabajo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> <li>2. ¿Cómo te sentiste con la información que entonces encontraste?</li> </ol>
	<b>Selección</b>	En tu primer contacto con tu empresa actual para iniciar el proceso de selección: <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Qué importancia tiene para ti este</li> <li>4. ¿Cómo te sentiste con este primer contacto</li> </ol>
Entrar	<b>Presentación</b>	En el recibimiento y presentación que te hicieron cuando entraste a trabajar en esta empresa <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> <li>6. ¿Cómo te sentiste con esta introducción?</li> </ol>
	<b>Asignación</b>	Cuando te asignaron tu espacio físico y herramientas de trabajo (ordenador, materiales, documentación ...) <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> <li>8. ¿Cómo te sentiste con lo que te facilitaron?</li> </ol>
	<b>Informac. Puesto</b>	Sobre la información que te dieron sobre el puesto y la empresa cuando empezaste a trabajar: <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</li> <li>10. ¿Cómo te sentiste con la información que recibiste?</li> </ol>

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Crecer	Formación	Respecto a la a formación y desarrollo (coaching, mentoring, ayuda de compañeros, cursos...) que recibes para aprender y crecer profesionalmente en esta empresa: 11. ¿Qué importancia tiene para ti este apoyo?  12. ¿Cómo te sientes con el apoyo que te dan para aprender?
	Aprendizaje en el puesto	Respecto a las oportunidades de aprendizaje que te ofrece tu puesto de trabajo (retos, proyectos, networking...)  13. ¿Qué importancia tiene para ti aprender con las tareas del puesto?  14. ¿Cómo te sientes con el aprendizaje que te ofrece el día a día de tu puesto de trabajo?
	Desempeño	Sobre cómo el proceso de fijación de objetivos, seguimiento y evaluación te ayuda a conseguir resultados y desarrollarte 15. ¿Qué importancia tiene para ti este proceso?
	Feedback	16. ¿Cómo te sientes con este proceso?  Respecto el seguimiento de tu trabajo en el día a día por parte de tu jefe y el <i>feedback</i> que te da: 17. ¿Qué importancia tiene para ti este seguimiento? 18. ¿Cómo te sientes respecto a este seguimiento en tu día a día que te proporciona tu jefe?
	T. Equipo/ relaciones	Respecto a las relaciones profesionales que mantienes con tu equipo de trabajo/compañeros para realizar un buen trabajo 19. ¿Qué importancia tienen para ti?
	Promoción	20. ¿Cómo te sientes con respecto a estas relaciones?  Sobre las posibilidades de promoción y/o planes de carrera que te ofrece la empresa: 21. ¿Qué importancia tiene para ti la promoción profesional?  22. ¿Cómo te sientes con las posibilidades de promocionar que ofrece tu empresa?

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Conso lidar	Condiciones	Respecto a tus condiciones de trabajo: horarios de trabajo, flexibilidad, conciliación... 23. ¿Qué importancia tienen para ti las condiciones de trabajo? 24. ¿Cómo te sientes con estas condiciones laborales?
	Reconocimient o	Respecto al reconocimiento que la empresa realiza cuando alcanzas objetivos/éxitos en tu trabajo. 25. ¿Qué importancia tiene para ti el reconocimiento?  26. ¿Cómo te sientes con este reconocimiento?
	Retribución	Respecto a la remuneración que percibes por tu trabajo (Remuneración Total: fija + variable + especie) 27. ¿Qué importancia tiene para ti la remuneración?  28. ¿Cómo te sientes con esta remuneración total?
	Comunicación	Sobre la comunicación general que recibes para conocer la situación de tu empresa, cambios o información relevante: 29. ¿Qué importancia tiene para ti esta comunicación? 30. ¿Cómo te sientes con la comunicación que recibes sobre la empresa?
	Sugerencias	Respecto a las oportunidades y espacios habilitados por tu empresa para escuchar tu opinión y/o sugerencias 31. ¿Qué importancia tiene para ti que escuchen tu opinión/sugerencias?  32. ¿Cómo te sientes con la escucha que te ofrece la empresa?
	Administración	Sobre las gestiones administrativas (reportes, peticiones, aprobaciones...) que necesitas realizar en tu día a día para trabajar eficientemente: 33. ¿Qué importancia tienen para ti estas gestiones?
	Organización	34. ¿Cómo te sientes con estas gestiones administrativas?  Respecto a cómo se/te organiza/n el trabajo (planificación, reuniones...)  35. ¿Qué importancia tiene para ti esta organización?
	Conflictos	36. ¿Cómo te sientes con la organización de tu trabajo actual?

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

- Situaciones Personales
- Con respecto a la forma en que se gestionan las situaciones difíciles en el día a día del trabajo (incidencias, errores, conflictos, crisis...)
37. ¿Qué importancia tiene para ti esta gestión?
38. ¿Cómo te sientes con esta gestión?
- Cuando te han sucedido circunstancias personales (enfermedad, problemas familiares, fallecimiento de personas cercanas, nacimiento, matrimonio...)
39. ¿Qué importancia tiene para ti la reacción de la empresa en ese momento?
40. ¿Cómo te has sentido con esa reacción?
- Cambiar
- Comunicación cambio
- Sobre los procedimientos que te ofrece tu empresa para comunicar tu interés por un cambio (de tarea, puesto, departamento, movilidad internacional...)
41. ¿Qué importancia tiene para ti esta gestión?
42. ¿Cómo te has sentido con estos procedimientos?
- Oportunidades
- Sobre las oportunidades de cambio (tarea/puesto/departamento/movilidad internacional...) que tu empresa te ofrece:
43. ¿Qué importancia tienen para ti estas oportunidades?
44. ¿Cómo te sientes con las posibilidades de cambio que te ofrecen?

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Salir	Comunicación salida	<p>Con respecto al momento de comunicar y negociar las condiciones de salida de tu empresa (contesta aquí según tu percepción de lo que has vivido cuando algún compañero se ha ido de la empresa)</p> <p>45. ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</p> <p>46. ¿Cómo te sientes con esta comunicación/negociación que has percibido cuando otros compañeros se han ido de tu empresa?</p>
	Despedida	<p>Basándote en las despedidas (emails, comunicados, reuniones, comidas...) que se han hecho a compañeros que han salido de la empresa:</p> <p>47. ¿Qué importancia tiene para ti este momento?</p> <p>48. ¿Cómo te has sentido con las despedidas que realiza la empresa?</p>

---

***Preguntas abiertas sobre la experiencia con la empresa***


---

<b><i>Categoría</i></b>	<b><i>Pregunta</i></b>
Mejor experiencia	Respecto a la experiencia general con la empresa: ¿Cuál ha sido tu mejor experiencia?
Peor experiencia	Respecto a la experiencia general con la empresa: ¿Cuál ha sido tu peor experiencia?
Sugerencias	¿Qué iniciativas podría desarrollar la empresa para mejorar tu experiencia de empleado?

---

***Preguntas sobre recomendación***


---

<b><i>Categoría</i></b>	<b><i>Pregunta</i></b>	<b><i>Opciones de respuesta</i></b>
Recomendación	¿Recomendarías tu empresa para trabajar a amigos o familiares?	0-10 (Muy improbable-definitivamente sí)
:		

---

***Preguntas sobre las variables sociodemográficas y laborales***


---

<b><i>Categoría</i></b>	<b><i>Pregunta</i></b>	<b><i>Opciones de respuesta</i></b>
Sexo	¿Eres hombre o mujer?	
Edad	¿Qué edad tienes	20-35 años 36-45 años 46-55 años Más de 55 años

---

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

---

Antigüedad	¿Cuál es tu antigüedad en la empresa?	0-1 año 2-5 años 6-10 años 11-20 años Más de 21 años
Puesto	¿Cuál es tu rol en la empresa?	Administrativo Comercial Directivo Mando Intermedio Técnico Operario Otro

---

## Informe de la Comisión Ética

UNIVERSIDAD DE  
MURCIAVicerrectorado de Investigación  
e InternacionalizaciónComisión de  
Ética de  
Investigación**INFORME DE LA COMISIÓN DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE MURCIA**

Jaime Peris Riera, Catedrático de Universidad y Secretario de la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia,

**CERTIFICA:**

Que D.<sup>a</sup> Raquel Calleja Ayllón ha presentado la memoria de trabajo de la Tesis Doctoral titulada "*La experiencia de Empleado en España*", dirigida por D. Mariano García Izquierdo y D. Javier Martín Babarro a la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia.

Que dicha Comisión analizó toda la documentación presentada, y de conformidad con lo acordado el día ocho de junio de dos mil veintiuno, por unanimidad, se emite INFORME FAVORABLE, desde el punto de vista ético de la investigación.

Y para que conste y tenga los efectos que correspondan firmo esta certificación con el visto bueno de la Presidenta de la Comisión.

Vº Bº  
LA PRESIDENTA DE LA COMISIÓN  
DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD DE MURCIA

Fdo.: María Senena Corbalán García

ID: 3450/2021

Firmante: MARÍA SENENA CORBALÁN GARCÍA. Fecha: 08/06/2021 15:05:26. Emitir del certificado: CN=AC FNMT Usuarios, OU=Ceas, OU=FNMT, FNMT, CA=ES  
Firmante: JAIME PERIS RIERA. Fecha: 08/06/2021 17:37:34. Emitir del certificado: CN=AC FNMT Usuarios, OU=Ceas, OU=FNMT, FNMT, CA=ES



Código seguro de verificación: RUxFMp4S-xNsty5qY-B/i2S1bu-X89GCo39

COPIA ELECTRÓNICA - Página 1 de 1

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento administrativo electrónico archivado por la Universidad de Murcia, según el artículo 27.3 o) de la Ley 39/2015, de 1 de octubre. Su autenticidad puede ser contrastada a través de la siguiente dirección: <https://sede.um.es/validador/>

## Anexo II

Tabla 56

*Estadísticos descriptivos, ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Importancia y sexo*

Int. Empresa	Sexo	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Búsqueda	Hombre	4184	7.75	1.901	-1.108	.268
	Mujer	3581	7.8	1.943		
Selección	Hombre	4184	8.32	1.57	-2.616	.009
	Mujer	3581	8.41	1.57		
Recibimiento	Hombre	4184	8.23	1.657	-.725	.000
	Mujer	3581	8.44	1.603		
Asignación	Hombre	4184	8.07	1.596	-4.477	.000
	Mujer	3581	8.23	1.576		
Inf. Puesto	Hombre	4184	8.09	1.621	-6.371	.000
	Mujer	3581	8.33	1.572		
Formación	Hombre	4184	8.46	1.667	-6.358	.000
	Mujer	3581	8.69	1.595		
Ap. Puesto	Hombre	4184	8.55	1.63	-6.836	.000
	Mujer	3581	8.79	1.496		
Desempeño	Hombre	4184	7.79	1.974	-5.585	.000
	Mujer	3581	8.03	1.879		
Feedback	Hombre	4184	8.12	1.85	-8.866	.000
	Mujer	3581	8.48	1.662		
T. Equip	Hombre	4184	8.93	1.277	-6.43	.000
	Mujer	3581	9.12	1.2		
Promoción	Hombre	4184	8.51	1.828	-3.103	.002
	Mujer	3581	8.64	1.705		
Condiciones	Hombre	4184	9	1.435	-7.458	.000
	Mujer	3581	9.23	1.311		
Reconocimiento	Hombre	4184	8.45	1.576	-8.886	.000
	Mujer	3581	8.76	1.442		
Retribución	Hombre	4184	8.95	1.337	-1.655	.098
	Mujer	3581	9	1.348		
Comunicación	Hombre	4184	8	1.631	-8.89	.000

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Sexo	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Sugerencias	Mujer	3581	8.3	1.546	-8.111	.000
	Hombre	4184	8.22	1.599		
Administr.	Mujer	3581	8.5	1.439	-7.363	.000
	Hombre	4184	7.73	1.759		
Organización	Mujer	3581	8.02	1.688	-10.502	.000
	Hombre	4184	8.42	1.454		
Conflictos	Mujer	3581	8.75	1.326	-6.36	.000
	Hombre	4184	8.5	1.383		
Sit. Personales	Mujer	3581	8.7	1.32	-7.733	.000
	Hombre	4184	9.04	1.302		
Com.Cambio	Mujer	3581	9.26	1.211	-8.288	.000
	Hombre	4184	8.18	1.541		
Oport. Cambio	Mujer	3581	8.47	1.517	-7.375	.000
	Hombre	4184	8.14	1.643		
Com. Salida	Mujer	3581	8.42	1.618	-2.332	.02
	Hombre	4184	7.98	1.778		
Despedida	Mujer	3581	8.08	1.742	-3.083	.002
	Hombre	4184	7.49	1.852		
	Mujer	3581	7.62	1.804		

Int. Empresa: Interacciones con la empresa

Sig.: Significación t (gl): grados de libertad

**Tabla 57**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Importancia y edad*

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
1. Búsqueda	20-35 (1)	1897	7.81	1.879	1.066	.362	NS
	36-45 (2)	3285	7.76	1.915			
	46-55 (3)	2121	7.81	1.929			
	>55 (4)	461	7.66	2.081			
Selección	20-35 (1)	1897	8.44	1.540	7.133	.000	1.2.3>4
	36-45 (2)	3285	8.35	1.549			
	46-55 (3)	2121	8.37	1.546			

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
Int. Empresa	>55 (4)	461	8.06	1.894	13.467	.000	3<1 1.2.3>4
	20-35 (1)	1897	8.45	1.656			
	36-45 (2)	3285	8.33	1.591			
	46-55 (3)	2121	8.29	1.603			
	>55 (4)	461	7.92	1.917	4.989	.002	1.2.3>4
	20-35 (1)	1897	8.20	1.651			
	36-45 (2)	3285	8.15	1.570			
	46-55 (3)	2121	8.15	1.531			
	>55 (4)	461	7.88	1.691	17.669	.000	2.3<1 1.2.3>4
	20-35 (1)	1897	8.36	1.599			
	36-45 (2)	3285	8.22	1.569			
	46-55 (3)	2121	8.11	1.592			
	>55 (4)	461	7.82	1.807	24.481	.000	1>2>3>4
	20-35 (1)	1897	8.74	1.637			
	36-45 (2)	3285	8.62	1.610			
	46-55 (3)	2121	8.42	1.621			
	>55 (4)	461	8.14	1.794	32.946	.000	1>2>3>4
	20-35 (1)	1897	8.86	1.522			
	36-45 (2)	3285	8.69	1.586			
	46-55 (3)	2121	8.55	1.510			
>55 (4)	461	8.11	1.814	33.753	.000	1>2>3>4	
20-35 (1)	1897	8.19	1.840				
36-45 (2)	3285	7.93	1.917				
46-55 (3)	2121	7.70	1.967				
>55 (4)	461	7.37	2.074	23.277	.000	1>2>3>4	
20-35 (1)	1897	8.46	1.753				
36-45 (2)	3285	8.32	1.775				
46-55 (3)	2121	8.19	1.703				
>55 (4)	461	7.74	2.035	14.248	.000	1.2.3>4 3<1	
20-35 (1)	1897	9.11	1.241				
36-45 (2)	3285	9.04	1.226				
46-55 (3)	2121	8.97	1.210				
>55 (4)	461	8.71	1.484	95.121	.000	1>2>3>4	
20-35 (1)	1897	9.00	1.592				
36-45 (2)	3285	8.62	1.731				
46-55 (3)	2121	8.28	1.800				

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
Sit. Personal	>55 (4)	461	7.74	2.103			
	20-35 (1)	1897	9.20	1.411			
	36-45 (2)	3285	9.19	1.363			1.2>3
	46-55 (3)	2121	8.97	1.369	25.121	.000	1.2.3>4
	>55 (4)	461	8.72	1.378			
	20-35 (1)	1897	8.66	1.577			
	36-45 (2)	3285	8.60	1.521	7.649	.000	1.2.3>4
	46-55 (3)	2121	8.58	1.420			
	>55 (4)	461	8.29	1.732			
	20-35 (1)	1897	9.07	1.391			
	36-45 (2)	3285	8.98	1.334	7.358	.000	1.2.3>4
	46-55 (3)	2121	8.93	1.280			
	>55 (4)	461	8.77	1.448			
	20-35 (1)	1897	8.09	1.687			
	36-45 (2)	3285	8.15	1.582	2.221	.084	NS
	46-55 (3)	2121	8.19	1.511			
>55 (4)	461	8.02	1.736				
Sugerencias	20-35 (1)	1897	8.40	1.542			
	36-45 (2)	3285	8.35	1.565	2.964	.031	1>4
	46-55 (3)	2121	8.35	1.438			
	>55 (4)	461	8.16	1.684			
Administración	20-35 (1)	1897	7.88	1.826			
	36-45 (2)	3285	7.85	1.722	0.321	.811	NS
	46-55 (3)	2121	7.88	1.665			
	>55 (4)	461	7.81	1.715			
Organización	20-35 (1)	1897	8.64	1.417			
	36-45 (2)	3285	8.55	1.446	5.740	.001	1.2.3>4
	46-55 (3)	2121	8.58	1.306			
	>55 (4)	461	8.34	1.490			
Conflictos	20-35 (1)	1897	8.63	1.335			
	36-45 (2)	3285	8.60	1.371	2.624	.049	
	46-55 (3)	2121	8.58	1.326			
	>55 (4)	461	8.44	1.481			
Sit. Personal	20-35 (1)	1897	9.22	1.274			
	36-45 (2)	3285	9.20	1.219	24.277	.000	1.2>3
	46-55 (3)	2121	9.09	1.212			1.2.3>4

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
Comun. Cambio	>55 (4)	461	8.70	1.649	46.058	.000	1>2>3>4
	20-35 (1)	1897	8.56	1.482			
	36-45 (2)	3285	8.34	1.541			
	46-55 (3)	2121	8.19	1.472			
Oport. Cambio	>55 (4)	461	7.70	1.773	64.656	.000	1>2>3>4
	20-35 (1)	1897	8.61	1.568			
	36-45 (2)	3285	8.30	1.624			
	46-55 (3)	2121	8.06	1.602			
Comunic.Sal ida	>55 (4)	461	7.62	1.830	11.999	.000	1.2<3
	20-35 (1)	1897	7.98	1.767			
	36-45 (2)	3285	7.93	1.810			
	46-55 (3)	2121	8.22	1.654			
Despedida	>55 (4)	461	8.07	1.810	7.794	.000	1.2<3 y4
	20-35 (1)	1897	7.61	1.851			
	36-45 (2)	3285	7.44	1.870			
	46-55 (3)	2121	7.66	1.755			
>55 (4)	461	7.66	1.769				

Int. Empresa: Interacciones con la empresa    F de Snedecor    Eta<sup>2</sup>: tamaño de efecto  
 Sig.: Significación    G-H: Contraste de Games Howell

Tabla 58

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Importancia y puesto*

Int. Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
1. Búsqueda	Admin. (1)	756	7.68	1.885	9.903	.000	1<2>3.4 2.3.4.5.6>7
	Comercial (2)	904	8.04	1.866			
	Directivo (3)	475	7.93	1.813			
	Mando (4)	1972	7.79	1.857			
	Operario (5)	475	7.91	2.062			
	Otro (6)	757	7.92	1.984			
	Técnico (7)	2426	7.6	1.956			

<b>Int.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Rol</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>	<b>F (gl)</b>	<b>Sig.</b>	<b>G-H (P&lt;0.05)</b>
<b>2. Selección</b>		<b>Admin. (1)</b>	756	8.28	1.602			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.54	1.549			
		<b>Directivo (3)</b>	475	8.53	1.384	9.903	.000	1<2
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.45	1.459			2.3.4.5>7
		<b>Operario (5)</b>	475	8.49	1.694			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.34	1.788			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	8.19	1.577			
<b>3. Recibimiento</b>		<b>Admin. (1)</b>	756	8.26	1.684			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.54	1.543			
		<b>Directivo (3)</b>	475	8.39	1.554	9.903	.000	1<2>5
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.44	1.503			2.4>7
		<b>Operario (5)</b>	475	8.16	1.944			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.33	1.857			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	8.19	1.617			
<b>4. Asignación</b>		<b>Admin. (1)</b>	756	8.18	1.552			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.33	1.45			
		<b>Directivo (3)</b>	475	8.1	1.477	9.903	.000	2.4.5>7
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.17	1.532			
		<b>Operario (5)</b>	475	8.16	1.865			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.26	1.783			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	8.01	1.582			
<b>5. Inf. Puesto</b>		<b>Admin. (1)</b>	756	8.09	1.656			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.32	1.499			
		<b>Directivo (3)</b>	475	8.32	1.382	9.903	.000	2.4>7
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.29	1.504			
		<b>Operario (5)</b>	475	8.06	1.91			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.19	1.859			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	8.13	1.581			
<b>6. Formación</b>		<b>Admin. (1)</b>	756	8.26	1.835			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.64	1.572			2.3.4.7>1
		<b>Directivo (3)</b>	475	8.65	1.312	9.903	.000	2.3.4.7>5
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.69	1.423			
		<b>Operario (5)</b>	475	8.27	1.917			2.3.4.7>6
		<b>Otro (6)</b>	757	8.34	2.027			

Int.	Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
7.Ap. Puesto		Técnico (7)	2426	8.64	1.6			0 2.3.4.7>1.5.6
		Admin. (1)	756	8.37	1.777			1.2.5.6<3.4
		Comercial (2)	904	8.59	1.593			3.4>2
		Directivo (3)	475	8.96	1.025			5<2
		Mando (4)	1972	8.86	1.266	9.903	.000	1.3.4.5.6<7
		Operario (5)	475	8.04	2.299			
		Otro (6)	757	8.45	1.913			
8.Desempeño		Técnico (7)	2426	8.73	1.468			
		Admin. (1)	756	7.62	2.001			
		Comercial (2)	904	8.06	1.824			
		Directivo (3)	475	8.19	1.487			2.3.4.>1.5.6.
		Mando (4)	1972	8.11	1.733	9.903	.000	7
		Operario (5)	475	7.31	2.404			6.7>5
		Otro (6)	757	7.81	2.165			
9.Feedback		Técnico (7)	2426	7.84	1.967			
		Admin. (1)	756	8.13	1.799			
		Comercial (2)	904	8.34	1.789			
		Directivo (3)	475	8.45	1.432			1.2.3.4.6.7>5
		Mando (4)	1972	8.51	1.491	9.903	.000	3.4>1
		Operario (5)	475	7.5	2.532			7<4
		Otro (6)	757	8.29	2.068			
10. T. Equipo		Técnico (7)	2426	8.25	1.707			
		Admin. (1)	756	8.89	1.385			
		Comercial (2)	904	9.05	1.25			
		Directivo (3)	475	9.14	0.97			
		Mando (4)	1972	9.1	1.046	9.903	.000	3.4 >1.5
		Operario (5)	475	8.83	1.684			4>7
		Otro (6)	757	9.02	1.471			
11.Promoció n		Técnico (7)	2426	8.99	1.209			
		Admin. (1)	756	8.27	1.951			1<7
		Comercial (2)	904	8.47	1.847	9.903	.000	3.4>1.2.5.6
		Directivo (3)	475	8.82	1.266			
		Mando (4)	1972	8.79	1.436			1.2.3.4.6.7>5

Int.	Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
12. Condiciones		Operario (5)	475	7.84	2.546	9.903	.000	1.2.3.5.6<7
		Otro (6)	757	8.42	2.11			
		Técnico (7)	2426	8.66	1.664			
		Admin. (1)	756	9.07	1.42			
		Comercial (2)	904	9.05	1.427			
		Directivo (3)	475	8.85	1.307			
		Mando (4)	1972	9.16	1.173			
		Operario (5)	475	8.69	2.076			
		Otro (6)	757	9.02	1.77			
		Técnico (7)	2426	9.24	1.184			
		Admin. (1)	756	8.51	1.628			
		Comercial (2)	904	8.61	1.574			
		Directivo (3)	475	8.75	1.159			
		Mando (4)	1972	8.68	1.289			
13. Reconocimiento		Operario (5)	475	8.1	2.249	9.903	.000	1.2.3.4.5.7>5
		Otro (6)	757	8.7	1.786			
		Técnico (7)	2426	8.57	1.422			
		Admin. (1)	756	8.86	1.624			
		Comercial (2)	904	9.05	1.33			
		Directivo (3)	475	8.92	1.009			
		Mando (4)	1972	9.02	1.115			
		Operario (5)	475	8.74	1.862			
		Otro (6)	757	8.93	1.718			
		Técnico (7)	2426	9.02	1.207			
		Admin. (1)	756	8.18	1.662			
		Comercial (2)	904	8.2	1.614			
		Directivo (3)	475	8.42	1.269			
		Mando (4)	1972	8.23	1.432			
14. Retribución		Operario (5)	475	7.89	2.039	9.903	.000	2.4.>5
		Otro (6)	757	8.23	1.815			
		Técnico (7)	2426	8	1.575			
		Admin. (1)	756	8.4	1.533			
		Comercial (2)	904	8.43	1.587			
		Directivo (3)	475	8.44	1.267			
		Operario (5)	475	8.23	1.815			
15. Comunicación		Operario (5)	475	7.89	2.039	9.903	.000	3.4.6>5
		Otro (6)	757	8.23	1.815			
		Técnico (7)	2426	8	1.575			
		Admin. (1)	756	8.4	1.533			
		Comercial (2)	904	8.43	1.587			
		Directivo (3)	475	8.44	1.267			
		Operario (5)	475	7.89	2.039			
16. Sugercias		Operario (5)	475	7.89	2.039	9.903	.000	2.3.4.6>7
		Otro (6)	757	8.23	1.815			
		Técnico (7)	2426	8	1.575			
16. Sugercias		Operario (5)	475	7.89	2.039	9.903	.000	1.4.5.7<6
		Otro (6)	757	8.23	1.815			
		Técnico (7)	2426	8	1.575			
16. Sugercias		Operario (5)	475	7.89	2.039	9.903	.000	1.2.3.4.6>7
		Otro (6)	757	8.23	1.815			
		Técnico (7)	2426	8	1.575			

Int.	Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
17. Administración		Mando (4)	1972	8.39	1.333			
		Operario (5)	475	8.19	2.131			
		Otro (6)	757	8.65	1.649			
		Técnico (7)	2426	8.19	1.518			
		Admin. (1)	756	8.25	1.563			
		Comercial (2)	904	8.2	1.722			
		Directivo (3)	475	7.5	1.733			1.2.5.6>3.4.7
		Mando (4)	1972	7.76	1.673	9.903	.000	3<4
		Operario (5)	475	8.06	1.925			
		Otro (6)	757	8.14	1.79			
		Técnico (7)	2426	7.65	1.72			
		Admin. (1)	756	8.63	1.501			
		Comercial (2)	904	8.64	1.427			
	18. Organización		Directivo (3)	475	8.44	1.285	9.903	.000
		Mando (4)	1972	8.55	1.258			
		Operario (5)	475	8.44	1.921			
		Otro (6)	757	8.73	1.557			
		Técnico (7)	2426	8.54	1.327			
		Admin. (1)	756	8.54	1.5			
		Comercial (2)	904	8.69	1.368			
		Directivo (3)	475	8.47	1.2	9.903	.000	3<2.6
		Mando (4)	1972	8.64	1.192			
		Operario (5)	475	8.47	1.833			
		Otro (6)	757	8.73	1.558			
		Técnico (7)	2426	8.54	1.278			
		Admin. (1)	756	9.09	1.426			
		Comercial (2)	904	9.19	1.19			
20. Situaciones Personales		Directivo (3)	475	9.17	1.069	9.903	.272	NS
		Mando (4)	1972	9.18	1.135			
		Operario (5)	475	9.07	1.668			
		Otro (6)	757	9.16	1.508			
		Técnico (7)	2426	9.12	1.2			
		Admin. (1)	756	8.26	1.654		.024	
		Comercial (2)	904	8.43	1.517	9.903		NS
21. Cam								

<b>Int.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Rol</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>	<b>F (gl)</b>	<b>Sig.</b>	<b>G-H (P&lt;0.05)</b>
<b>22.Oport. Cambio</b>		<b>Directivo (3)</b>	475	8.33	1.388			
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.32	1.412			
		<b>Operario (5)</b>	475	8.21	1.869			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.42	1.795			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	8.27	1.467			
		<b>Admin. (1)</b>	756	8.24	1.74			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.29	1.764			
		<b>Directivo (3)</b>	475	8.33	1.477	9.903	.738	NS
		<b>Mando (4)</b>	1972	8.25	1.514			
		<b>Operario (5)</b>	475	8.2	1.91			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.33	1.875			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	8.27	1.543			
		<b>Admin. (1)</b>	756	7.99	1.827			
		<b>Comercial (2)</b>	904	8.27	1.686			
<b>23.Com. Salida</b>		<b>Directivo (3)</b>	475	8.17	1.596	9.903	.000	2>1.4.7
		<b>Mando (4)</b>	1972	8	1.742			3>7<6
		<b>Operario (5)</b>	475	7.97	1.988			
		<b>Otro (6)</b>	757	8.19	1.9			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	7.9	1.711			
		<b>Admin. (1)</b>	756	40.50	6.691			
		<b>Comercial (2)</b>	904	41.78	6.184			
<b>24.Despedia</b>		<b>Directivo (3)</b>	475	41.27	5.538	9.903	.000	2.4.6>7
		<b>Mando (4)</b>	1972	41.14	5.882			
		<b>Operario (5)</b>	475	40.77	7.643			
		<b>Otro (6)</b>	757	41.04	7.570			
		<b>Técnico (7)</b>	2426	40.12	6.380			

Tabla 59

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Importancia y antigüedad*

Int.	Empresa	Antigüedad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
1.	Búsqueda	0-1 año (1)	760	8.03	1.732	5.321	.000	3.4.5<1
		2-5 años (2)	1543	7.85	1.81			
		6-10 años (3)	1505	7.76	1.905			
		11-20 años (4)	2578	7.71	1.987			
		>21 años (5)	1379	7.7	2.014			
2.	Selección	0-1 año (1)	760	8.61	1.354	10.519	.000	3.4.5<1
		2-5 años (2)	1543	8.47	1.48			
		6-10 años (3)	1505	8.38	1.589			
		11-20 años (4)	2578	8.25	1.611			
		>21 años (5)	1379	8.3	1.659			
3.	Recibimiento	0-1 año (1)	760	8.66	1.438	17.548	.000	3.4.5<1.2
		2-5 años (2)	1543	8.49	1.58			
		6-10 años (3)	1505	8.3	1.638			
		11-20 años (4)	2578	8.21	1.638			
		>21 años (5)	1379	8.19	1.747			
4.	Asignación	0-1 año (1)	760	8.34	1.501	4.22	.000	3.4.5<1
		2-5 años (2)	1543	8.16	1.653			
		6-10 años (3)	1505	8.15	1.579			
		11-20 años (4)	2578	8.11	1.561			
		>21 años (5)	1379	8.07	1.616			
5.	Inf. Puesto	0-1 año (1)	760	8.51	1.481	20.976	.002	1.2.3.4>5
		2-5 años (2)	1543	8.36	1.586			
		6-10 años (3)	1505	8.23	1.638			
		11-20 años (4)	2578	8.14	1.542			
		>21 años (5)	1379	7.94	1.707			
6.	Formación	0-1 año (1)	760	8.78	1.528	18.329	.000	1.2.3.4>5
		2-5 años (2)	1543	8.76	1.563			

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

		<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.6	1.69			1.2>4
		<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.51	1.629			
		<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.31	1.697			
		<b>0-1 año (1)</b>	760	8.31	1.592			1.2.3.4>5
		<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.17	1.839			3.4.5<1
	<b>7.Ap. Puesto</b>	<b>6-10 años (3)</b>	1505	7.96	1.982	21.642	.000	1.2>4
		<b>11-20 años (4)</b>	2578	7.78	1.946			4>5
		<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	7.52	2.047			
		<b>0-1 año (1)</b>	760	8.58	1.524			1.2.3.4>5
		<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.49	1.716	32.089	.000	1.2>4
	<b>8.Desempeño</b>	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.3	1.83			3.4.5<1
		<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.18	1.812			
		<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.08	1.793			
		<b>0-1 año (1)</b>	760	8.58	1.524			1.2.3.4>5
		<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.49	1.716			1.2>3.4
	<b>9.Feedback</b>	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.3	1.83	17.626	.000	
		<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.18	1.812			
		<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.08	1.793			
		<b>0-1 año (1)</b>	760	9.14	1.14			
		<b>2-5 años (2)</b>	1543	9.13	1.206			
		<b>6-10 años (3)</b>	1505	9.02	1.288	8.395	.000	1.2>4.5
		<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.97	1.247			
	<b>10. T. Equipo</b>	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.91	1.28			
		<b>0-1 año (1)</b>	760	8.91	1.534			
		<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.9	1.577			1.2.3>4.5
		<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.74	1.742	59.572	.000	4>5
	<b>11.Promoción</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.45	1.749			
		<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.03	2.021			
		<b>0-1 año (1)</b>	1543	9.16	1.427			
		<b>2-5 años (2)</b>	1505	9.17	1.375			
		<b>6-10 años (3)</b>	2578	9.12	1.379	17.626	.000	1.2.3.4>5
		<b>11-20 años (4)</b>	1379	8.86	1.422			
		<b>&gt;21 años (5)</b>	1543	9.16	1.427			
		<b>0-1 año (1)</b>	760	8.64	1.411			2>4
		<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.68	1.526	2.876	.021	
	<b>13.Reconocimiento</b>	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.62	1.598			

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

<b>14. Retribución</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.54	1.521			
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.53	1.497			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	8.99	1.272			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.99	1.407	3.041	.016	
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	9.06	1.34			3>5
<b>15. Comunicación</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.96	1.321			
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.9	1.343			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	8.15	1.557			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.2	1.651			
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.15	1.63	0.89	.469	
<b>16. Sugerencias</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.11	1.571			
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.11	1.581			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	8.42	1.462			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.42	1.528	4.664	.001	
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.44	1.524			2.3>4
<b>17. Administración</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.27	1.548			
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.28	1.555			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	7.9	1.763			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	7.97	1.739			
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	7.88	1.748	3.946	.000	2>4
<b>18. Organización</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	7.76	1.725			
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	7.9	1.698			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	8.74	1.215			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.65	1.426	7.337	.000	
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.61	1.468			1.2>4.5
<b>19. Conflictos</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.49	1.405			
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.5	1.401			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	8.72	1.176			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	8.67	1.36			
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	8.61	1.402	4.562		1.2>4
<b>20. Situación Personal</b>	<b>11-20 años (4)</b>	2578	8.53	1.357		.001	1>5
	<b>&gt;21 años (5)</b>	1379	8.54	1.393			
	<b>0-1 año (1)</b>	760	9.19	1.205			
	<b>2-5 años (2)</b>	1543	9.2	1.298	7.275	.000	
	<b>6-10 años (3)</b>	1505	9.21	1.235			1.2.3.4>5
	<b>11-20 años (4)</b>	2578	9.14	1.214			

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

21. Com. Cambio	>21 años (5)	1379	8.99	1.372	22.279	.000	1.2.3.4>5
	0-1 año (1)	760	8.39	1.576			
	2-5 años (2)	1543	8.51	1.513			
	6-10 años (3)	1505	8.44	1.493			
	11-20 años (4)	2578	8.26	1.498			
22. Oport. Cambio	>21 años (5)	1379	8.02	1.609	38.283	.000	1.2.3>4.5
	0-1 año (1)	760	8.49	1.564			
	2-5 años (2)	1543	8.55	1.563			
	6-10 años (3)	1505	8.37	1.632			
	11-20 años (4)	2578	8.19	1.625			
23. Com. Salida	>21 años (5)	1379	7.88	1.698	12.322	.000	2.3>4
	0-1 año (1)	760	7.76	1.753			
	2-5 años (2)	1543	8.02	1.762			
	6-10 años (3)	1505	8.04	1.789			
	11-20 años (4)	2578	7.97	1.76			
24. Despedida	>21 años (5)	1379	8.28	1.711	8.442	.000	1.2.3.4<5
	0-1 año (1)	760	7.42	1.887			
	2-5 años (2)	1543	7.5	1.917			
	6-10 años (3)	1505	7.59	1.799			
	11-20 años (4)	2578	7.47	1.82			
	>21 años (5)	1379	7.79	1.734			

**Tabla 60**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Importancia y número de empleados*

Int. Empresa	Nº Empleados	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Búsqueda	>250	6202	7.8	1.898	3.62	.01
	<250	1560	7.66	2.005		
Selección	>250	6202	8.4	1.537	1.82	.000
	<250	1560	8.21	1.691		
Recibimiento	>250	6202	8.35	1.594	1.48	.027
	<250	1560	8.24	1.79		

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Nº Empleados	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)																																																																																																																																																																																																			
Asignación	>250	6202	8.16	1.568	2.03	.032																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.07	1.666			Inf. Puesto	>250	6202	8.2	1.578	2.82	.73	<250	1560	8.19	1.697	Formación	>250	6202	8.61	1.571	2.46	.000	<250	1560	8.38	1.87	Ap. Puesto	>250	6202	8.66	1.552	1.15	.619	<250	1560	8.64	1.661	Desempeño	>250	6202	7.9	1.925	-2.19	.679	<250	1560	7.88	1.974	Feedback	>250	6202	8.29	1.765	-0.73	.894	<250	1560	8.28	1.815	T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086	<250	1560	9.07	1.314	Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250
Inf. Puesto	>250	6202	8.2	1.578	2.82	.73																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.19	1.697			Formación	>250	6202	8.61	1.571	2.46	.000	<250	1560	8.38	1.87	Ap. Puesto	>250	6202	8.66	1.552	1.15	.619	<250	1560	8.64	1.661	Desempeño	>250	6202	7.9	1.925	-2.19	.679	<250	1560	7.88	1.974	Feedback	>250	6202	8.29	1.765	-0.73	.894	<250	1560	8.28	1.815	T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086	<250	1560	9.07	1.314	Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736								
Formación	>250	6202	8.61	1.571	2.46	.000																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.38	1.87			Ap. Puesto	>250	6202	8.66	1.552	1.15	.619	<250	1560	8.64	1.661	Desempeño	>250	6202	7.9	1.925	-2.19	.679	<250	1560	7.88	1.974	Feedback	>250	6202	8.29	1.765	-0.73	.894	<250	1560	8.28	1.815	T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086	<250	1560	9.07	1.314	Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																			
Ap. Puesto	>250	6202	8.66	1.552	1.15	.619																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.64	1.661			Desempeño	>250	6202	7.9	1.925	-2.19	.679	<250	1560	7.88	1.974	Feedback	>250	6202	8.29	1.765	-0.73	.894	<250	1560	8.28	1.815	T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086	<250	1560	9.07	1.314	Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																														
Desempeño	>250	6202	7.9	1.925	-2.19	.679																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	7.88	1.974			Feedback	>250	6202	8.29	1.765	-0.73	.894	<250	1560	8.28	1.815	T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086	<250	1560	9.07	1.314	Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																									
Feedback	>250	6202	8.29	1.765	-0.73	.894																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.28	1.815			T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086	<250	1560	9.07	1.314	Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																				
T. Equip	>250	6202	9.01	1.227	0.17	.086																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	9.07	1.314			Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219	<250	1560	8.52	1.839	Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																															
Promoción	>250	6202	8.58	1.756	1.42	.219																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.52	1.839			Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867	<250	1560	9.1	1.497	Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																										
Condiciones	>250	6202	9.1	1.354	-1.24	.867																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	9.1	1.497			Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315	<250	1560	8.56	1.647	Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																					
Reconocimiento	>250	6202	8.6	1.491	0.19	.315																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.56	1.647			Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000	<250	1560	8.86	1.546	Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																
Retribución	>250	6202	9.01	1.285	9.15	.000																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.86	1.546			Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912	<250	1560	8.14	1.693	Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																											
Comunicación	>250	6202	8.14	1.575	2.82	.912																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.14	1.693			Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007	<250	1560	8.44	1.612	Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																						
Sugerencias	>250	6202	8.33	1.513	-1.45	.007																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.44	1.612			Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68	<250	1560	7.88	1.792	Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																	
Administr.	>250	6202	7.86	1.717	-3.14	.68																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	7.88	1.792			Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000	<250	1560	8.69	1.363	Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																												
Organizac.	>250	6202	8.54	1.415	-1.27	.000																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.69	1.363			Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061	<250	1560	8.65	1.407	Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																																							
Conflictos	>250	6202	8.58	1.345	1.59	.061																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.65	1.407			Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404	<250	1560	9.12	1.383	Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																																																		
Sit. Personales	>250	6202	9.15	1.235	-1.33	.404																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	9.12	1.383			Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003	<250	1560	8.21	1.693	Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																																																													
Com.Cambio	>250	6202	8.34	1.494	-0.60	.003																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.21	1.693			Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																																																																								
Oport. Cambio	>250	6202	8.28	1.612	1.26	.515																																																																																																																																																																																																			
	<250	1560	8.24	1.736																																																																																																																																																																																																					

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Nº Empleados	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Com. Salida	>250	6202	8.04	1.738	1.73	.211
	<250	1560	7.98	1.854		
Despedida	>250	6202	7.58	1.786	-0.28	.003

**Tabla 61**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Importancia y facturación de empresa*

Int. Empresa	Facturación	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Búsqueda	<300 M	5469	7.81	1.883	.025	.031
	>300 M	2294	7.7	2.006		
Selección	<300 M	5469	8.33	1.562	.021	.014
	>300 M	2294	8.43	1.589		
Recibimiento	<300 M	5469	8.36	1.608	.022	.006
	>300 M	2294	8.25	1.697		
Asignación	<300 M	5469	8.17	1.561	.021	.024
	>300 M	2294	8.08	1.652		
Inf. Puesto	<300 M	5469	8.23	1.573	.021	.006
	>300 M	2294	8.12	1.67		
Formación	<300 M	5469	8.59	1.625	.022	.083
	>300 M	2294	8.52	1.67		
Ap. Puesto	<300 M	5469	8.71	1.512	.02	.000
	>300 M	2294	8.54	1.708		
Desempeño	<300 M	5469	7.97	1.878	.025	.000
	>300 M	2294	7.74	2.055		
Feedback	<300 M	5469	8.36	1.69	.023	.000
	>300 M	2294	8.1	1.95		
T. Equip	<300 M	5469	9.06	1.182	.016	.000
	>300 M	2294	8.91	1.379		
Promoción	<300 M	5469	8.63	1.712	.023	.000
	>300 M	2294	8.42	1.905		
Condiciones	<300 M	5469	9.14	1.327	.018	.000
	>300 M	2294	9.01	1.508		
Reconocimiento	<300 M	5469	8.64	1.465	.02	.000
	>300 M	2294	8.46	1.647		

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Facturación	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Retribución	<300 M	5469	9	1.335	.018	.051
	>300 M	2294	8.93	1.358		
Comunicación	<300 M	5469	8.19	1.548	.021	.000
	>300 M	2294	8.01	1.709		
Sugerencias	<300 M	5469	8.39	1.477	.02	.000
	>300 M	2294	8.25	1.659		
Administr.	<300 M	5469	7.87	1.708	.023	.534
	>300 M	2294	7.84	1.79		
Organizac.	<300 M	5469	8.63	1.338	.018	.000
	>300 M	2294	8.43	1.549		
Conflictos	<300 M	5469	8.63	1.309	.018	.000
	>300 M	2294	8.51	1.464		
Sit. Personales	<300 M	5469	9.2	1.186	.016	.000
	>300 M	2294	9.01	1.431		
Com.Cambio	<300 M	5469	8.35	1.496	.02	.001
	>300 M	2294	8.23	1.625		
Oport. Cambio	<300 M	5469	8.3	1.606	.022	.005
	>300 M	2294	8.19	1.708		
Com. Salida	<300 M	5469	8.04	1.707	.023	.293
	>300 M	2294	8	1.886		
Despedida	<300 M	5469	7.56	1.816	.025	.744
	>300 M	2294	7.54	1.868		

**Tabla 62**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Satisfacción y sexo*

Int. Empresa	Sexo	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Búsqueda	Hombre	4184	7.12	1.68	-2.51	.03
	Mujer	3581	7.21	1.72		
Selección	Hombre	4184	7.62	1.77	-2.46	.03

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Sexo	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
	Mujer	3581	7.72	1.79		
Recibimiento	Hombre	4184	7.48	2.03	-2.48	.03
	Mujer	3581	7.60	2.10		
Asignación	Hombre	4184	6.98	2.10	-2.77	.03
	Mujer	3581	7.11	2.10		
Inf. Puesto	Hombre	4184	6.89	2.07	-2.24	.03
	Mujer	3581	7.00	2.12		
Formación	Hombre	4184	6.49	2.56	-2.16	.04
	Mujer	3581	6.62	2.59		
Ap. Puesto	Hombre	4184	6.95	2.45	-1.74	.04
	Mujer	3581	7.04	2.44		
Desempeño	Hombre	4184	5.83	2.54	-3.54	.04
	Mujer	3581	6.03	2.52		
Feedback	Hombre	4184	6.49	2.63	-3.76	.04
	Mujer	3581	6.72	2.61		
T. Equip	Hombre	4184	7.99	1.87	1.08	.03
	Mujer	3581	7.94	2.01		
Promoción	Hombre	4184	5.60	2.86	-0.27	.04
	Mujer	3581	5.61	2.85		
Condiciones	Hombre	4184	6.94	2.64	-1.15	.04
	Mujer	3581	7.01	2.67		
Reconocimiento	Hombre	4184	6.39	2.61	-3.70	.04
	Mujer	3581	6.61	2.64		
Retribución	Hombre	4184	6.29	2.57	3.71	.04
	Mujer	3581	6.07	2.66		
Comunicación	Hombre	4184	6.51	2.29	-0.48	.04
	Mujer	3581	6.54	2.39		
Sugerencias	Hombre	4184	6.10	2.49	-1.94	.04
	Mujer	3581	6.21	2.51		
Administr.	Hombre	4184	5.89	2.34	-5.17	.04
	Mujer	3581	6.17	2.28		
Organizac.	Hombre	4184	6.24	2.42	-2.74	.04
	Mujer	3581	6.39	2.46		
Conflictos	Hombre	4184	6.38	2.39	-0.48	.04
	Mujer	3581	6.40	2.38		
Sit. Personales	Hombre	4184	8.07	2.22	-0.11	.03
	Mujer	3581	8.08	2.27		
Com.Cambio	Hombre	4184	6.01	2.44	-3.12	.04

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Sexo	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Oport. Cambio	Mujer	3581	6.19	2.47	-2.41	.04
	Hombre	4184	5.84	2.49		
Com. Salida	Mujer	3581	5.98	2.53	3.00	.04
	Hombre	4184	5.85	2.34		
Despedida	Mujer	3581	5.69	2.35	0.72	.04
	Hombre	4184	5.77	2.36		
	Mujer	3581	5.73	2.39		

**Int. Empresa: Interacciones con la empresa**    **F de Snedecor**    **Eta<sup>2</sup>: tamaño de efecto**

**Sig.: Significación**    **G-H: Contraste de Games Howell**

Tabla 63

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según satisfacción y edad*

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
1. Búsqueda	20-35 (1)	1897	7.15	1.69	0.98	.4	NS
	36-45 (2)	3285	7.14	1.67			
	46-55 (3)	2121	7.21	1.72			
	>55 (4)	461	7.11	1.82			
Selección	20-35 (1)	7764	7.16	1.70	1.77	.14	NS
	36-45 (2)	1897	7.73	1.81			
	46-55 (3)	3285	7.64	1.76			
	>55 (4)	2121	7.68	1.74			
Recibimiento	20-35 (1)	461	7.54	1.90	2.25	.08	NS
	36-45 (2)	7764	7.67	1.78			
	46-55 (3)	1897	7.64	2.14			
	>55 (4)	3285	7.51	2.08			
Asignación	20-35 (1)	2121	7.52	1.99	0.82	0.47	NS
	36-45 (2)	461	7.42	1.97			
	46-55 (3)	7764	7.54	2.07			
	>55 (4)	1897	7.02	2.20			
Inf. Puesto	20-35 (1)	3285	7.01	2.12	.05	.98	NS
	36-45 (2)	2121	7.10	2.03			
	46-55 (3)	461	7.06	1.90			
	>55 (4)	7764	7.04	2.10			

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)	
C o m u	Formación	20-35 (1)	1897	6.94	2.15	3.51	.015	<b>2&gt;4</b>
		36-45 (2)	3285	6.95	2.10			
		46-55 (3)	2121	6.93	2.06			
		>55 (4)	461	6.93	1.99			
	Apr Puesto	20-35 (1)	7764	6.94	2.09	4.73	.003	<b>4&lt;1</b> <b>4&gt;2</b>
		36-45 (2)	1897	6.55	2.65			
		46-55 (3)	3285	6.47	2.62			
		>55 (4)	2121	6.61	2.51			
	Desempeño	20-35 (1)	461	6.84	2.25	10.91	.000	<b>1&gt;2</b> <b>1&lt;3</b>
		36-45 (2)	7764	6.55	2.58			
		46-55 (3)	1897	6.95	2.49			
		>55 (4)	3285	6.92	2.48			
	Feedback	20-35 (1)	2121	7.06	2.37	3.11	.025	1<2
		36-45 (2)	461	7.34	2.23			
		46-55 (3)	7764	6.99	2.44			
		>55 (4)	1897	6.18	2.50			
	T. Equipo	20-35 (1)	3285	5.76	2.58	3.24	.021	1<2
		36-45 (2)	2121	5.93	2.49			
		46-55 (3)	461	5.94	2.43			
		>55 (4)	7764	5.92	2.53			
Promoción	20-35 (1)	1897	6.72	2.63	7.95	.000	<b>1&gt;2.3</b>	
	36-45 (2)	3285	6.54	2.66				
	46-55 (3)	2121	6.61	2.54				
	>55 (4)	461	6.39	2.61				
Condiciones	20-35 (1)	7764	6.59	2.62	10.16	.000	<b>1&lt;2.3.4</b> <b>4&gt;1</b> <b>4&lt;2</b>	
	36-45 (2)	1897	8.07	1.98				
	46-55 (3)	3285	7.91	1.97				
	>55 (4)	2121	7.97	1.85				
Reconocimie nto	20-35 (1)	461	7.85	1.84	0.72	.53	NS	
	36-45 (2)	7764	7.96	1.94				
	46-55 (3)	1897	5.86	2.94				
	>55 (4)	3285	5.46	2.90				
Retribución	20-35 (1)	2121	5.60	2.73	20.44	.000	<b>3.4&gt;1.2</b> <b>1&lt;2</b>	
	36-45 (2)	461	5.62	2.69				
	46-55 (3)	7764	5.60	2.86				
	>55 (4)	1897	6.73	2.79				
	20-35 (1)	3285	6.97	2.68				

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)	
Sugerencias	36-45 (2)	2121	7.09	2.55	.67	.56	NS	
	46-55 (3)	461	7.37	2.26				
	>55 (4)	7764	6.97	2.65				
	20-35 (1)	1897	6.53	2.61				
	Administración	36-45 (2)	3285	6.44	2.65	4.18	.006	1<2
		46-55 (3)	2121	6.54	2.60			
		>55 (4)	461	6.48	2.67			
		20-35 (1)	7764	6.49	2.63			
	Organización	36-45 (2)	1897	5.86	2.71	5.40	.001	4>2.3
		46-55 (3)	3285	6.16	2.62			
		>55 (4)	2121	6.46	2.53			
		20-35 (1)	461	6.54	2.40			
Conflictos	36-45 (2)	7764	6.19	2.61	2.45	.062	NS	
	46-55 (3)	1897	6.55	2.35				
	>55 (4)	3285	6.48	2.35				
	20-35 (1)	2121	6.56	2.31				
Sit. Personales	36-45 (2)	461	6.47	2.33	3.83	.009	1>2	
	46-55 (3)	7764	6.52	2.34				
	>55 (4)	1897	6.31	2.50				
	20-35 (1)	3285	6.09	2.49				
Comun. Cambio	36-45 (2)	2121	6.13	2.47	6.30	.000	4>1.2.3	
	46-55 (3)	461	5.97	2.57				
	>55 (4)	7764	6.15	2.50				
	20-35 (1)	1897	6.10	2.35				
Oport. Cambio	36-45 (2)	3285	5.95	2.32	4.40	.004	1<3	
	46-55 (3)	2121	5.98	2.31				
	>55 (4)	461	6.36	2.15				
	20-35 (1)	7764	6.02	2.32				
Comunic. Salida	36-45 (2)	1897	6.38	2.45	4.28	.005	1>2.3	
	46-55 (3)	3285	6.22	2.46				
	>55 (4)	2121	6.35	2.42				
	20-35 (1)	461	6.41	2.31				
Despedida	36-45 (2)	7764	6.31	2.44	3.83	.009	1>2	
	46-55 (3)	1897	6.51	2.43				
	>55 (4)	3285	6.29	2.39				
	20-35 (1)	2121	6.40	2.34				
	36-45 (2)	461	6.50	2.37	15.26	.000	1<2.3.4	

Int. Empresa	Edad	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
	46-55 (3)	7764	6.39	2.39			
	>55 (4)	1897	8.01	2.27			

**Tabla 64**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Satisfacción y puesto*

Int. Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
1. Búsqueda	Admin. (1)	756	7.29	1.63	13.57	.000	6.7<1.2.3.4
	Comercial (2)	904	7.48	1.69			
	Directivo (3)	475	7.42	1.55			
	Mando (4)	1972	7.18	1.59			
	Operario (5)	475	7.11	1.96			
	Otro (6)	757	6.93	2.10			
	Técnico (7)	2426	7.01	1.61			
2. Selección	Admin. (1)	7765	7.16	1.70	11.59	.000	1.4<2>5.6.7
	Comercial (2)	756	7.75	1.72			
	Directivo (3)	904	8.03	1.65			
	Mando (4)	475	7.82	1.60			
	Operario (5)	1972	7.7	1.66			
	Otro (6)	475	7.61	2.19			
	Técnico (7)	757	7.54	2.17			
3. Recibimiento	Admin. (1)	2426	7.5	1.72	13.16	.000	3.4>2>1.5.6.7
	Comercial (2)	7765	7.67	1.78			
	Directivo (3)	756	7.72	1.90			
	Mando (4)	904	8.03	1.84			
	Operario (5)	475	7.41	1.98			
	Otro (6)	1972	7.52	2.03			
	Técnico (7)	475	7.46	2.26			
4. Asignación	Admin. (1)	757	7.53	2.36	12.84	.000	4.6.7<2<3.5
	Comercial (2)	2426	7.35	2.07			
	Directivo (3)	7765	7.54	2.07			

Int.							G-H
Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	(P<0.05)
5. Inf. Puesto	Mando (4)	756	7.24	1.99	14.05	.000	4.6.7<2>1.5 7>1.2.3.4
	Operario (5)	904	7.52	1.97			
	Otro (6)	475	6.89	2.12			
	Técnico (7)	1972	7.06	2.00			
	Admin. (1)	475	6.9	2.35			
	Comercial (2)	757	7.01	2.43			
	Directivo (3)	2426	6.86	2.07			
	Mando (4)	7765	7.04	2.10			
	Operario (5)	756	7	2.08			
	Otro (6)	904	7.38	1.96			
	Técnico (7)	475	7.09	2.00			
	Admin. (1)	1972	7.03	2.02			
	Comercial (2)	475	6.91	2.29			
	Directivo (3)	757	6.9	2.38			
6. Formación	Mando (4)	2426	6.68	2.05	54.62	.000	7>1>2.3.4 2>5.6 6<3<5 6<4<3.5.
	Operario (5)	7765	6.94	2.09			
	Otro (6)	756	6.4	2.59			
	Técnico (7)	904	7.13	2.30			
	Admin. (1)	475	7.41	2.05			
	Comercial (2)	1972	7.04	2.29			
	Directivo (3)	475	6.11	2.87			
	Mando (4)	757	6.22	2.92			
	Operario (5)	2426	5.99	2.65			
	Otro (6)	7765	6.55	2.58			
	Técnico (7)	756	6.63	2.58			
	Admin. (1)	904	7.39	2.18			
	Comercial (2)	475	8.11	1.67			
	Directivo (3)	1972	7.58	2.03			
7. Ap. Puesto	Mando (4)	475	6.24	2.87	71.64	.000	1>2.3.4>5.6.7
	Operario (5)	757	6.55	2.58			
	Otro (6)	2426	6.53	2.51			
	Técnico (7)	7765	6.99	2.44			
	Admin. (1)	756	5.98	2.45			
	Comercial (2)	475	8.11	1.67			
	Directivo (3)	1972	7.58	2.03			
	Mando (4)	475	6.24	2.87			
	Operario (5)	757	6.59	2.79			
	Otro (6)	2426	6.53	2.51			
	Técnico (7)	7765	6.99	2.44			
	Admin. (1)	756	5.98	2.45			
	Comercial (2)	475	8.11	1.67			
	Directivo (3)	1972	7.58	2.03			
8. Desempeño	Mando (4)	475	6.24	2.87	42.14	.000	2.3>1.4.5.6.7 4<2.3.5.6.7 5.6<7<1
	Operario (5)	757	6.59	2.79			
	Otro (6)	2426	6.53	2.51			
	Técnico (7)	7765	6.99	2.44			
	Admin. (1)	756	5.98	2.45			
	Comercial (2)	475	8.11	1.67			
	Directivo (3)	1972	7.58	2.03			
	Mando (4)	475	6.24	2.87			
	Operario (5)	757	6.59	2.79			
	Otro (6)	2426	6.53	2.51			
	Técnico (7)	7765	6.99	2.44			
	Admin. (1)	756	5.98	2.45			
	Comercial (2)	475	8.11	1.67			
	Directivo (3)	1972	7.58	2.03			
9. Fee dbac k	Mando (4)	475	6.24	2.87	32.74	.000	1.5.6.7<2.3.4
	Comercial (2)	904	6.49	2.36			

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int.							G-H	
Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	(P<0.05)	
10.	T. Equipo	Directivo (3)	475	6.76	2.10			1>5
		Mando (4)	1972	6.2	2.42			3>2.4
		Operario (5)	475	5.64	2.80			6>5.7
		Otro (6)	757	5.87	2.74			
		Técnico (7)	2426	5.37	2.54			
		Admin. (1)	7765	5.92	2.53			
		Comercial (2)	756	6.53	2.66			
		Directivo (3)	904	7.07	2.42	12.20	.000	1.7<2.3.4
		Mando (4)	475	7.31	2.11			3>5.6
		Operario (5)	1972	6.94	2.40			
		Otro (6)	475	5.83	2.95			
		Técnico (7)	757	6.45	2.90			
		Admin. (1)	2426	6.22	2.68			
		Comercial (2)	7765	6.59	2.62			1.2<3<4.5.6.7
		Directivo (3)	756	7.62	2.19	101.66	.000	2>1<6.7
		Mando (4)	904	8.14	1.88			4>1.3.5.6.7
		Operario (5)	475	8.3	1.57			3.4.5.6>7>1.2
		Otro (6)	1972	8.13	1.59			5>2.3.4.7
		Técnico (7)	475	7.9	2.22			
		Admin. (1)	757	7.9	2.21			
		Comercial (2)	2426	7.83	2.01			
Directivo (3)	7765	7.96	1.93	35.10	.000	1.2.3>5.6		
Mando (4)	756	5.24	2.83			4<5.6.7		
Operario (5)	904	6.14	2.68			5>7<3.6		
Otro (6)	475	7.29	2.24					
Técnico (7)	1972	6.33	2.64					
Admin. (1)	475	5.24	3.06					
Comercial (2)	757	5.32	3.04					
Directivo (3)	2426	4.76	2.78	48.02	.000	3<1.2.3.4.5.6.7		
Mando (4)	7765	5.6	2.86					
Operario (5)	756	7.21	2.66			4<1.5.6.7		
Otro (6)	904	7.13	2.50					
Técnico (7)	475	7.56	2.20					
Admin. (1)	1972	7.28	2.36			.000		

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int.							G-H
Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	(P<0.05)
15. Comunicación	Comercial (2)	475	5.91	3.08	87.48		3.2<1.5.6.7
	Directivo (3)	757	6.17	3.14			2<3<4<5<6
	Mando (4)	2426	6.92	2.65			6>4
	Operario (5)	7765	6.97	2.65			
	Otro (6)	756	6.43	2.70			
	Técnico (7)	904	6.97	2.48			
	Admin. (1)	475	7.45	2.00			1>2.3.4.5.6.7
	Comercial (2)	1972	6.95	2.32			2>3.5.6.7
	Directivo (3)	475	5.71	3.00	63.09	.000	3<2.3.4.5.6.7
	Mando (4)	757	6.1	3.08			4<5.6.7
	Operario (5)	2426	6.06	2.63			
	Otro (6)	7765	6.49	2.63			
	Técnico (7)	756	5.85	2.74			
	Admin. (1)	904	6.98	2.39			1.2.3.4>5.6.7
16. Sugerencias	Comercial (2)	475	7.46	2.00			2>1.3
	Directivo (3)	1972	6.71	2.26	64.64	.000	3>4<1
	Mando (4)	475	6.25	2.67			5<6.7
	Operario (5)	757	5.32	2.99			
	Otro (6)	2426	5.6	2.63			
	Técnico (7)	7765	6.19	2.61			
	Admin. (1)	756	6.43	2.40			
17. Administración	Comercial (2)	904	7.04	2.01			
	Directivo (3)	475	7.59	1.79	9.07	.000	7.6.5<1<2.3.4
	Mando (4)	1972	6.93	2.04			
	Operario (5)	475	5.76	2.70			
	Otro (6)	757	6	2.78			
	Técnico (7)	2426	6.13	2.35			
	Admin. (1)	7765	6.52	2.34			1>3.5.7
18. Organización	Comercial (2)	756	6.05	2.63			2.3.4>6.7
	Directivo (3)	904	6.47	2.40			4>3.5
	Mando (4)	475	7.34	1.85	26.36	.000	1.2.3<5
	Operario (5)	1972	6.62	2.17			6<1
	Otro (6)	475	5.03	2.89			
	Técnico (7)	757	5.57	3.00			5<6

Int.							G-H
Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	(P<0.05)
19. Conflictos	Admin. (1)	2426	5.84	2.40	33.26	.000	3>1.2.4.5.6.7
	Comercial (2)	7765	6.15	2.50			4>1.5.7
	Directivo (3)	756	6.56	2.26			3.2>5>1.4.7
	Mando (4)	904	5.92	2.47			2.3>6>1.4
	Operario (5)	475	5.98	2.20			7<2.3.4.5
	Otro (6)	1972	6.04	2.18			
	Técnico (7)	475	5.74	2.66			
20. Situaciones Personales	Admin. (1)	757	5.85	2.66	46.25	.000	1<3.4.5.6
	Comercial (2)	2426	5.99	2.19			2<3
	Directivo (3)	7765	6.02	2.32			4.3<5.6.7
	Mando (4)	756	6.39	2.47			5>1.2.3.4.5.7
	Operario (5)	904	6.67	2.37			6>1.2.3.4.6.7
	Otro (6)	475	6.96	2.00			
	Técnico (7)	1972	6.56	2.21			
21. Com. Cambio	Admin. (1)	475	5.66	2.76	40.18	.000	
	Comercial (2)	757	6.17	2.82			1<2.4
	Directivo (3)	2426	5.99	2.44			2<5.6.7
	Mando (4)	7765	6.31	2.44			3<2.4.5.6.7
	Operario (5)	756	6.41	2.43			4<5.6.7
	Otro (6)	904	6.6	2.34			
	Técnico (7)	475	7.07	1.86			
22. Oport. Cambio	Admin. (1)	1972	6.74	2.10	47.69	.000	
	Comercial (2)	475	5.49	2.82			3.2<1.3.5.6.7
	Directivo (3)	757	5.97	2.77			3<2.4
	Mando (4)	2426	6.19	2.38			4<1.5.6.7
	Operario (5)	7765	6.39	2.39			
	Otro (6)	756	8	2.33			
	Técnico (7)	904	8.22	2.17			
23. Com. Salida	Admin. (1)	475	8.67	1.71	37.88	.000	1>2
	Comercial (2)	1972	8.44	1.88			2>3.5.6.7
	Directivo (3)	475	7.15	2.76			4.3<1.5.6
	Mando (4)	757	7.28	2.90			
	Operario (5)	2426	8.05	2.14			

Int.						G-H	
Empresa	Rol	N	Media	Desv. Típ.	F (gl)	Sig.	(P<0.05)
24.Despedida	Otro (6)	7765	8.07	2.24	32.90	.000	4>3
	Técnico (7)	756	5.89	2.53			7<1.2.3.4
	Admin. (1)	904	6.44	2.41			1>4
	Comercial (2)	475	6.96	2.05			3<2
	Directivo (3)	1972	6.51	2.21			3.2>1.5.6.7
	Mando (4)	475	5.48	2.64			4<3.4.5.6.7
	Operario (5)	757	5.7	2.80			
	Otro (6)	2426	5.76	2.44			
	Técnico (7)	7765	6.1	2.45			

Tabla 65

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según satisfacción y antigüedad*

Item	Antigüedad	N	Medi		F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
			a	Desv. Típ.			
2. Búsqueda	0-1 año (1)	760	7.44	1.58	6.75	.000	1>2.3.4
	2-5 años (2)	1543	7.19	1.68			
	6-10 años (3)	1505	7.08	1.69			
	11-20 años (4)	2578	7.1	1.70			
	>21 años (5)	1379	7.17	1.76			
2. Selección	0-1 año (1)	760	7.93	1.72	9.20	.000	1>3.4.5
	2-5 años (2)	1543	7.77	1.81			2>3.4
	6-10 años (3)	1505	7.51	1.87			3<5
	11-20 años (4)	2578	7.6	1.73			
	>21 años (5)	1379	7.7	1.73			
3. Recibimiento	0-1 año (1)	760	8	2.01	13.31	.000	1>2.3.4.5
	2-5 años (2)	1543	7.58	2.17			
	6-10 años (3)	1505	7.37	2.15			
	11-20 años (4)	2578	7.46	2.01			
	>21 años (5)	1379	7.58	1.95			
4	0-1 año (1)	760	7.24	2.17	5.65		

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Item	Antigüedad	N	Medi		F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
			a	Desv. Típ.			
	2-5 años (2)	1543	6.94	2.23		.000	
	6-10 años (3)	1505	6.9	2.18			2<1.5
	11-20 años (4)	2578	7.06	2.03			
	>21 años (5)	1379	7.17	1.95			
	0-1 año (1)	760	7.14	2.06			
5.Inf. Puesto	2-5 años (2)	1543	6.9	2.20	3.11	.01	1>2.3
	6-10 años (3)	1505	6.84	2.15			
	11-20 años (4)	2578	6.94	2.05			
	>21 años (5)	1379	7	1.99			
	0-1 año (1)	760	7.09	2.41			
6.Formación	2-5 años (2)	1543	6.39	2.63	20.31	.000	1>2.3.4
	6-10 años (3)	1505	6.25	2.67			2<5
	11-20 años (4)	2578	6.48	2.61			5>3.4
	>21 años (5)	1379	6.86	2.38			
	0-1 año (1)	760	7.32	2.24			
7.Ap. Puesto	2-5 años (2)	1543	6.9	2.46	16.50	.000	1>2.3.4
	6-10 años (3)	1505	6.72	2.61			5>2.3.4
	11-20 años (4)	2578	6.92	2.45			
	>21 años (5)	1379	7.34	2.26			
	0-1 año (1)	760	6.65	2.26			
8.Desempeño	2-5 años (2)	1543	5.97	2.55	26.04	.000	1>2.3.4.5
	6-10 años (3)	1505	5.62	2.59			2>3
	11-20 años (4)	2578	5.75	2.55			5>2.3.4
	>21 años (5)	1379	6.11	2.46			
	0-1 año (1)	760	7.22	2.36			
9.Feedback	2-5 años (2)	1543	6.61	2.68	16.36	.000	1>2.3.4.5
	6-10 años (3)	1505	6.33	2.76			3<2.5
	11-20 años (4)	2578	6.5	2.59			
	>21 años (5)	1379	6.7	2.51			
	0-1 año (1)	760	8.27	1.72			
10. T <sub>Equivo</sub>	2-5 años (2)	1543	7.97	2.03	6.53	.000	1>2.3.4.5
	6-10 años (3)	1505	7.87	2.06			
	11-20 años (4)	2578	7.9	1.90			

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Item	Antigüedad	N	Medi		F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
			a	Desv. Típ.			
11.Promoción	>21 años (5)	1379	8.01	1.84	23.87	.000	1>2.3.4.5
	0-1 año (1)	760	6.41	2.60			
	2-5 años (2)	1543	5.69	2.90			
	6-10 años (3)	1505	5.24	2.97			
	11-20 años (4)	2578	5.46	2.86			
12.Condiciones	>21 años (5)	1379	5.73	2.71	22.14	.000	1>2.3.4
	0-1 año (1)	760	7.42	2.42			
	2-5 años (2)	1543	6.66	2.82			
	6-10 años (3)	1505	6.64	2.82			
	11-20 años (4)	2578	7.04	2.61			
13.Reconocimien to	>21 años (5)	1379	7.28	2.38	18.92	.000	4.5>2.3
	0-1 año (1)	760	7.17	2.24			
	2-5 años (2)	1543	6.47	2.65			
	6-10 años (3)	1505	6.22	2.71			
	11-20 años (4)	2578	6.39	2.64			
14.Retribución	>21 años (5)	1379	6.64	2.63	34.65	.000	1>2.3.4.5
	0-1 año (1)	760	6.58	2.37			
	2-5 años (2)	1543	5.84	2.64			
	6-10 años (3)	1505	5.8	2.73			
	11-20 años (4)	2578	6.23	2.63			
15.Comunicació n	>21 años (5)	1379	6.73	2.41	13.79	.000	2<4.5
	0-1 año (1)	760	7.03	2.05			
	2-5 años (2)	1543	6.51	2.36			
	6-10 años (3)	1505	6.38	2.40			
	11-20 años (4)	2578	6.39	2.38			
16.Sugerencias	>21 años (5)	1379	6.65	2.27	24.03	.000	3<4<5
	0-1 año (1)	760	6.92	2.15			
	2-5 años (2)	1543	6.22	2.52			
	6-10 años (3)	1505	5.99	2.57			
	11-20 años (4)	2578	5.97	2.50			
17.A dmin	>21 años (5)	1379	6.14	2.48	11.66	.000	1>2.3.4.5
	0-1 año (1)	760	6.51	2.17			
	2-5 años (2)	1543	6.01	2.39			

Item	Antigüedad	N	Medi		F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
			a	Desv. Típ.			
18. Organización	6-10 años (3)	1505	5.92	2.35	16.54	.000	1>2.3.4.5
	11-20 años (4)	2578	5.89	2.30			
	>21 años (5)	1379	6.1	2.26			
	0-1 año (1)	760	6.87	2.25			
	2-5 años (2)	1543	6.22	2.45			
19. Conflictos	6-10 años (3)	1505	6.09	2.58	19.82	.000	5>2.3.4
	11-20 años (4)	2578	6.23	2.42			
	>21 años (5)	1379	6.49	2.34			
	0-1 año (1)	760	7.04	2.17			
	2-5 años (2)	1543	6.3	2.44			
20. Situaciones Personales	6-10 años (3)	1505	6.18	2.49	1.25	.28	NS
	11-20 años (4)	2578	6.3	2.37			
	>21 años (5)	1379	6.53	2.29			
	0-1 año (1)	760	8.12	2.07			
	2-5 años (2)	1543	8.17	2.19			
21. Com. Cambio	6-10 años (3)	1505	8	2.34	17.82	.000	1>2.3.4.5
	11-20 años (4)	2578	8.07	2.25			
	>21 años (5)	1379	8.03	2.26			
	0-1 año (1)	760	6.71	2.17			
	2-5 años (2)	1543	6.22	2.41			
22. Oport. Cambio	6-10 años (3)	1505	5.88	2.58	16.27	.000	1>2.3.4.5
	11-20 años (4)	2578	5.96	2.50			
	>21 años (5)	1379	6.1	2.36			
	0-1 año (1)	760	6.54	2.26			
	2-5 años (2)	1543	5.97	2.53			
23. Com. Salida	6-10 años (3)	1505	5.71	2.65	21.22	.000	1>2.3.4.5
	11-20 años (4)	2578	5.78	2.54			
	>21 años (5)	1379	5.93	2.36			
	0-1 año (1)	760	6.33	2.01			
	2-5 años (2)	1543	5.82	2.31			
24. De	6-10 años (3)	1505	5.52	2.40	20.09	.000	1>2.3.4.5
	11-20 años (4)	2578	5.62	2.35			
	>21 años (5)	1379	6	2.43			
	0-1 año (1)	760	6.42	2.03			

Item	Antigüedad	N	Medi		F (gl)	Sig.	G-H (P<0.05)
			a	Desv. Típ.			
	2-5 años (2)	1543	5.86	2.34			2>3.4
	6-10 años (3)	1505	5.6	2.40			3<5
	11-20 años (4)	2578	5.62	2.36			
	>21 años (5)	1379	5.68	2.53			

**Tabla 66**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Satisfacción y número de empleados*

Int. Empresa	Nº Empleados	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Búsqueda	>250	6202	7.19	1.69	3.62	.00
	<250	1560	7.02	1.73		
Selección	>250	6202	7.69	1.75	1.82	.07
	<250	1560	7.59	1.87		
Recibimiento	>250	6202	7.56	2.05	1.48	.14
	<250	1560	7.47	2.12		
Asignación	>250	6202	7.06	2.07	2.03	.04
	<250	1560	6.94	2.22		
Inf. Puesto	>250	6202	6.98	2.07	2.82	.01
	<250	1560	6.81	2.17		
Formación	>250	6202	6.58	2.56	2.46	.01
	<250	1560	6.4	2.64		
Ap. Puesto	>250	6202	7.01	2.43	1.15	.25
	<250	1560	6.93	2.51		
Desempeño	>250	6202	5.89	2.56	-2.19	.03
	<250	1560	6.04	2.43		
Feedback	>250	6202	6.58	2.63	-0.73	.47
	<250	1560	6.64	2.57		
T. Equip	>250	6202	7.97	1.90	0.17	.87
	<250	1560	7.96	2.07		
Promoción	>250	6202	5.63	2.86	1.42	.16
	<250	1560	5.51	2.83		
Condiciones	>250	6202	6.95	2.62	-1.24	.22

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Nº Empleados	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
	<250	1560	7.04	2.77		
Reconocimiento	>250	6202	6.5	2.62	0.19	.85
	<250	1560	6.48	2.67		
Retribución	>250	6202	6.33	2.57	9.15	.00
	<250	1560	5.65	2.72		
Comunicación	>250	6202	6.56	2.30	2.82	.01
	<250	1560	6.37	2.48		
Sugerencias	>250	6202	6.13	2.46	-1.45	.15
	<250	1560	6.23	2.64		
Administr.	>250	6202	5.98	2.31	-3.14	.00
	<250	1560	6.18	2.34		
Organizac.	>250	6202	6.29	2.44	-1.27	.20
	<250	1560	6.38	2.44		
Conflictos	>250	6202	6.41	2.36	1.59	.11
	<250	1560	6.3	2.48		
Sit. Personales	>250	6202	8.06	2.22	-1.33	.18
	<250	1560	8.14	2.34		
Com.Cambio	>250	6202	6.09	2.46	-0.60	.55
	<250	1560	6.13	2.43		
Oport. Cambio	>250	6202	5.93	2.51	1.26	.21
	<250	1560	5.84	2.52		
Com. Salida	>250	6202	5.8	2.32	1.73	.08
	<250	1560	5.69	2.45		
Despedida	>250	6202	5.75	2.36	-0.28	.78
	<250	1560	5.76	2.43		

**Tabla 67**

*Estadísticos descriptivos. ajustes de las distribuciones a la normalidad y estadísticos de contraste según Satisfacción y facturación de empresa*

Int. Empresa	Facturación	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
Búsqueda	<300 M	5469	7.19	1.67	2.37	.02

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

Int. Empresa	Facturación	N	Media	Desv. Típ	T (gl)	Sig. (Bilateral)
	>300 M	2294	7.09	1.77		
Selección	<300 M	5469	7.66	1.77		
	>300 M	2294	7.69	1.80	-0.79	.43
Recibimiento	<300 M	5469	7.54	2.06		
	>300 M	2294	7.54	2.09	-0.10	.92
Asignación	<300 M	5469	7.02	2.10		
	>300 M	2294	7.1	2.10	-1.52	.13
Inf. Puesto	<300 M	5469	6.93	2.10		
	>300 M	2294	6.98	2.09	-0.88	.38
Formación	<300 M	5469	6.52	2.60		
	>300 M	2294	6.61	2.53	-1.37	.17
Ap. Puesto	<300 M	5469	6.98	2.45		
	>300 M	2294	7.02	2.44	-0.69	.49
Desempeño	<300 M	5469	5.92	2.54		
	>300 M	2294	5.92	2.53	-0.08	.94
Feedback	<300 M	5469	6.64	2.62		
	>300 M	2294	6.49	2.63	2.30	.02
T. Equip	<300 M	5469	7.99	1.96		
	>300 M	2294	7.91	1.89	1.57	.12
Promoción	<300 M	5469	5.51	2.87		
	>300 M	2294	5.83	2.82	-4.54	.00
Condiciones	<300 M	5469	6.9	2.66		
	>300 M	2294	7.13	2.64	-3.47	0.00
Reconocimiento	<300 M	5469	6.49	2.64		
	>300 M	2294	6.49	2.62	0.01	.99
Retribución	<300 M	5469	5.91	2.65		
	>300 M	2294	6.86	2.39	-14.83	.00
Comunicación	<300 M	5469	6.52	2.37		
	>300 M	2294	6.51	2.27	0.18	.85
Sugerencias	<300 M	5469	6.21	2.48		
	>300 M	2294	6	2.54	3.45	.00
Administr.	<300 M	5469	6.12	2.28		
	>300 M	2294	5.78	2.39	5.86	.00
Organizac.	<300 M	5469	6.36	2.42		
	>300 M	2294	6.18	2.42	3.12	.00
Conflictos	<300 M	5469	6.4	2.38		
	>300 M	2294	6.37	2.38	0.50	.62
Sit. Personales	<300 M	5469	8.15	2.19		
	>300 M	2294	8.15	2.19	4.82	.00

## Experiencia de Empleado en España; un Estudio Exploratorio

<b>Int. Empresa</b>	<b>Facturación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ</b>	<b>T (gl)</b>	<b>Sig. (Bilateral)</b>
	>300 M	2294	7.88			
Com.Cambio	<300 M	5469	6.14	2.45	2.76	.01
	>300 M	2294	5.98	2.47		
Oport. Cambio	<300 M	5469	5.94	2.51	1.75	.08
	>300 M	2294	5.83	2.51		
Com. Salida	<300 M	5469	5.66	2.38	-6.96	.00
	>300 M	2294	6.06	2.26		
Despedida	<300 M	5469	5.77	2.36	1.00	.32
	>300 M	2294	5.71	2.41		