

Employee experience en el proceso de socialización organizacional

Dr. Francisco Javier L. Crespo – Universidad de Barcelona y EAE Business School,
javiercrespolopez@ub.edu

Dra. Maite Martínez y Dra. Irene Carcedo – Universidad Autónoma de Barcelona

1. Introducción

La experiencia del empleado ha devenido en un eje de gestión del ciclo laboral en recursos humanos en las organizaciones interesadas en fidelizar el talento (Michaels & cols., 2003; Plaskoff, 2017). Esta experiencia se ha demostrado muy relevante en relación con el engagement (Lisbona et al., 2009; Salanova, 2009; Schaufeli y Bakker, 2010), la satisfacción laboral (Soni, Chawla, & Sengar, 2017), la cultura y clima organizacional (Shenoy & Uchil, 2018), e indirectamente con la intención de cambiar de trabajo y la rotación no deseada (Albrech, 2010).

Este estudio analiza la experiencia del *newcomer* en los procesos de *onboarding* vividos en sus procesos de socialización organizacional, poniendo el énfasis tanto en la experiencia emocional y socializadora vivida, así como en la valoración de las acciones y actividades propias del *onboarding* plan (OP), y su relación con el *engagement* y satisfacción laboral. Para ello se utilizó el modelo de socialización organizacional de Taormina (1997) para distinguir en los cuatro niveles de aprendizaje de los participantes durante sus OP, así como el modelo circunflejo de emociones de Russell y Carroll, (1999) adaptado por Bakker, Rodríguez y Derks (2012) para encuadrar la experiencia emocional de las experiencias vividas durante la primera etapa de incorporación a la organización.

2. Método

Se realizó un diseño del estudio mixto, donde se administró una encuesta cuantitativa, más preguntas abiertas referidas a la experiencia vivida en los OP vividos en las fases iniciales de socialización e integración a una organización (encuesta cualitativa). Se preguntaba a los participantes sobre su valoración general de dicha experiencia y sobre aspectos concretos del OP, aspectos tales como la orientación recibida y la eficacia de las actividades de socialización organizacional.

Posteriormente, en una segunda fase, se realizaron dos *focus group* para tratar y profundizar sobre los resultados cualitativos y cuantitativos de los grupos, ahondando en la *employee experience* y en sus relaciones con la satisfacción y *engagement*. Concretamente interesaba evidenciar las mejores actividades de los OP para generar emociones positivas relacionadas con el *engagement*.

3.Resultados

Participaron 81 profesionales jóvenes (millennials) en la fase de encuesta y, dos *focus groups* de 12 y 14 participantes respectivamente. Se encontraron relaciones del *onboarding* plan vivido, con estados emocionales, expectativas de carrera, satisfacción laboral, clima laboral, *engagement*, asunción del rol y auto valoración del desempeño. En relación con el modelo de Taormina (1997) se encontró que los aspectos mejor valorados por los participantes en ambas fases del estudio fueron las actividades relacionadas con la comprensión del funcionamiento organizacional y el apoyo social, principalmente el recibido de jefes y colegas de los equipos de trabajo. En el otro extremo, se valoraron negativamente aspectos organizativos como la poca profundidad y duración del OP, y la baja implicación de managers de otros departamentos en la acogida de los *newcomers*. También la insuficiente información sobre el rol a desempeñar como de la organización, fueron también aspectos valorados negativamente en sus experiencias.

El análisis de las emociones en las experiencias en los OP con el modelo de Bakker, Rodríguez y Derks y colaboradores (2012) arrojaron por el lado del *engagement*: entusiasmo, alegría, felicidad, satisfacción y apoyo; y por el lado del *burnout*: estrés, intranquilidad, desorientación y desmotivación.

4. Conclusiones

La *employee experience* es un eje de gestión fundamental en todo el ciclo laboral en recursos humanos, con mayor importancia si cabe en la fase de socialización del nuevo empleado en la organización, tanto por sus relaciones con el *engagement*, integración laboral adecuada y satisfacción, como por su influencia en la intención de buscar trabajo. Por ello, la gestión integral del contacto entre empresa y futuro empleado es esencial en

el proceso de atracción y fidelización del talento. La calidad de la experiencia generada puede ser un indicador fiable de la rotación en los primeros meses de la relación laboral. Aquellas personas que han tenido una experiencia positiva en su proceso de socialización organizacional (OP) tendrán más nivel de *engagement* y por consiguiente menor intención de cambiar de trabajo. Un *onboarding* plan exitoso influye positivamente también en la satisfacción laboral y en una socialización laboral adecuada, y por consiguiente refuerza la cultura corporativa y el clima laboral adecuado. La employee experience en el proceso de socialización organizacional puede gestionarse muy adecuadamente a través del diseño del OP con actividades orientadas al aprendizaje del rol, de la organización, apoyo social y perspectivas de futuro (Taormina, 1997) y a generar una experiencia emocional de *engagement*.

Palabras clave: Experiencia del empleado, Socialización organizacional, *engagement*, satisfacción laboral.

5. Referencias

- Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781849806374>
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A., y Derks, D. (2012). la emergencia de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
- Lisbona, A., & Morales, J., & Palací, F. (2009). El *engagement* como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (1), 89-100.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Harvard Business School Press.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125, 3–30.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El Engagement en el Trabajo. Cuando el Trabajo se Convierte en Pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2), 18–23. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=132446970&site=ehost-live>
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41–48.