

NOMBRE DEL TRABAJO

**EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y COMPROMISO LABORAL EN LA**

AUTOR

**MARISOL VICTORIA ARIONA HUAMANI'**

RECUENTO DE PALABRAS

**26188 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**143593 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**84 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**829.2KB**

FECHA DE ENTREGA

**Mar 21, 2024 4:25 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Mar 21, 2024 4:26 PM GMT-5****● 12% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA  
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN  
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**  
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

**TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- 1). TESIS ( X )      2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (   )

**DATOS PERSONALES**

Apellidos y Nombres:	PARIONA HUAMANÍ MARISOL VICTORIA
D.N.I.:	48867510
Otro Documento:	
Nacionalidad:	PERUANA
Teléfono:	923049341
e-mail:	2015200613@unfels.edu.pe

**DATOS ACADÉMICOS**

**Pregrado**

Facultad:	FACULTAD DE INGENIERIA Y GESTIÓN
Programa Académico:	TESIS
Título Profesional otorgado:	LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Postgrado**

Universidad de Procedencia:	
País:	
Grado Académico otorgado:	

**Datos de trabajo de investigación**

Título:	“EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y COMPROMISO LABORAL EN LA INDUSTRIA DEL SERVICIO DE SOFTWARE (SAAS): CASO BUK, 2023”.
Fecha de Sustentación:	6 de Diciembre de 2023
Calificación:	APROBADO CON DISTINCION
Año de Publicación:	2024



### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo  No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	<b>info:eu-repo/semantics/openAccess</b> (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	<b>info:eu-repo/semantics/restrictedAccess</b> (Para documentos restringidos)	( )
	<b>info:eu-repo/semantics/embargoedAccess</b> (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	( )
	<b>info:eu-repo/semantics/closedAccess</b> (para documentos confidenciales)	( )

(\*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

---

---

Motivos de la elección del acceso restringido:

---

---

---

---

---

PARIONA HUAMANÍ MARISOL VICTORIA

APELLIDOS Y NOMBRES

48867510

DNI

Firma y huella:



Lima, 19 de Enero del 20 24

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y COMPROMISO LABORAL EN LA  
INDUSTRIA DEL SERVICIO DE SOFTWARE (SAAS): CASO BUK, 2023”**

**TESIS**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

PARIONA HUAMANÍ, MARISOL VICTORIA

ORCID: 0000-0002-6108-2295

**ASESOR**

GARCÍA SALIRROSAS, ELIZABETH EMPERATRIZ

ORCID: 0000-0003-4197-8438

**Villa El Salvador**

**2023**



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

DECANATO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 9:00 horas del día 06 de diciembre del 2023, en el Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión, los miembros del Jurado Evaluador, integrado por:

PRESIDENTE: Dr. JOSÉ YUDBERTO VILCA CCOLQUE DNI N° 02409650 CLAD N° 833  
SECRETARIO: Dra. NATALY CARDENAS CARRIÓN DNI N° 43439203 CLAD. N° 8632  
VOCAL : Mg. CESAR TRUJILLO HINOJOSA DNI N° 10336856 CLAD N° 5647  
ASESOR : Dra. ELIZABETH E. GARCIA SALIRROSAS DNI N° 09725194 CLAD N° 2823

Designados mediante Resolución de Facultad de Ingeniería y Gestión N° 454-2022-UNTELS-CO-V.ACAD-FIG de fecha 11 de noviembre del 2022, quienes dan inicio a la Sesión Pública de Sustentación y Evaluación de Tesis.

Acto seguido, el (la) aspirante al : Grado de Bachiller  Título Profesional

Doña: MARISOL VICTORIA PARIONA HUAMANI identificado(a) con D.N.I. N° 48867510 procedió a la Sustentación de:

Trabajo de investigación  Tesis  Trabajo de suficiencia  Artículo científico

Titulado: "EXPERIENCIA DEL EMPLEADO Y COMPROMISO LABORAL EN LA INDUSTRIA DEL SERVICIO DE SOFTWARE (SAAS): CASO BUK, 2023"

Aprobado mediante Resolución de Facultad de Ingeniería y Gestión N° 109-2023-UNTELS-CO-V.ACAD-FIG de fecha 27 de marzo de 2023, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales vigentes, sustentó y absolvió las interrogantes que le formularon los señores miembros del Jurado Evaluador.

Concluida la Sustentación se procedió a la evaluación y calificación correspondiente, resultando el aspirante APROBADO con DISTINCIÓN con la nota de: Dieciseis (letras) 16 (números), de acuerdo al Art. 65° del Reglamento General para optar el Título Profesional.

CALIFICACIÓN		CONDICIÓN	EQUIVALENCIA
NÚMERO	LETRAS		
16	DIECISEIS	APROBADO CON DISTINCIÓN	MUY BUENO

Siendo las 10:00 horas del día 06 de diciembre del 2023, se dio por concluido el acto de sustentación, firmando el jurado evaluador el Acta de Sustentación, que obra en el Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión.

Dra. NATALY CARDENAS CARRIÓN  
SECRETARIO  
CLAD N° 8632

Dr. JOSÉ YUDBERTO VILCA CCOLQUE  
PRESIDENTE  
CLAD N° 833

Mg. CESAR TRUJILLO HINOJOSA  
VOCAL  
CLAD N° 5647

MARISOL VICTORIA PARIONA HUAMANI  
SUSTENTANTE

#### DEDICATORIA:

A mi madre y hermana quienes me dieron palabras de aliento y ánimo cuando me quería dar por vencida y por siempre creer y confiar en mí, a mis mascotas; en especial a mi pequeña gatita Gabriela; mi amuleto de suerte que me acompañó en cada noche de desvelo; a mi amado perrito Bobby, quién en sus 15 años me acompañó durante cada etapa de mi vida, agradezco a mis amigos leales y aquellos que me motivaron para poder obtener con éxito este trabajo de investigación.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a la docente y asesora Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, por bríndame su apoyo y su sabiduría en cada etapa del proceso de la presente investigación, y por inculcarme que la perseverancia y el esfuerzo tienen sus logros.

Por otro lado, agradecer a la empresa Buk y a todos los colaboradores que son mis compañeros de trabajo por el apoyo brindado y brindarme la oportunidad de aplicar el instrumento de investigación y poder así realizar la recopilación de los datos de cada colaborador ya que, gracias a ello, se pudo realizar un mejor análisis de la teoría e hipótesis realizada en el presente trabajo de investigación.

Finalmente agradecer al personal administrativo de la UNTELS por atender mis consultas y apoyarme durante el proceso.



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la variable experiencia del empleado y el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk. La investigación fue de tipo no experimental ya que las variables de estudio no fueron alteradas, teniendo un diseño no experimental de tipo transversal y a la vez correlacional porque se recopila la información en un único momento y a su vez se busca conocer una relación causal entre ambas variables de estudio.

La investigación también tuvo un enfoque cuantitativo de tipo básica con un alcance correlacional buscando conocer la relación entre las dos variables de estudios del presente trabajo, para lo cual se aplicó la encuesta a través de un muestreo simple a los colaboradores de la empresa BUK y también fue publicada en canales públicos de la empresa para que otros colaboradores de otras sedes puedan responderlas si desean.

La encuesta aplicada para el presente trabajo fue validada teniendo un alfa de Cronbach aceptable para ambas variables, teniendo un valor de 0,815 para la variable experiencia del empleado y un valor de 0,896 para la variable compromiso laboral. Con los resultados obtenidos se logró demostrar que el 98,9 % de los participantes encuestados percibe una excelente experiencia del empleado, mientras que un 83.9% demostró que demuestra un excelente compromiso laboral. Por otro lado, se logra obtener un valor de correlación para ambas variables, con un Rho de Spearman de 0,472 y un valor de  $p=0,000$  por lo cual se demuestra una relación positiva media entre ambas variables.

Se concluyó que la relación entre la variable experiencia del empleado y compromiso laboral es una relación positiva. Finalmente, se recomienda que la empresa pueda gestionar estrategias de mejora, como la implementación de cuestionarios para recopilar información sobre los espacios físicos de trabajo, así como las herramientas que sean necesarias y útiles para que el colaborador pueda sentirse comprometido con sus labores cotidianas. Por otro lado, recalcar que se debe reforzar los eventos y actividades que fomenten el intercambio de ideas, la unión y la convivencia entre los colaboradores de la empresa Buk.

**Palabras clave:** Experiencia del empleado, compromiso laboral, ambiente físico, ambiente tecnológico, ambiente cultural, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

## ABSTRACT

The purpose of this investigation was to determine the relationship between the variable employee experience and the work commitment of the employees of the company BUK. The research was of a non-experimental type since the study variables were not altered, having a non-experimental design of a cross-sectional type and at the same time correlational because the information is collected in a single moment and in turn seeks to know a causal relationship between both variables. study.

The research also had a quantitative approach of a basic type with a correlational scope seeking to know the relationship between the two study variables of this work, for which the survey was applied through a simple sample to the employees of the BUK company. and was also published in the company's public channels so that other collaborators from other locations can answer them if they wish.

The survey applied for this work was validated having an acceptable Cronbach's alpha for both variables, having a value of 0.815 for the employee experience variable and a value of 0.896 for the labor commitment variable. With the results obtained, it was possible to demonstrate that 98.9% of the surveyed participants perceive an excellent employee experience, while 83.9% demonstrated that they demonstrate excellent work commitment. On the other hand, it is possible to obtain a correlation value for both variables, with a Spearman's Rho of 0.472 and a value of  $p=0.000$ , which demonstrates a medium positive relationship between both variables.

It was concluded that the relationship between the employee experience variable and work commitment is a positive relationship. Finally, it is recommended that the company can manage improvement strategies, such as the implementation of questionnaires to collect information about the physical workspaces, as well as the tools that are necessary and useful so that the collaborator can feel committed to their daily tasks. On the other hand, it should be emphasized that events and activities that encourage the exchange of ideas, union and coexistence among the employees of the Buk company should be reinforced.

**Keywords:** Employee experience, work commitment, physical environment, technological environment, cultural environment, affective commitment, continuity commitment, regulatory commitment.

## INDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCION .....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general .....	6
1.2.2 Problemas específicos.....	6
1.3 Objetivos de la investigación .....	6
1.3.1 Objetivo general .....	6
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
1.4 Delimitación de la investigación .....	7
1.4.1 Delimitación espacial.....	7
1.4.2 Delimitación temporal .....	7
1.5 Justificación del problema.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Bases teóricas .....	16
III. VARIABLES E HIPÓTESIS .....	45
3.1 Definición operacional de las variables.....	45
3.2 Hipótesis de la investigación .....	47
3.2.1 Hipótesis general .....	47
3.2.2 Hipótesis específicas.....	47
IV. METODOLOGÍA.....	48
4.1 Diseño de investigación.....	48
4.2 Descripción de la metodología .....	48
4.2.1 Implementación del tema de investigación.....	48

4.2.2 Pruebas realizadas.....	49
4.3 Población y muestra .....	49
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	50
4.5 Instrumento de recolección de datos .....	52
4.5.1 Validez.....	52
4.5.2 Confiabilidad .....	52
4.6 Resultados .....	54
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	65
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS .....	76
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	76
Anexo 2. Matriz de Operacionalización .....	78
Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos .....	79
Anexo 3. Encuesta extraída de (Morgan. Jacob, 2022).....	82
Anexo 4. Carta de aceptación del asesor de Tesis.....	84
Anexo 5. Pruebas realizadas (Aplicación).....	85

## INDICE DE TABLAS

	<b>Pag</b>
<b>Tabla 1.</b> Evolución de la Experiencia del Empleado.....	18
<b>Tabla 2.</b> La experiencia del empleado: Reglas tradicionales vs Reglas nuevas.....	20
<b>Tabla 3.</b> Factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado.....	31
<b>Tabla 4.</b> Definición Operacional de las variables.....	45
<b>Tabla 5.</b> Definición Operacional de las variables.....	46
<b>Tabla 6.</b> Etapas para desarrollar la tesis.....	49
<b>Tabla 7.</b> Confiabilidad de la aplicación de la variable Experiencia del empleado.....	52
<b>Tabla 8.</b> Confiabilidad de la aplicación de la variable Compromiso laboral.....	53
<b>Tabla 9.</b> Características sociodemográficas de los colaboradores de la empresa Buk.....	54
<b>Tabla 10.</b> Análisis descriptivo de la variable Experiencia del empleado y sus.....	57
dimensiones.	
<b>Tabla 11.</b> Análisis descriptivo de la variable Compromiso laboral y sus.....	59
dimensiones	
<b>Tabla 12.</b> Prueba de Kolmogorov- Smirnov para una muestra .....	60
<b>Tabla 13.</b> Coeficiente de Rho de Spearman .....	61
<b>Tabla 14.</b> Relación entre la aplicación de la Experiencia del empleado y la variable Compromiso laboral .....	61
<b>Tabla 15.</b> Relación entre la aplicación de la Experiencia del empleado y la variable compromiso afectivo .....	62
<b>Tabla 16.</b> Relación entre la aplicación de la Experiencia del empleado y la variable compromiso de continuidad .....	63
<b>Tabla 17.</b> Relación entre la aplicación de la Experiencia del empleado y la variable compromiso de normativo .....	64

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Pag</b>
<b>Figura 1.</b> 17 características de la Experiencia del Empleado en los 3 ambientes.....	27
<b>Figura 2.</b> Modelo de Demandas y Recursos Laborales .....	35
<b>Figura 3.</b> Intervenciones basadas en la teoría de DR laborales.....	36
<b>Figura 4.</b> Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	42

## INTRODUCCION

En la actualidad es importante realizar estudios sobre las estrategias que una empresa debe implementar para incrementar la estabilidad del personal, disminuir la rotación y fidelizar a sus colaboradores, ya que propiciará mejores resultados a nivel organizacional. Por ello la experiencia del empleado es estudiada en el presente estudio de investigación en conjunto con el compromiso laboral.

Algunos estudios de investigación brindan soporte al presente trabajo como el trabajo de (Morgan, 2017) quién denominó a la experiencia del empleado como conjunto de experiencias en 3 distintos aspectos de su entorno laboral, también se tiene los estudios brindados por (Meyer y Allen, 1987) quienes denominan al compromiso laboral como un estado mental. Las investigaciones nacionales e internacionales toman como resultado una relación positiva entre ambas variables y que a su vez ello produjo un resultado óptimo en la organización.

De acuerdo a los lineamientos y criterios que fueron otorgados por la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, el presente trabajo de investigación tiene finalidad de contribuir con el desarrollo de la investigación científica y servir como referencia a la investigación de las variables como experiencia del empleado y su relación con el compromiso laboral en organizaciones de Perú y en especial en organizaciones del sector tecnológico, es por ello que se usaron varios estudios previos como antecedentes de la investigación.

En los estudios previos de la investigación se logró detectar un resultado positivo entre la relación de la experiencia del empleado con el aumento de nivel de compromiso laboral, teniendo una relación positiva, donde los colaboradores demuestran tener un alto nivel de compromiso afectivo o emocional, es decir las experiencias percibidas por los colaboradores generan un compromiso de nivel emocional que los hace pensar en permanecer en la organización por un tiempo más prolongado.

Con respecto a la metodología utilizada en la investigación fue de tipo no experimental; debido a que las variables de estudio no fueron alteradas durante la investigación, dado que la investigación se realizó en un solo momento, a su vez es de tipo correlacional, porque busca conocer la relación entre la variable experiencia del empleado y

el compromiso laboral. El enfoque es cuantitativo por lo que se trabaja con datos estadísticos para probar las hipótesis y se obtiene un valor de resultado, en este caso fue positivo.

El objetivo de la presente investigación fue conocer la relación entre la variable experiencia del empleado y compromiso laboral, como objetivo principal. Mientras que como objetivos secundarios se busca conocer la relación entre experiencia del empleado y cada una de las dimensiones de la variable del compromiso laboral en la organización de estudio.

Por otro lado, para obtener los resultados el presente trabajo se desarrollaron 7 capítulos, donde el primer capítulo contiene: El planteamiento del problema, la descripción del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la delimitación de la investigación y la justificación del problema

En el segundo capítulo, se tiene el desarrollo del marco teórico, en este capítulo tenemos los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, las bases teóricas relacionadas a cada una de las variables de estudio. También está el marco conceptual donde se obtiene las definiciones de cada término relevante de la presente investigación.

Para el tercer capítulo, se desarrollaron las variables e hipótesis de la investigación. El cuarto capítulo se desarrolló la metodología de investigación utilizada, teniendo el diseño de la investigación, el desarrollo, aplicación y la interpretación de los resultados encontrados.

En el quinto capítulo se tiene la discusión de los resultados encontrados en la aplicación de la encuesta, y se realiza la interpretación los resultados.

En el sexto capítulo se desarrolló las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de cada una de las variables.

Por último, en el séptimo capítulo se mencionan las referencias bibliográficas.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

En la actualidad muchas organizaciones han implementado diversas opciones que ayuden a mejorar el compromiso laboral, desde la implementación de beneficios monetarios o mejoras salariales hasta los beneficios de forma intrínseca, es decir aquellos que están más enfocados en mejorar el clima laboral y el compromiso por parte de los colaboradores. A la par del desarrollo de estas estrategias, se han implementado nuevos modelos de recursos humanos, algunas tendencias globales, y tecnológicas que impactan en la forma de ver el manejo de una organización. Algunos autores como Piedras y Segura (2019) señalan que los recursos humanos han sufrido cambios enormes debido a la transformación digital, ahora la atracción y retención de talento ya no es solo función adicional del área de recursos humanos, asimismo, debe ser considerada como un eje importante a tomar en cuenta por los directivos, centralizando al cliente interno como núcleo de la organización.

Uno de los motivos que ha propiciado este cambio de concepto ha sido la llegada de la pandemia COVID-19 que fue un impulso para que las empresas prioricen y tomen en cuenta al colaborador como su eje central, lo cual ha abierto la posibilidad de tener diferentes estrategias en torno al manejo de los recursos humanos; con ello aparece el término de “Employee Experience” que en su traducción al español significa “Experiencia del Empleado” y hace referencia a la forma en la que el empleado percibe su experiencia desde que tiene el primer contacto con la empresa hasta que éste sale de la empresa. La mayor referencia de esta tendencia es Morgan (2017) quien señala que la experiencia del empleado no sólo debe centralizarse en la interacción del colaborador con la empresa, sino también que este debe incluir a los demás puntos de la organización, desde los puestos de altos cargos que son los jefes hasta el último colaborador, de esta forma genera una buena experiencia desde el primer momento y puede traer como consecuencia un nivel de compromiso o aceptación del colaborador a la empresa.

En la presente investigación se toma en cuenta la relación de la experiencia del empleado y el compromiso laboral en la empresa Buk, empresa que tiene sedes en distintos países de Latinoamérica, como Chile donde tiene su sede principal, Colombia, México y Perú. La empresa que fue objeto de estudio del presente trabajo maneja un software de recursos humanos el cual ofrece como un servicio a otros clientes que utilizan este software para el manejo de planillas, evaluaciones, entre otros aspectos relacionados a los recursos humanos. Actualmente cuenta con un aproximado de 700 colaboradores en general, que



trabajan desde distintas partes del mundo, esto debido a uno de los beneficios de trabajar en Buk; el cual es el “Work from anywhere”, que en su traducción al español significa “Trabajar desde donde quieras”, esta modalidad de trabajo permite que muchas personas puedan desempeñarse de una manera óptima para el ejercicio de sus labores. Actualmente muchas empresas se vieron obligadas a optar por modalidades como el trabajado remoto, y otras continúan con el trabajo presencial en oficinas, el tener este tipo de beneficios entre otros que brinda Buk propicia tener colaboradores más felices de ser parte de la organización, pero es importante también ver como estas experiencias de los colaboradores están relacionados al grado de compromiso laboral por parte de ellos. Lamentablemente hoy en día no muchas empresas propician beneficios, como tener una tecnología adecuada o brindar más opciones flexibles a la hora de trabajar, de hecho, la mayoría de las empresas peruanas no implementan sistemas tecnológicos adecuados a su organización siendo este un factor importante con los cambios digitales de la actualidad, así como brindar una capacitación sobre herramientas tecnológicas a sus empleados es ahora esencial. Buk como empresa brinda capacitaciones virtuales a sus colaboradores, lo que propicia que puedan tener un conocimiento de las funciones que realizarán, pero también cursos sobre otros temas relacionados a la tecnología que ayuda a que los colaboradores a mantenerse actualizados. Otro de los beneficios que ofrece a sus colaboradores es una línea de carrera ambiciosa, tener opciones de vacaciones ilimitadas, este último se tiene como uno de los beneficios más publicitados a nivel general, siendo una de las causas por la que muchas personas se interesan en trabajar en Buk. El clima y la cultura que ofrece Buk es también un factor que los colaboradores y fundadores pregonan como un factor clave de éxito. La empresa Buk ha tomado como ejemplo la estrategia de experiencia del empleado de muchas otras empresas digitales como Google o Amazon, empresas que pregonan un ambiente más fresco y con mayores flexibilidades al colaborador, este tipo de culturas organizacionales no es fácil de encontrar en el Perú, de hecho a nivel Latinoamérica, la implementación de estrategias como la experiencia del empleado ha ido desarrollándose más en Chile de la mano del crecimiento y nacimiento de Startups o empresas emergentes, las cuales al mismo ejemplo de Facebook brindan una cultura no sólo más tecnológica sino más humana, y lo cual ha funcionado excelente dándole a estas empresas buenos resultados a nivel organizacional. La empresa Buk con 5 años de fundación desde el 2017, ha ido teniendo un crecimiento importante y una pieza esencial son los colaboradores, que ha permitido incluso que se expanda a nivel regional y conquistando nuevos países como México durante el 2022, también ha adquirido otras empresas que

complementan el servicio que ofrece Buk actualmente. El presente trabajo busca conocer cual es la relación de las vivencias que tiene el colaborador de Buk con el compromiso laboral del colaborador, buscando conocer cuál es la clave del éxito de la empresa y si la relación entre ambas variables es significativa, conocer también porque un colaborador Buk permanece en la empresa, que aspecto ha influenciado para que continúe en la organización, y como estos aspectos externos o internos están relacionados a su compromiso, ya que los colaboradores no sólo tienen un crecimiento a nivel organizacional sino también comparten la cultura de Buk en nuevas empresas (Buk, 2022).

Respecto al compromiso laboral de la empresa, Beltrán et al.(2013) refieren que impulsar la flexibilidad de los empleados tanto en el comportamiento como en las habilidades de manera consciente no solo debe ser una tarea del área de recursos humanos sino un objetivo a nivel organizacional. Por lo que el compromiso laboral debe ser una pieza clave para las organizaciones, tener estrategias que impulsen para que el compromiso laboral sea duradero y estable. En la empresa objeto de estudio se establecen evaluaciones anuales para conocer el desempeño de los colaboradores, que ayuda medir cuál es su nivel de desempeño.

La actualidad también nos permite describir que no muchas empresas peruanas están actualizadas sobre estrategias de recursos humanos, que tiene como consecuencia que el entorno laboral sea visto cómo sólo un lugar de trabajo y a su vez provocando que el compromiso disminuya con el paso del tiempo y se generen renuncias o un nivel bajo de productividad.

Al perder la motivación de trabajar los colaboradores usualmente piensan que tener un trabajo es una forma de ser estable económicamente, pero en Buk esta idea trasciende a generar un lazo con los valores de la empresa. Tener empresas donde el colaborador se sienta comprometido es difícil y en Buk se propicia el compromiso con la empresa y con la misión de Buk. El nivel de compromiso en una organización depende no sólo del colaborador sino también de las estrategias que el área de recursos humanos pueda aplicar, a mayor compromiso el éxito en una organización está garantizado, por ello se busca conocer la relación del compromiso de los colaboradores con las experiencias vividas del colaborador en la empresa Buk.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre experiencia del empleado y el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Buk?

¿Cuál es la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Buk?

¿Cuál es la relación entre la experiencia el empleado y el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Conocer la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso afectivo en los colaboradores de la empresa Buk.

Conocer la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso de continuidad en los colaboradores de la empresa Buk.

Conocer la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso normativo en los colaboradores de la empresa Buk.

## **1.4 Delimitación de la investigación**

### **1.4.1 Delimitación espacial**

El lugar donde se implementará la investigación es la empresa Buk, la cual tiene sede principal en Chile, y tiene otras sedes en Colombia, Perú y en México.

### **1.4.2 Delimitación temporal**

La investigación tuvo como inicio el mes de agosto del año 2022 y tuvo una fecha de finalización en el año 2023.

## **1.5 Justificación del problema**

### **1.5.1 Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación busca contribuir al enriquecimiento de la literatura científica relacionada a las teorías existente acerca de la variable Experiencia del Empleado y Compromiso Laboral. Asimismo, busca ser de ayuda para los próximos trabajos de investigación que tengan el mismo objetivo de estudio y que deseen aplicarlo a empresas de la misma industria de estudio.

### **1.5.2 Justificación Práctica**

Respecto a la justificación práctica, el presente trabajo de investigación tiene el fin de demostrar que la gestión de la Experiencia del Empleado en empresas de la industria del Software (SaaS) tiene una influencia positiva con el compromiso laboral, este hallazgo permite que pueda ser un modelo de aplicación que ayude a realizar investigaciones futuras dentro de empresas de la misma industria.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

En la presente investigación se ha revisado detalladamente la información sobre los métodos de recopilación de datos para luego realizar el posterior análisis con la aplicación de un instrumento validado por especialistas que ayude a conocer la relación entre la Experiencia del Empleado y el Compromiso Laboral en una empresa de la Industria del Software (SaaS), lo cual conlleva a un antecedente de instrumento de investigación que puede ser aplicado en posteriores investigaciones ya sea en una empresa de la misma industria o de otra ajena al caso de estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha revisado diversos estudios, tanto nacionales como internacionales, los cuales se describen a continuación:

#### 2.1.1 Nacionales:

Entre los trabajos nacionales tenemos el hecho por Palomino (2021) quien realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral en los colaboradores de establecimientos hoteleros en la provincia de Tarma distrito del departamento de Junín, durante el periodo COVID-19. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y aplicó 2 instrumentos que fueron la escala de Employee Experience de Morgan, y otra escala (Uwes), estas escalas fueron validadas por 5 profesionales. Para la realización del estudio se encuestó a 75 colaboradores que trabajaban en áreas como cuartelaria, recepción, limpieza y conserjería de establecimientos hoteleros de la provincia de Tarma. Los resultados demostraron una relación entre las variables de estudio, obteniendo una fuerza de correlación Tau-b de Kendall de 0.803 entre la variable de experiencia del empleado y la variable del compromiso laboral con un nivel de significancia (p-valor) de 0.00. En el trabajo se concluyó la existencia de una gran relación entre las dimensiones física, tecnológica y cultural con el compromiso laboral. En cuanto al trabajo de investigación, este busca describir la relación de las variables enfocado en una industria distinta al objeto de estudio, pese a ello la información encontrada es importante para poder realizar la discusión posterior y comparación de resultados.

Por otro lado López y Perales (2019) en su trabajo de investigación tuvo el objetivo de conocer cuál era la relación entre la Experiencia del Empleado (EE) y el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en la Municipalidad del Distrito de Laredo en el departamento de Trujillo, en el periodo 2019. En la investigación se tuvo un enfoque cuantitativo, donde se aplicaron 255 encuestas usando un cuestionario validado por 3 expertos y una ficha de evaluación de desempeño validado por 5 expertos. El análisis de los datos se realizó mediante el programa estadístico Spss. De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó la correlación entre ambas variables con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.62, lo cual se concluye como positiva con un nivel de significancia (p-valor) de 0.01. En la investigación se concluye que mayor sea la aplicación de una gestión de Experiencia del Empleado, mayor será el nivel de desempeño laboral por parte de los trabajadores. El trabajo de investigación brinda un aporte al objetivo de estudio ya que

realiza el estudio de una de las variables “*Experiencia del Empleado*” y explica en sus resultados la importancia de su aplicación en una organización de otra industria, pero que suma valor al objetivo de estudio de la presente investigación.

Por otro lado otra investigación con un aporte similar es el hecho por De la Cruz (2019) quien realizó un trabajo de investigación con el propósito de encontrar el grado de influencia de la Experiencia del Empleado en la mejora del Clima Organizacional de trabajadores del área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima (Hospital San Bartolomé) en el Perú, durante el año 2019. Para ello se realizó la aplicación de encuestas y entrevistas a 70 trabajadores del hospital. El instrumento tuvo 2 análisis para la parte cualitativa lo cual se utilizó la herramienta “Atlas ti” y para el análisis cuantitativo se utilizó el diagrama de Pareto. Como resultados de esta investigación se encontró que la aplicación de la Experiencia del Empleado puede mejorar el clima organizacional de acuerdo con los resultados de las tablas aplicadas a las respuestas de los encuestados donde se visualizó respuestas que predominaban en la categoría de Siempre y Casi siempre. La investigación concluye en mejorar la gestión de Experiencia del empleado para así obtener niveles más altos de apreciación del clima laboral por parte de los empleados. Este trabajo de investigación sirve de apoyo al presente estudio ya que está enfocado en la aplicación de la Experiencia del Empleado y la mejora del Clima Organizacional en un Hospital Nacional de Perú, contribuyendo por haber estudiado las 2 variables de estudio de este trabajo y al ser un estudio nacional.

Otro trabajo de investigación que aporta al presente estudio es el trabajo de (Baca, 2019) en cuyo trabajo busca determinar la relación entre satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una entidad bancaria de la región de Lambayeque durante el año 2019. La encuesta se realizó a 52 colaboradores. El instrumento de la investigación fue propuesto por (Meyer & Allen, 1987). La investigación fue cuantitativa. Los resultados arrojaron un valor de  $r=0,68$  a través del coeficiente de Pearson, y un nivel de significancia de 0,05 para las variables del estudio. Por lo cual en el trabajo se concluye la existencia de una relación positiva entre la variable satisfacción laboral y compromiso organizacional. El trabajo mencionado anteriormente, sirve como referencia para la base de estudio de las dimensiones de “Compromiso afectivo”, “Compromiso de continuidad” y “Compromiso normativo” las cuales son importantes y relevantes para el objeto de estudio del presente trabajo.

Como ultimo aporte nacional tenemos a Diaz (2021) en cuyo trabajo de investigación buscó determinar si una gestión adecuada de la Experiencia del Empleado puede influir en el nivel de Competitividad interna de una empresa de Seguros en sus distintas oficinas a nivel nacional. Para la recopilación de los datos se utilizaron encuestas y entrevistas, mientras que para el análisis se utilizaron herramientas como Microsoft Excel y Spss, haciendo uso de la escala de medición Likert. En cuanto a los principales resultados se dio a conocer que la mayoría de encuestados tenía un rango de edad superior a los 20 años, y pertenecía en un 40% al departamento de Lima. Se obtuvo una correlación de  $r= 0.699$  usando el Coeficiente de Correlación de Pearson para poder determinar la relación entre las variables con un nivel de significancia de  $p=0,000$ . Por ende, en la investigación se concluyó que existe una relación positiva entre la variable Experiencia del empleado con la variable Competitividad Interna. También se determinó que la gestión de la Experiencia del Empleado en la empresa Asegurada está en una etapa inicial por lo que se propuso un plan de mejora que ayude a desarrollarla eficientemente. Esta investigación expone la relación positiva de la variable Experiencia de Empleado en una organización y como éste influye en el nivel de competitividad, siendo esta una condición importante para lograr un mejor rendimiento en la organización, lo cual también brinda un soporte al objetivo del presente estudio.

### ***2.1.2 Internacionales***

En cuanto a los trabajos internacionales tenemos el artículo de investigación de Shenoy y Uchil (2018) en cuyo artículo busca conocer como influyen los factores del Entorno Cultural en la creación de la Experiencia del Empleado y cuál es su impacto en el compromiso laboral, debemos considerar que el Entorno Cultural es uno de los factores que se estableció en la teoría de Morgan (2017) para generar una buena gestión de la Experiencia del Empleado. El artículo tiene un enfoque cuantitativo y la recopilación de los datos se realizó a través de cuestionarios con una escala de Likert de 5 opciones, estos cuestionarios fueron enviados a 200 empleados de una empresa de la India. En cuanto a los resultados se aplicó ANOVA de la prueba de varianza con un valor resultante de  $F (454.539,3)$  con un nivel de significancia de  $p=0,00$ . En cuanto al coeficiente de correlación el resultado fue de Cualidades de liderazgo (0.353), el compromiso del empleado (0.363) y la influencia de políticas internas (0.312). El artículo de investigación concluye que la existencia del compromiso físico cognitiva y emocionalmente influye en las funciones laborales del

empleado, así como las variables de liderazgo, clima organizacional y políticas internas influyen positivamente en crear una experiencia del empleado que propicie mejor el compromiso laboral. El estudio aporta investigación relacionada al estudio de las variables y su impacto en el compromiso laboral de una organización, por lo que añade valor al presente trabajo de investigación al ser un estudio con variables iguales.

Tenemos también el trabajo de investigación realizado por Tucker (2020) quién buscó definir como la Experiencia del Empleado impulsa un mayor nivel de compromiso laboral. La investigación fue realizada en el año 2019, donde se aplicaron 231 encuestas a profesionales de recursos humanos de 30 industrias distintas y de más de 34 países diferentes. Se utilizó la metodología de Diseño de la Experiencia la cual consistía en la recopilación de información a través de las experiencias expuestas por los propios empleados mediante breves entrevistas. Los resultados obtenidos de la investigación mostraron que la Experiencia del Empleado está siendo utilizada por los profesionales encargados del área de recursos humanos como una estrategia que ayuda a obtener una mayor participación positiva de los empleados. El artículo brinda un aporte al objetivo del presente trabajo de investigación porque relaciona ambas variables tanto el Compromiso laboral como la Experiencia del Empleado en un estudio a mayor escala donde se obtuvo información de realidades de distintos profesionales de diversos países.

Tenemos también a Gavilan et al. (2013) quién en su artículo de investigación buscó determinar cuál es el efecto de la Experiencia de la marca en el Compromiso Afectivo de los trabajadores. La investigación fue realizada en Madrid para lo cual se realizó cuestionarios y entrevistas por especialistas en temas de recursos humanos y gestión de la marca corporativa. Se aplicó la escala de Brakus et al. (2009) para poder medir la experiencia de marca, la escala de Berthon et al. (2005) fueron aplicadas para medir la experiencia intelectual y para medir la experiencia emocional aplicaron la escala de WOLF de Bakker (2008); mientras que el compromiso afectivo se midió haciendo uso de la escala de ACEB (Affective Commitment to Employer Brand). Fueron 181 personas seleccionadas a través de un muestreo aleatorio de distintas industrias, las cuales completaron los cuestionarios. En cuanto a los resultados de la investigación, el análisis se realizó haciendo uso de Mínimo Cuadrados Parciales (PLS) donde se obtuvo una correlación de 0.962 de la experiencia emocional, un 0.966 de la experiencia intelectual y un 0.968 de la experiencia sensorial, por lo cual se puede determinar que la experiencia de la marca tiene un fuerte



impacto positivo en el compromiso afectivo. La información que presenta el artículo es de gran aporte ya que se visualiza que las experiencias positivas que se tiene con la marca empleadora pueden lograr que los trabajadores desarrollen un compromiso afectivo hacia la organización y se sientan identificados con los valores e identidad organizacional.

Otra investigación que también contiene una de las variables de estudio, es la realizada por Pozo (2019) cuyo trabajo de investigación tiene como objetivo poder analizar la *Experiencia del Empleado* como una estrategia aplicada a la gestión de Recursos humanos de una empresa con sedes en Argentina, Paraguay y Uruguay. El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo haciendo uso de la recopilación de los últimos 5 años de información recopiladas sobre encuestas de clima, hechas en la empresa y de reportes anuales sobre niveles de clima organizacional y desempeño. El trabajo de investigación concluye que los empleados perciben de manera satisfactoria su espacio físico, como un nivel “altamente satisfactorio” con la cultura organizacional y un nivel “*satisfactorio*” pero que puede tener mejoras acerca de la tecnología utilizada y brindada por la empresa, de esta forma las 3 dimensiones de la Experiencia del Empleado se perciben de manera satisfactoria en la empresa. Este trabajo de investigación ofrece una visión acertada sobre cada una de las dimensiones de la Experiencia del Empleado y además ayuda a mejorar la gestión de recursos humanos en una empresa, por lo cual, es un apoyo al objetivo de investigación del presente trabajo.

Por otro lado tenemos a Lemon (2019) quién realizó un artículo de investigación que tiene como objetivo encontrar la relación existente entre la creación de experiencias agradables y un alto compromiso laboral en una empresa ubicada en Estados Unidos. El estudio tiene un enfoque fenomenológico, el cual investiga a través de las experiencias compartidas por los mismos entrevistados. Las entrevistas fueron aplicadas a 32 trabajadores y se utilizó un modelo de entrevista semiestructura las cuales fueron grabadas para posteriormente realizar el análisis del caso. Como resultados encontrados en la investigación se obtuvo que la comunicación clara puede influir en el compromiso laboral y como la comunicación formal es a veces incómoda para los trabajadores. Este estudio brinda un aporte respecto a la construcción de experiencias y vivencias impulsadas por la organización y cómo éstas influyen en aumentar el nivel de compromiso laboral.

El artículo de investigación realizado por Dupret y Pultz (2022) donde se buscó conocer como los empleados perciben los diferentes tipos de compromiso laboral y como influye en la toma de decisiones y en un mayor grado de autonomía en los empleados de una consultora IT en Dinamarca. El trabajo de investigación tiene un enfoque empírico, se realizaron entrevistas a 14 empleados a través de un análisis cualitativo donde las entrevistas fueron traducidas para posteriormente codificarlas con el programa estadístico NVivo12 el cual permite analizar la información cualitativa. Los resultados de la investigación mostraron que la aplicación de enfoques ágiles tienen un impacto en el compromiso de los empleados provocando que los empleados tengan un sentido de pertenencia hacia la organización. El artículo afianza la idea que los entornos ágiles o cambiantes contribuyen a un mayor compromiso del empleado. Teniendo en cuenta que el entorno cambiante o ágil, están relacionados a los cambios orientados en la gestión de proyectos y desarrollos de tecnologías aplicadas en la gestión de recursos humanos que engloba el modo de trabajar de las organizaciones y de los empleados. La investigación ofrece un panorama de como los entornos cambiantes en la gestión de personal están relacionados con el compromiso de los empleados, lo cual apoya al objetivo de estudio de esta investigación como un análisis para la posterior discusión y contraste de resultados.

Otro artículo relacionado es el trabajo realizado por Hanaysha (2016) donde tuvo como objetivo; poder analizar la influencia de los factores influyentes del compromiso laboral en la productividad de los empleados de universidades públicas en Malasia. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo donde se realizó la recopilación de datos a través de una encuesta en línea a 870 empleados de universidades, la escala de medición fue Likert de 5 puntos. Los resultados fueron analizados a través de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) con AMOS 18, dando como resultados que un 69% de encuestados tenía alrededor de 5 años de experiencia laboral; se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.882 para el compromiso de los empleados y un 0.755 para la variable de productividad laboral. Con respecto a la conclusión del trabajo se evidencia que el compromiso laboral tiene un gran y positivo efecto en los niveles de productividad de los empleados, donde la proporción de herramientas de trabajo necesarias como recursos físicos, financieros y materiales propician un buen nivel de compromiso y por ende contribuye a mejorar la productividad de los empleados. Este trabajo brinda un aporte a la presente investigación ya que establece la relación del compromiso laboral en mejorar la productividad lo cual se trasmite en buenos resultados para la organización.

Por otro lado el artículo de investigación realizado por A. Bakker y Oerlemans (2016) tuvo como objetivo investigar la relación entre el agotamiento duradero y el compromiso laboral en una empresa de Países Bajos. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo en el cual se utilizó la escala de UWES, para el compromiso laboral y el agotamiento duradero lo cual se evaluó mediante el Inventario de Agotamiento de Oldenburg (OLBI). Para la investigación se aplicaron 136 cuestionarios, los cuales fueron llenados en un rango de 3 días laborales consecutivos. Los resultados de la investigación mostrarán un alfa de Cronbach de 0.83 para la variable de Agotamiento y para la variable de Compromiso un alfa de Cronbach de 0.91. Con el resultado se determinó que mientras más comprometidos los empleados se sientan, estos logran satisfacer mejor sus necesidades de aspecto psicológico lo que conlleva a un mejor nivel de felicidad en los empleados. Este trabajo de investigación es un gran aporte ya que relaciona los niveles de felicidad con el compromiso laboral y como factores físicos y psicológicos en el ambiente laboral pueden producir un nivel de agotamiento extremo que no genere un compromiso laboral.

Mientras que Meret et al. (2018) en su artículo de investigación tuvo como objetivo dar a conocer la importancia de generar continuamente conceptos sobre la experiencia digital del empleado en un ambiente de tecnologías e innovaciones, donde se mezclan empleados de distintas generaciones (X), (Y) y (Z) como de la fuerza laboral. El estudio fue realizado en una empresa de Italia, a través de encuestas en línea a 323 participantes, la cual fue medida a través de la escala de Likert con 5 puntos. Los resultados obtenidos evidenciaron que la edad promedio de encuestados era alrededor de 24 años y un 64% usa medios digitales, lo cual es un porcentaje importante que termina en la conclusión de la adopción de medidas y estrategias que ayuden al área de recursos humanos pueda gestionar la diversidad de personal a su cargo, donde la innovación digital y las Tic juegan un rol importante a tomar en cuenta conforme el avance de la tecnología va en aumento. El artículo de investigación brinda una visión de como las empresas deberían estar preparados a las nuevas formas de gestionar a la fuerza laboral, aplicar nuevas estrategias que vayan de la mano de las innovaciones tecnológicas, lo cual aplica también como un aporte a la investigación.

Otra investigación es el artículo realizado por Digutsch y Diestel, (2021) quién en su artículo de investigación buscó conocer si la promulgación de motivos de forma verbal influía en la experiencia diaria y compromiso del trabajador. La investigación se realizó en una empresa de Alemania, donde 223 trabajadores reclutados a través de publicaciones vía correo electrónico llenaron un cuestionario, se aplicaron la escala de ambigüedad de roles,

el inventario de Burnout de Maslach y un análisis factoriales confirmatorios multinivel (MCFA). Los resultados muestran una variación sustancial de Nivel 1 para el Compromiso laboral de 47.5 y un 43.9 para la experiencia fluida. El trabajo de investigación concluye que la promulgación de motivaciones por parte del empleado propicia un mayor compromiso laboral y un mejor flujo de trabajo diario. Este trabajo tiene una perspectiva sobre el compromiso laboral y como ello impacta en el día a día de los trabajadores, este estudio representa un aporte a la hora de especificar el grado de compromiso laboral y su implicancia con el rendimiento o mejoras en la productividad.

Una investigación que aporta mucho es la realizada por Shambi (2021) en cuyo artículo de investigación busca identificar como la pandemia ha impactado en la experiencia del empleado y cuáles son los enfoques implementados por la organización. Este estudio es cualitativo y se basa en el análisis de datos secundarios y estudios anteriores sobre la experiencia del empleado. Los resultados de la investigación señalaron que la experiencia del empleado debe ser considerada como una prioridad y debe estar en el nivel más alto de las estrategias a implementar por los líderes o jefes de una organización, dado que tiene implicancia en el compromiso laboral y en el rendimiento. Como un aporte a la presente investigación, el artículo señala la importancia que tiene una buena gestión de la Experiencia del Empleado en el nivel de rendimiento de la empresa y como ha sido uno de los pilares más importantes durante los años de Pandemia Covid-19.

Sumando aportes a lo mencionado anteriormente, Bhushan y Marti (2020) en su artículo mencionan que la pandemia provocó la aparición de nuevas estrategias, que si bien aquellas empresas que no han logrado mantenerse actualizadas han sufrido un huracán de cambios, desde riesgos de pérdida de personal, etc., lo que ha provocado que muchas organizaciones se preocupen por brindar lugares seguros y felices para trabajar y que a su vez los empleados soliciten este tipo de espacios que los motive, los ayude a mejorar su bienestar y promover su seguridad laboral, por lo que las empresas actuales deben reconsiderar como definir el éxito de los empleados y en base a que resultados quieren trabajar. Teniendo estas estrategias se refuerza la experiencia del empleado en la organización.

Por otro lado Mehta (2021) en su artículo de investigación tuvo como objetivo investigar la relación existente entre el compromiso laboral de los empleados realizando trabajo en casa con la felicidad que estos perciben. La investigación se realizó en una

empresa del sector TI en La India, con una recopilación de datos de 440 empleados encuestados a través de un muestreo de conveniencia donde se aplicaron la escala de felicidad de Oxford para los cuestionarios; para el análisis de resultados se utilizó modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales. Los resultados de la investigación dieron a conocer un alfa de Cronbach de 0.70 para establecer la relación entre trabajar desde casa y el compromiso y felicidad laboral, el trabajo desde casa brinda a los empleados una visión más autónoma de sus funciones en el trabajo. La investigación concluyó que trabajar desde casa ha ayudado a mejorar el compromiso laboral y de cierta forma influye en la felicidad de los empleados generando más autonomía, seguridad y bienestar mental. Este trabajo de investigación analiza el trabajo desde casa como una alternativa que produce felicidad y mayor compromiso laboral, generando una experiencia agradable al trabajador, teniendo en cuenta que esto está relacionado al ambiente físico, tecnológico y cultural del empleado.

## **2.2 Bases teóricas**

El presente trabajo de investigación tiene distintos enfoques en cuanto a bases teóricas de las variables del estudio, tanto como la experiencia del empleado como el compromiso laboral, por lo que se procede a detallar a continuación:

### ***2.2.1 Gestión de Talento Humano***

Con la llegada de nuevas tecnologías aplicadas a la organización, las empresas fueron cambiando la perspectiva que se tenía sobre los recursos humanos, lo que ha promovido a la aparición de nuevos conceptos y a su vez de nuevas estrategias que ayuden a mejorar el nivel de compromiso de los trabajadores con su organización, uno de estos conceptos es el mencionado por Chiavenato (2009) quién introduce el término de gestión de talento humano como antecesor de la administración de recursos humanos conocido anteriormente. Este nuevo término representa una nueva concepción donde los trabajadores para de ser recursos de la empresa, y se empieza a considerar la personalidad, las habilidades, competencias y conocimientos que estos puedan aportar a la organización, dotarlos de nuevas herramientas para poder aprovechar el talento del personal.

Debido a los cambios rápidos de la tecnología, muchas empresas se enfrentan con nuevos desafíos constantemente y la gestión del talento humano no es ajena a ello, como consecuencia de los avances tecnológicos aparecieron nuevas tendencias relacionados a esta área importante de la organización. En un futuro no tan lejanos muchos nuevos enfoques sobre la gestión del talento humano surgirán en paralelo a los avances tecnológicos y claro teniendo en cuenta que las generaciones de empleados son distintas si hacemos una comparación con años anteriores, por lo que plantearse nuevas estrategias para manejar recursos humanos ya no es una tarea lógica sino más planteada a querer tener satisfechos a al personal a cargo.

En su informe Sodexo (2018) señala como una de las tendencias globales que están surgiendo es la gestión de capital humano 3.0 y una pieza clave de este nueva tendencia es la experiencia del empleado que unifica la idea de gestionar empleados y a su vez implementar tecnologías innovadores en la organización, por lo cual las empresas deben establecer estrategias de mejora de la gestión de la experiencia del empleado, teniendo en cuenta la confianza hacia sus trabajadores, lo que genera un compromiso por parte de ellos.

### **Experiencia del Empleado**

La experiencia del empleado es una nueva tendencia referente a los recursos humanos, donde se busca generar momentos agradables en la vida del trabajador durante su estadía en la organización, buscando maximizar su rendimiento satisfaciendo las necesidades básicas y de confort que se requiera.

De acuerdo a eso Morgan (2017) señala que la experiencia del empleado es una gestión vital y de gran importancia para poder mejorar las condiciones y el ambiente de una organización, una buena gestión de la experiencia del empleado puede contribuir a satisfacer las necesidades y deseos del empleado. Una parte importante de esta gestión es poder conocer cuáles son los expectativas o preferencias que el empleado busca satisfacer. Por lo que la gestión no sólo debe comenzar con el trabajador ya en la organización, sino desde el inicio del proceso de retención del talento en la organización. También hace referencia a 4 conceptos importantes en la evolución de la experiencia del empleado.

**Tabla 1***Evolución de la Experiencia del Empleado*

---

<b>Utilidad</b>	La utilidad hace referencia al periodo donde las organizaciones se enfocaban en ofrecer un puesto de trabajo a cambio de fuerza laboral para poder producir el producto o servicio al que se dedicaban. Por lo que muchas empresas solo brindaban las herramientas básicas de trabajo, por ejemplo, una computadora, una mesa y una silla.
<b>Productividad</b>	En este periodo de productividad, las empresas buscaban que el trabajo realizado por los empleados pueda ser óptimo y genere mayores beneficios a la empresa, controlaban el tiempo que cada empleado demoraba en realizar alguna actividad, y de esta manera se tenía un control o registro que ayudé a mejorar esos tiempos en pro de tener un buen nivel de productividad.
<b>Compromiso</b>	En esta etapa las empresas buscaron conocer cómo y porqué trabajan los empleados, si están motivados o lo perciben como una obligación, además se obtuvieron casos de éxitos donde un empleado más comprometido tiende a trabajar mejor, lo que conlleva a permanecer en la empresa, a su vez genera menos rotación de personal a largo tiempo y hace que se sienta parte de la organización y la perciba como un lugar feliz y saludable emocionalmente para trabajar.
<b>Experiencia</b>	Para entender mejor el concepto de experiencia del empleado, se tiene que tomar en cuenta la perspectiva del empleado con la perspectiva de la organización al diseñar la experiencia centrada en sus colaboradores. Por ello se le conoce como un conjunto de experiencias percibidas en 3 entornos diferentes por parte de los empleados, teniendo en cuenta que, al ser percepciones, éstas pueden variar dependiendo de cada persona.

---

Fuente: (Morgan, 2017)

Por otro lado IBM (2017) en su artículo informativo señala que la experiencia del empleado es un conjunto de percepciones que los empleados obtienen al relacionarse con su organización, y se le denomina un factor positivo que hace que los empleados puedan invertir más tiempo en sus funciones propias por ende obteniendo un mejor desempeño. Tenemos la definición descrita por Latam (2019) en su reporte conceptualiza a la experiencia del empleado como la experiencia vivida, las interacciones con su supervisor y compañeros de área, su interacción con las herramientas de trabajo, con los objetivos de su organización, etc; es decir el conjunto de interacciones que tiene un empleado en el lugar donde realiza sus labores o actividades diarias de trabajo.

Tenemos el artículo web publicado de Forbes (2021) donde existen 5 factores que pueden afectar la experiencia de empleado. Una de ellas es el “producto” y hace referencia al producto o servicio que la empresa ofrece y si está influye en la experiencia del empleado, ya que, si el empleado no siente que el producto o servicio es de excelencia, el grado de su compromiso con la organización puede ser en menor grado, ya que se establece una relación de representación con el producto o servicio de lo que ofrece la empresa, si el empleado siente que no hay concordancia esto puede afectar el grado de compromiso. El segundo factor es el “lugar de trabajo”, un buen espacio de trabajo propicia que el empleado se sienta más motivado, actualmente se tienen opciones de trabajo desde ir a las oficinas o trabajar desde casa; por lo cual la gerencia debe tener en cuenta cada una de las características de ambas opciones es proporcionar un ambiente cómodo al empleado para realizar sus labores diarias. El tercer factor es el “proceso”, lo cual hace referencia al proceso del empleado en la organización, y también al proceso diario que el empleado realiza para desempeñarse en sus funciones, desde el momento que llega al lugar de trabajo, lo cual también es uno de los factores influyentes en el nivel de satisfacción del empleado, por lo que las organizaciones tienen políticas de trabajar desde casa o recolectar postulantes que trabajen cerca a las oficinas ya que este factor a la larga resulta importante y un causante de estrés en muchos empleados. El cuarto factor es el “pago”; un buen salario puede influir al empleado a desempeñarse de forma competitiva en su lugar de trabajo, y si bien algunas empresas optan por tener sueldos debajo del mercado, esto puede influir a largo plazo a incrementar el número de rotación de personal, lo cual termina generando más costos a la empresa. El quinto factor son los “beneficios ofrecidos por la empresa”, hace referencia no sólo a los beneficios por ley, sino también aquellos que ayuden a mejorar la experiencia del empleado



o que estén enfocados en satisfacer las necesidades de los trabajadores desde la parte emocional, como vales, descuentos, días libres, flexibilidad, etc.

Importantes autores referentes de los recursos humanos como Chiavenato (2009) refieren que el futuro de los recursos humanos es centralizar más al cliente interno, es decir a los empleados, invirtiendo más en lograr mejorar su desempeño acompañado de la adquisición de nuevas herramientas digitales. En el reporte anual de Deloitte (2017) se refuerza esta idea sobre tendencias de recursos humanos, señala que la experiencia del empleado es un enfoque que ha tomado relevancia en los últimos años, esta experiencia está relacionado al ambiente de trabajo, el área de recursos humanos y realizar buenas prácticas que mejoren el desempeño, satisfacción y compromiso por parte del empleado ya que al ser un cliente interno de la organización es importante como percibe la experiencia desde el proceso de incorporación hasta su cese en la empresa, ya que esta relación se vincula con un sentido de permanencia. también se señala que hoy en día, hay empresas que no manejan bien estos términos sobre la experiencia del empleado, por lo que les resulta difícil poder adaptarlos a su organización. A continuación, se muestra algunas de las reglas a la que hace referencia Deloitte en su reporte en torno a la experiencia del empleado antes y como se proyecta en la actualidad.

**Tabla 2**

*La experiencia del empleado: Reglas tradicionales vs Reglas nuevas*

<b>Reglas Tradicionales</b>	<b>Reglas Nuevas</b>
La experiencia del empleado se mide a través de encuestas	La experiencia del empleado es vista de forma holística
La cultura no se mide o no es definida como un comportamiento	Se debe evaluar, mejorar y alinear a la cultura de la empresa
Cada área de RH tiene su propio líder	Existe un líder responsable de la experiencia del empleado
Las compensaciones y beneficios son evaluadas de manera equitativa	Las compensaciones y beneficios son diseñados para mejora la vida y experiencia laboral del empleado
Los programas de seguridad y salud se usan para prevenir gastos de seguros	Existencia de programas especiales para salvaguardar la integridad del empleado
El empleado utiliza una herramienta o plataforma tecnológica para manejar temas de RH y reportería	Se entregan recompensas no monetarias y monetarias a los empleados

Fuente: (Deloitte, 2017)

Por otro lado Plaskoff (2017) define la experiencia del empleado como un conjunto de percepciones que provienen de las interacciones de los empleados durante su travesía en la organización, también es importante que las experiencias creadas consideren las diferentes generaciones existentes en cuanto a edades de los empleados, ya que al ser distintas edades, las necesidades por satisfacer son distintas, por lo que el diseño de la experiencia debe ser cuidadosamente hecha. Se establecen 6 principios que sirven de apoyo para una mejor gestión de la experiencia del empleado en las organizaciones.

***Comprender Profundamente a las personas y sus necesidades:*** El uso de encuestas por parte de las empresas sirve de gran ayuda para conocer cuáles son las necesidades que se quiere cubrir al diseñar la experiencia del empleado, algunas veces las entrevistas realizadas también aportan información relevante, el fin de la aplicación de ambas es poder conocer con mayor exactitud la verdadera percepción del empleado sobre su trabajo y su organización.

***Adoptando un pensamiento holístico y expansivo:*** Las organizaciones deben comprender que la experiencia que percibe el empleado incluso comienza en la etapa en la que busca poder ingresar a la empresa a través de las postulaciones y continúa incluso cuando el empleado ha cesado y no pertenece a la organización, es importante poder tener en cuenta que el viaje que realiza es una experiencia que va sumando interacciones no sólo con su área de trabajo sino con cada elemento que hace parte de ello, como las herramientas físicas, la cultura ambiental, los eventos, etc. Se debe adoptar un pensamiento expansivo también porque se debe tener muchas ideas fuera de la caja y aprender a pensar en soluciones que ayuden a crear experiencias adecuadas para poder aplicarlas en la organización

***Lograr que lo tangible se vuelva intangible:*** Hace referencia que el análisis de la información puede volverse de forma tangible a través de los resultados brindados por herramientas como mapas mentales, descripciones visuales, gráficos, etc. Estos resultados servirán de apoyo para poder aprovechar las percepciones y pensamientos que los empleados colocaron como respuestas en estos cuestionarios.

***Insistir en lograr la participación radical:*** Este principio hace referencia a una participación general de todos los empleados a crear de manera conjunta con los líderes, soluciones a problemas. La participación engloba brindar ideas y perspectivas diferentes, lo que aumenta el nivel de compromiso y genera mayor adaptabilidad al cambio, debido a que,

al ser partícipe de propuestas de solución, el empleado acepta los cambios que generen esas soluciones.

***Reiterar y experimentar:*** La creación y diseño de experiencias del empleado debe ser un proceso que si bien toma tiempo debe englobar factores externos o nuevos descubrimientos que se vayan dando conforme pasa el tiempo, por ello el personal encargado de su diseño debe realizar ajustes de acuerdo al nuevo entorno, para obtener experiencias del empleado que sean adaptables, flexibles y que cubran las necesidades de los empleados y de la organización.

***Confianza y apreciación del proceso:*** El proceso de la experiencia del empleado en su mayoría de veces comienza bajo un entorno positivo en la organización, por lo que los empleados aprecian el proceso de comenzar la experiencia del empleado como un cambio del que son parte, por ello es importante la participación de los empleados durante el proceso de experiencia del empleado, ya que ellos pueden brindar sus opiniones y observaciones en cuanto a este proceso.

### **Modelo de Morgan**

Según Morgan (2017) define como 3 dimensiones o ambientes para establecer la experiencia del empleado en una organización:

#### ***Ambiente Físico***

El ambiente físico representa alrededor del 30% de la experiencia del empleado. La idea sobre los espacios básicos de trabajos han ido cambiando con el tiempo, incluso estos espacios desaparecerán en un par de años, y esto se debe al nacimiento de coworking o espacios que generan una experiencia agradable al empleado, lugares más iluminados, por lo que las organizaciones no solo deben proporcionar condiciones físicas necesarias para que el colaborador pueda realizar sus actividades laborales, sino un lugar que tenga la ventilación adecuada, que tenga espacios de ocio, y que tenga un espacio donde el colaborador pueda sentirse cómodo a nivel material y emocional, a partir de ello se diseñan nuevos espacios de trabajo. Hoy en día la mayoría de las organizaciones optan por el trabajo remoto o “home office”, lo cual siempre y cuando sea un ambiente cómodo y que mejore el desempeño del trabajador será una opción recomendada a usar por las organizaciones. Se deben tener en cuenta 4 aspectos importantes para tener un ambiente físico adecuando según la teoría.

**Flexibilidad en el trabajo:** Actualmente muchos empleados relacionan su vida laboral con su vida personal, buscando un equilibrio entre ambas, las organizaciones hoy

en día deben mostrar mayor flexibilidad, teniendo horarios acordes a las necesidades de los empleados, y no un horario fijo, permitiendo que pueda tener un equilibrio entre realizar sus actividades diarias y poder cumplir con sus objetivos trazados de acuerdo con su área de trabajo.

Una condición de ser flexible en el trabajo es que la organización brinde opciones al empleado de poder escoger cual espacio es el más idóneo para él, ya sea un trabajo en forma remota o en la oficina.

**Traer amigos u otros para visitar en nuestra organización:** Una empresa debe caracterizarse por tener la libertad de que un empleado puede traer amigos o conocidos a las oficinas de la empresa, con el fin de poder conectar más con el espacio de trabajo, y es que las oficinas de cada empresa deben ser una caja transparente donde el sentir miedo por mostrarse como tal no es una característica a tener, muchas empresas como LinkedIn o Apple tienen oficinas abiertas, es decir cualquier conocido de algún empleado puede entrar previo aviso, estas empresas tienen la disponibilidad de tener las puertas abiertas para los demás, lo que refleja el orgullo por sus espacios de trabajo.

**Los valores de la organización son reflejados:** Una empresa debe reflejar los valores que comunica hacia los demás, si en caso esto no sea el caso, los empleados no se sentirán comprometidos con su espacio de trabajo, un caso ejemplo es el de Facebook, cuyos valores son vistos de forma literal en los espacios de trabajos, espacios que permiten la unión de equipos y una mejor comunicación entre compañeros y jefes. Empresas como Facebook, Nike, Google y Apple, tienen espacios de trabajo exactamente referentes a sus valores organizaciones, por lo que son un ejemplo que otras empresas deberían aplicar en sus entornos laborales.

**Múltiples espacios de lugares de trabajo:** Las empresas deben brindar muchas opciones de lugar de trabajo, entre espacios cerrados o abiertos, estos deben estar relacionados en función al trabajo que realizan sus colaboradores, algunos pueden elegir desde asientos cómodos, hasta mesas, cafeterías, etc. El espacio que mejor se acomodó a sus necesidades, adoptando el término de “No hay asientos asignados” que significa el libre albedrío de sentarse a trabajar en el lugar más cómodo, muchas empresas como Sanofi o Atlassian implementaron múltiples espacios recreativos y de oficina para sus trabajadores, previamente a ello investigaron a fondo que tipo de espacios eran los preferidos por sus empleados.

### ***Ambiente Tecnológico***

El ambiente tecnológico actualmente ha tomado importancia en las organizaciones, ya que predominan el uso de tecnologías digitales que ayudan a poder organizar mejor las tareas diarias del rol que se desempeña, por ello el hecho que una organización proporcione adecuadas tecnologías es importante para el empleado ya que, si se tiene las herramientas necesarias, éste podrá realizar las funciones de una manera óptima. Las organizaciones deben mantenerse actualizada en el uso de sistemas y softwares que mejoren el desempeño del colaborador y hagan más eficiente el trabajo de cada uno de ellos. Si la herramienta que se utiliza es obsoleta o presenta fallas, las relaciones humanas también pueden fallar, de hecho es un factor tan importante que a veces es condicionante para la renuncia de los trabajadores, y es que al fallar una herramienta genera sentimientos de enfado de otras personas lo que conlleva a una situación incómoda por parte de los compañeros. Los aspectos o características que se toma en cuenta para el ambiente tecnológico son:

**Disponibilidad para todos:** La tecnología debe estar disponible para todas las áreas de la organización y todos deberían tener la opción de poder capacitarse en cuanto al manejo de estos, las organizaciones deben enfocarse en que la tecnología ha llegado para quedarse, organizaciones como el Zoológico de San Diego en USA, tienen alrededor de 3000 empleados que usan y tienen acceso a las mismas herramientas digitales.

**Tecnología de grado de consumo:** La implementación de herramientas tecnológicas debe estar enfocada en el uso por parte del empleado, es decir herramientas y plataformas que puedan ser utilizadas por empleados, deben ser fáciles de usar y que los empleados puedan sentirse familiarizados con ella.

**Tecnología centrada en las necesidades del empleado:** Este aspecto hace referencia a la relación del área TI y el área de recursos humanos, es importante que ambos estén enfocados en crear la tecnología suficiente para crear una experiencia del empleado acorde, ya que la codificación de la tecnología puede ser diferente a los requerimientos que el área de recursos humanos exige.

### ***Ambiente Cultural***

Hace referencia a como la cultura de una empresa esté estructurada o compuesta, este ambiente está compuesto por la visión, misión, objetivos de la empresa, estilos de liderazgo, el ritmo de trabajo, entre otros aspectos que determinan como se vive en esa área dentro de la organización, se establece que este ambiente es sumamente importante incluso influyente

en la decisión de permanencia de un empleado que recién ingresa a la organización o de aquellos que incluso permanecen años en ella. El entorno cultural se percibe como la vibra o sentimiento hacia la organización donde se labora. Se tiene 10 aspectos o características de este entorno en la organización.

**La empresa es vista de manera positivamente:** La importancia de como las organizaciones son vistas no sólo por sus empleados sino también por el público en general es una forma de tener una buena imagen. Mientras más orgullosos se sientan los trabajadores de su organización, las empresas se verán como mejores lugares de trabajo, un ejemplo es empresas como Walt Disney.

**Todos se sienten valorados:** Los empleados tienden a sentirse valorados cuando reconocen su trabajo, un lugar donde aprecian el trabajo que realiza es importante y a su vez es importante conocer en qué grado se sienten valorados o reconocidos por su propia organización.

**Sentido legítimo de propósito:** Las organizaciones deben establecer estrategias para poder lograr un sentido de propósito por parte de los empleados, que ellos puedan estar alineados y comprometidos con sus funciones, una empresa ejemplo es Salesforce, y el Zoológico de San Diego, donde sus colaboradores están comprometidos con las funciones que realizan más allá si esto produce un beneficio posterior o no.

**Los empleados se sienten parte del equipo:** El trabajo en equipo es sumamente beneficio para la organización, por ello los empleados deben sentirse parte de un equipo que les permita trabajar en conjunto, y no de manera individual. Tener un sentido de pertenencia ayuda mucho al trabajador a sentir confianza y a compartir ideas con su equipo.

**Crear Diversidad y la inclusión:** La diversidad en una organización hace referencia al grupo de personas con diferentes características como religión, estudios, orientación sexual, etc. Por otro lado, la inclusión es lograr que las personas diversas puedan convivir mejor teniendo las mismas condiciones laborales ante la organización.

**La referencia proviene de los empleados:** Cuando una organización tiene una buena experiencia de empleados, incluso los empleados deciden referir algún trabajo a conocidos suyos, por ello existen programas de referencia en algunas organizaciones, donde se aceptan que puedan recomendar amigos o familiares para trabajar en la organización. Una empresa modelo es Google, quién tiene un programa de referencias donde por recomendación te dan un bono siempre y cuando esté pase a ser contratado.

**Capacidad para aprender cosas nuevas y tener los recursos para analizarlo y hacerlo:** La empresa debe brindar los recursos necesarios para que los empleados puedan capacitarse para poder desarrollar su línea de carrera dentro de la organización, se debe implementar cursos, capacitaciones entre otras propuestas que ayuden al empleado a poder desarrollarse dentro de la organización para evitar futuros ceses o fugas de talento.

**Trato justo para todos:** La importancia que una organización tenga un trato justo y equitativo es importante para la experiencia del empleado y a su vez un tema legal que puede traer consecuencias en caso no se tenga un trato equitativo, por ello muchas empresas optan por capacitar ante sesgos y temas de inteligencia emocional para que los mismos trabajadores puedan aprender a detectar una situación injusta y reportarlo.

**Los ejecutivos y gerentes son mentores y entrenadores:** Las empresas deben tener líderes y gerentes que puedan compartir conocimientos a sus empleados, estando en la base como un soporte al crecimiento de ellos, brindando planes o programas que ayuden a mejorar y conseguir los objetivos de los empleados. Una empresa ejemplo es Facebook, donde los líderes adoptan la mentalidad de un entrenador preocupándose por el desarrollo de su equipo

**Dedicado a la salud y bienestar de los empleados:** Anteriormente la salud y bienestar era referencia de brindar planes de salud o programas alimentarios a los empleados, hoy en día significa también poder brindar apoyo emocional al empleado, que ayudan a reducir el ausentismo laboral y disminuir el estrés laboral. Una empresa modelo de es Marriot Internacional, que tiene un programa llamado “ Take Care”, que ayuda a la prevención y cuidado de pacientes con enfermedades, este programa ha ayudado a prevenir y tratar con anticipación enfermedades de alguno de sus colaboradores.

### **Características de la experiencia del empleado**

Para poder conocer si una empresa tiene una experiencia del empleado (Morgan, 2017) señala la aplicación del “Puntaje de Experiencia del Empleado” (EX) que luego de ser evaluada se debe dirigir al “índice de Experiencia del Empleado” para conocer cuál es la clasificación de la empresa.

## Figura 1

### 17 características de la Experiencia del Empleado en los 3 ambientes



Fuente: (Morgan, 2017)

En cuanto al puntaje de experiencia del empleado cuenta con 17 atributos que son tomados en referencia a los 3 entornos o dimensiones de la Experiencia del empleado, se les considera como las 17 características que una empresa con experiencia del empleado aplicada debería tener.

### Modelo de IBM

Según IBM (2017) existen 5 dimensiones para poder establecer la experiencia del empleado:

**Pertenencia:** El sentimiento de sentirse parte de un equipo u organización, este sentimiento debe estar muy relacionado a la experiencia que perciba el empleado desde el momento de su ingreso a la empresa u organización

**Objetivo:** Los empleados deben tener bien claro porque el trabajo que realizan es importante no sólo para la organización a la que pertenecen sino también a nivel individual de cada uno de ellos, el sentirse parte de esos objetivos.



**Logro:** Sensación de alcanzar un logro a nivel laboral mediante acciones realizadas durante su desempeño en la organización

**Felicidad:** Es el sentimiento de ser feliz en el lugar de trabajo, que surge como interacción con sus compañeros y al realizar las funciones propias de su cargo.

**Vigor:** Se dice que existe vigor en el trabajo cuando se tienen un conjunto de emociones como entusiasmo, emoción y energía presentes en la experiencia del empleado al realizar sus funciones respectivas en la organización.

### **Modelo Holístico de la Experiencia del Empleado**

Según Latam (2019) establece la experiencia del empleado como la suma de 5 pilares que ayudan a mejorar la experiencia que los empleados tienen desde el momento de ingreso a la organización:

**Tecnología:** El uso de herramientas digitales en la organización es importante para que permita tener un mejor desempeño y hacer un trabajo más efectivo por parte de los empleados, además que las herramientas tecnológicas ofrecen resultados medibles que sirven de apoyo en la toma de decisiones, la experiencia a través de la tecnología es vital pero también depende de está es percibida por el empleado.

**Vivencias:** Las experiencias que perciben los empleados deben ser situaciones donde se demuestre la sinceridad y el sentimiento genuino de como uno lo percibe, por lo que las organizaciones deben estar al tanto de cómo se perciben cada situación vivida por parte del trabajador y poder hacer un énfasis en ello.

**Personalización:** Debido a la existencia de empleados con distintas características y por ende con distintas necesidades a cubrir, se debe crear una experiencia del empleado acorde a estas necesidades, que tenga distintas características y que pueda ayudar al máximo de empleados en una organización.

**Liderazgo:** Hoy en día los empleados requieren de un líder que pueda escucharlos, que pueda brindarles un feedback o retroalimentación sobre su desempeño, es importante que las organizaciones puedan hacer seguimientos de estas acciones, ya que el empleado actual busca poder desarrollarse y mantenerse en constante aprendizaje, por lo que la influencia de un líder que pueda escucharlos y guiarlos a completar su objetivos es crucial para su compromiso con la organización y tener una experiencia agradable en ella.

**Propósito:** Los empleados tienen que sentir que hay un propósito en su trabajo, que ellos realmente están produciendo un aporte a la organización y que eso suma a los objetivos

en conjunto. Parte de ello es que las empresas puedan brindar acceso a capacitaciones constantes donde el empleado pueda sumergirse en nuevos conocimientos que le brinden mejores oportunidades dentro de la organización.

### **Employee Journey**

El viaje del empleado es el conjunto de experiencias que el colaborador percibe desde el momento de su ingreso a la compañía, se tienen 3 etapas en este viaje Latam (2019). Las cuales son: Aprendizaje, contribución y aprendizaje. Iniciando desde la etapa de explorar la empresa, onboarding al momento de ingreso del empleado, organización, productividad, crecimiento y offboarding, que es al momento de su salida.

### **Beneficios de la experiencia del empleado en industria tecnológica o SaaS**

En cuanto a los beneficios en la industria tecnológica en el artículo de Kennedy Fitch (2018) se describe empresas relacionadas al sector tecnológico como Airbnb, que es una plataforma digital dedicada a ofrecer alojamientos, han implementado este tipo de estrategias mejorando su cultura organizacional, dando importancia a cada uno de sus procesos de recursos humanos y que cada etapa del proceso esté relacionado a los objetivos de la organización, mostrando los valores de la compañía al postulante desde la etapa de reclutamiento hasta su viaje como empleado en la empresa. Otra empresa es General Electric quién implementó esta estrategia para poder construir espacios físicos y digitales que ayuden a sus trabajadores a poder tener un buen desempeño, colocando a los trabajadores como su eje central y como uno de los puntos más importantes que se debe tener en cuenta en la toma de decisiones a nivel organizacional.

En el libro de Morgan (2017) se brindan otros casos donde se implementan exitosamente la experiencia del empleado, es la empresa Adobe, donde por su parte en el ambiente tecnológico, brinda soluciones digitales a sus empleados, les ofrece la debida capacitación de estas herramientas. En cuanto al entorno físico; los espacios de trabajo tienen muchas zonas de áreas comunes que propicia la interacción entre compañeros, con espacios de juegos y ocio, los valores de la organización se ven reflejados en cada uno de los espacios de las oficinas de Adobe, en cuanto al entorno cultural; la empresa realiza actividades culturales y divertidas de forma anual, donde se reúnen todos los trabajadores de la empresa, los empleados por su parte sienten que el producto ofrecido por Adobe es de calidad y están orgullosos de representar y trabajar en la empresa, por su parte también generan estrategias de inclusión y diversidad en sus empleados, tienen programas de desarrollo para poder capacitar a los empleados y que tengan la oportunidad de ascender o

transferirse a otra área, tiene programas de referencias donde ofrecen bonos por personas contratadas, y hay programas relacionados a la salud y bienestar mental y físico de las personas. Todos estos atributos mencionados anteriormente hacen referencia a una exitosa implementación de la experiencia del empleado, teniendo en cuenta ello, es afirmativo decir que una buena experiencia por parte del empleado propicia organizaciones más eficientes y reconocidas a nivel mundial por sus buenas prácticas.

### **2.2.3 Compromiso laboral**

Según Allen y Meyer (1990) el compromiso laboral es un estado mental que resulta de la relación entre el empleado y su organización, y está es importante ya que decide si el empleado continúa en la empresa o decide buscar oportunidades en otra. Generar buenas relaciones con los empleados es importante para poder tener un mayor compromiso por parte de ellos, se utilizan muchas estrategias y herramientas para poder hacer una medición correcta de ella.

Tenemos a Becker (1960) quién define al compromiso laboral como aquel lazo que une al empleado con la organización a la que pertenece, este lazo es resultado de las experiencias vividas durante el periodo de tiempo desde el ingreso a la organización. Los empleados toman la decisión de crear un compromiso con la organización de manera voluntaria, lo que ayuda a generar objetivos de manera conjunta con su empresa. Otras definiciones de autores es la descrita por Newstrom (2007) el comportamiento organizacional es el grado en la que un empleado se siente identificado con su organización, es una conexión fuerte a nivel emocional. Es por ello que encontrar un nivel de compromiso fuerte en los empleados es difícil, ya que este tipo de compromisos usualmente se presenta en sólo aquellos que han permanecido por varios años en la organización y que a su vez han visto como sus objetivos han ido cumpliéndose, motivo por el cual el compromiso ha ido creciendo conforme pasa el tiempo.

**Tabla 3***Factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado*

<b>Factores Inhibidores</b>	<b>Factores Estimulantes</b>
-Tener una gratitud deshonesto o fingida	-Clara de reglas y políticas
-Recriminación excesiva	-Inversión de los empleados (capacitación)
-Presencia de Fallas en el seguimiento	-Participación y autonomía de empleados
-Incongruencias e inconsistencias	-Hacer que los empleados se sientan valorados
-Un trato abusivo y tener mucho ego	-Recordatorios de inversiones
	-Respeto y reconocimiento de esfuerzo
	-Ofrecer apoyo a empleados
	-Brindar oportunidades a empleados para que expresen su interés

Fuente:(Newstrom, 2007)

De acuerdo a Robbins (2013) el compromiso organizacional es la medida en la que el empleado se identifica con los objetivos de la organización, a mayor nivel de compromiso se logra reducir los niveles de rotación de personal, de ausentismo en la organización, y propiciando que los empleados aumenten su nivel de satisfacción laboral. Hoy en día los empleados valoran mucho que su esfuerzo sea contribuido de la misma forma que ellos se esfuerzan por la organización, este factor ayuda a que el compromiso pueda elevarse por ende tiende a ser beneficioso a largo plazo para la organización. Se dice también que la motivación de los empleados propicia un mayor nivel de compromiso, siendo distintos factores que ayudan a que se sientas más motivados.

De acuerdo a Hernández (2011) el compromiso organizacional se define el deseo de poder tener una continuidad en la empresa influenciado por el grado de motivación del empleado, teniendo en consideración las creencias propias, responsabilidades del cargo y opiniones personales que el empleado tenga. Por otro lado Miranda y René (2009) señala que el compromiso de continuar en una organización depende en su mayoría del propio empleado, es decir este analizará los intereses individuales y proyectos sobre los organizacionales, siendo que si estos ocasionan un conflicto interno, el empleado tendrá

como opción viable el retiro de la empresa ya que las decisiones organizacionales atentan contra sus propios proyectos, ocasionando mayor rotación de personal y una de las razones más importantes para el abandono y fuga de talentos en una organización.

El engagement el cual en su traducción al español significa compromiso se percibe como una decisión voluntaria del trabajador a nivel físico, emocional y psicológico con su centro de labores, lo que a largo tiempo ayuda a generar buenos resultados. Autores como Bobadilla et al. (2015) han establecido 3 perspectivas para definir el compromiso laboral : Es una descripción y análisis de como son las condiciones de trabajo en la que los empleados se desarrollan, la segunda perspectiva lo relaciona como un conjunto de conductas y comportamientos que están relacionadas al nivel de desarrollo y desempeño del trabajador, donde se engloba la iniciativa y proactividad como una de las características del compromiso y por último como una característica psicológica que involucra emociones, diferentes estados de ánimo y un sentimiento de apego hacia la empresa, lo que ocasiona que el compromiso sea más fuerte.

En el artículo de investigación de Maake et al. (2021) relacionaron el engagement work como el compromiso organizacional en su traducción al español, señalaron que es una pieza importante del comportamiento organizacional y a su vez que garantiza resultados esperados para la organización (Bakker, 2008). Por su parte Kahn (1990) manifiesta que el compromiso personal es la dedicación que el empleado tiene hacia su trabajo y está en base a emociones personales sobre la organización, es decir como el trabajo impacta a nivel físico , psicológico y cognitivo) , cada persona tienen diferentes tipos de emociones por lo que encontrar una base que pueda ayudar a medir o analizar el compromiso de manera general es una tarea complicada, para ello existe acciones impulsadas por la organización donde los empleados manifiestan sus emociones, preferencias y comportamientos, en un ambiente de interrelación con distintos grupos de la organización, lo que ayuda a realizar un análisis más detallado.

### **Modelo de UWES**

En este modelo Schaufeli y Bakker (2004) describen al compromiso organizacional como un estado mental que resulta satisfactorio para el empleado y genera resultados positivos a la organización. Se tienen 3 dimensiones que ayuda a definir mejor el compromiso organizacional a través de la escala de medición UWES.

El cual se divide en 17 ítems, de los cuales 6 realizan la medición de la dimensión de Vigor, 5 de la dimensión de dedicación y 6 ítems para la última dimensión de absorción.

**Vigor:** La dimensión hace referencia a un nivel alto de compromiso intelectual, es decir el empleado se compromete a nivel intelectual y a nivel físico. El empleado muestra una voluntad de realizar las cosas o actividades pese a los obstáculos que puedan existir en la organización.

**Dedicación:** La dedicación es una representación del grado de identificación con la empresa, caracterizándose por que el empleado expresa emocionales voluntarias hacia la organización y hacia sí mismo, generando un sentimiento de orgullo sobre su trabajo, lo cual propicia que sea más creativo, y que pueda aportar más a su propia empresa a través de ideas de mejora.

**Absorción:** La dimensión implica conocer si el empleado está completamente comprometido con la identidad de la empresa, no solo implica un lazo emocional o físico, si no es la mezcla de ambos, generando una satisfacción completa del trabajo, inclusive con el objetivo de permanecer indefinidamente en ella. Se dice que cuando un empleado está absorbido por la empresa, esté demuestra un grado de fidelización alto hacia ella y la decisión de abandonar la empresa es amarga e incluso una difícil de analizar.

### **Modelo de teoría de Demandas y Recursos laborales -DRL**

El modelo de A. Bakker y Demerouti (2013) es uno de los modelos más utilizados para conocer el nivel de compromiso organizacional en las empresas, este modelo tiene 2 categorías, las demandas laborales y los recursos laborales, que se consideran condiciones de trabajo en el que cada una de las categoría implica 2 vías psicológicas, Bobadilla et al.(2015) las nombra como: Procesos motivacionales y el estrés laboral, estas 2 se complementan ya que los recursos laborales o motivación ayudan a disminuir el estrés laboral, lo cual significa un impacto positivo.

La teoría es dinámica ya que debido a que el nivel de agotamiento que pueda percibirse y el nivel de compromiso están interrelacionados y ambos influyen tanto en los recursos laborales como en las exigencias o demandas. Este modelo tiene diferentes proposiciones:

**Flexibilidad:** Este modelo es flexible ya que puede ser adaptado a diferentes contextos de distintas profesiones y organizaciones, el modelo hace referencia a la existencia de entornos laborales divididas en 2 categorías, demandas y recursos laborales. Donde se entiende que la demanda laboral, hace referencia al nivel de exigencia física y mental que el

empleado debe cumplir, no necesariamente las demandas laborales son un aspecto negativo, pero si la demanda conlleva un exceso de esfuerzo y la persona no tiene la preparación adecuada, esto podría afectar negativamente el nivel de rendimientos del trabajador. Por otro lado, los recursos laborales son aquellos aspectos físicos, organizaciones y emocionales que pueden impactar en la reducción el nivel de exigencia del trabajo y de esta forma ayudar a estimular el desarrollo, conocimiento y crecimiento personal del trabajador.

**2 procesos:** La teoría DRL desencadena otros 2 procesos con su aplicación, y estas están relacionadas a las demandas laborales; que, en un nivel de exigencia o alto, puede provocar enfermedades como el burnout, y a su vez los recursos laborales predicen el nivel de compromiso laboral. Por ello se menciona que ambas categorías inician 2 procesos psicológicos tanto el proceso motivacional como el proceso de deterioro de salud.

**Proceso de salud (energético):** Este proceso es resultado del nivel de sobrecarga, exigencias, cambios de área, equipo de trabajo malogrado, etc. Estos factores son desencadenantes de generar problemas de salud o un deterioro en su metabolismo, tanto física como emocionalmente, lo cual conlleva a enfermedades que requieren de absentismo de personal en la organización.

**Proceso Motivacional:** Mientras que el proceso motivacional, toma relevancia los recursos laborales como la retroalimentación en las evaluación de desempeño, controlar el tiempo, que son aspectos que logran predecir el grado de compromiso laboral y el nivel de dedicación de los empleados hacia la organización, la falta de motivación o de algunos de los aspectos mencionados conlleva a aumentar el nivel de rotación de personal o abandono.

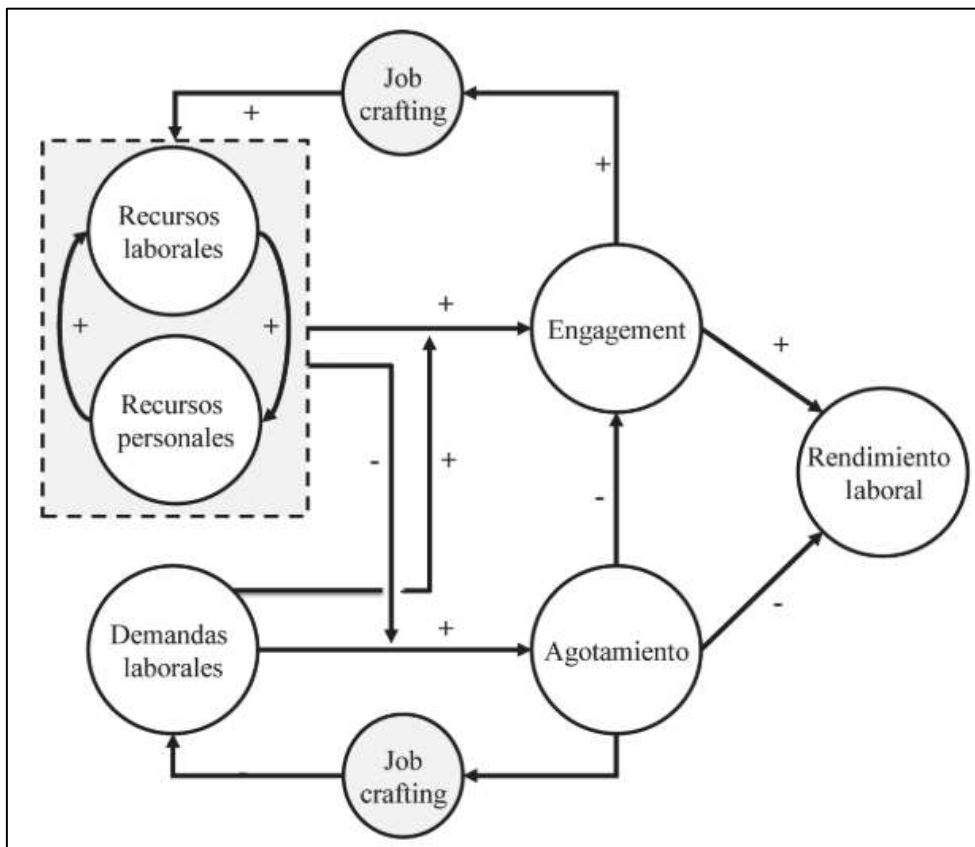
### **Relación entre Demandas y Recursos laborales**

La interacción entre las demandas y los recursos laborales ayuda a que se pueda predecir el bienestar laboral, tomando como referencia la primera interacción sucede cuando los recursos laborales ayudan de soporte en circunstancias de estrés en los empleados, cuando hacemos referencia a recursos laborales como el apoyo social, las retroalimentaciones por parte de sus supervisores o compañeros, y las diferentes oportunidades brindadas al empleados, estos aspectos ayudan al trabajador a poder enfrentar el desgaste emocional o físico (demandas laborales) que su cargo amerita. En la segunda interacción se determina que a mayor medida las demandas son elevadas o muy exigentes y se tiene los recursos laborales necesarios para hacer frente, el impacto en el compromiso será positivo y esto genera un mayor nivel de rendimiento del trabajador.

En cuanto A. Bakker y Demerouti (2013) refieren que en los estudios encontrados de casos los recursos laborales han ayudado a verificar que las demandas y recursos laborales ayudan a mejorar el bienestar del empleado y a poder sobrellevar las exigencias o demandas impuestas por sus jefes o supervisores en su organización.

**Figura 2**

*Modelo de Demandas y Recursos Laborales*



Fuente: (A. Bakker y Demerouti, 2013)

Continuando con la explicación del modelo de demandas y recursos laborales, un concepto que ha ido tomando relevancia es el de “Recursos personales” en el proceso, se le dice recursos personales a evaluaciones propias para poder enfrentar e influir en el entorno, mientras el individuo tenga más recursos personales, este tendrá una autoestima más alta y una mayor relación con sus propios objetivos. Aquellos empleados que tengan objetivos concretos se sentirán más motivados a poder luchar y alcanzarlos, por lo que perciben un ambiente de satisfacción y un mejor rendimiento. La relación de las demandas laborales con



los recursos personales es positiva ya que aumenta el compromiso del trabajador, a través de una percepción de retos personales.

***Intervenciones basadas en la teoría DRL***

Las intervenciones individuales u organizacionales pueden enfrentar las exigencias del trabajador, mientras que las organizaciones están enfocadas en poder aumentar los recursos laborales de los empleados a través de una constante formación y capacitación y desarrollada por la empresa, las intervenciones individuales se enfocan en mejorar las fortalezas de los empleados. Se pueden tener estas 2 dimensiones (Bakker & Demerouti, 2013):

Las intervenciones individuales vs intervenciones organizacionales

Objetivo de la intervención -entorno laboral (demandas y recursos laborales) vs recursos (personales)

**Figura 3**

*Intervenciones basadas en la teoría de DR laborales*



Fuente: (A. Bakker y Demerouti, 2013)

Algunos conceptos dentro de estas dimensiones son:

**Job Crafting:** En su traducción al español significa elaboración o construcción del trabajo y dentro del proceso de la teoría de demandas y recursos laborales toma importancia ya que, en esta etapa del proceso, los empleados pueden influir en sus lugares de trabajo o cargos que desempeñan, ya sea realizando modificaciones físicas; como disminuir el número de tareas y los cognitivos como los cambios en la percepción del trabajo. El job crafting juega un rol importante en el proceso de DRL ya que a mayor medida los recursos laborales aumentan los empleados se sienten más comprometidos, y en caso los empleados disminúan sus retos o sus recursos laborales el compromiso disminúa.

**Intervenciones basadas en fortalezas:** Para este tipo de intervención es importante conocer las fortalezas de los empleados, ya que permite definir cuáles son los rasgos como sentimientos, pensamientos y el comportamiento, por ejemplo, ser agradecido o ser valiente, estas fortalezas deben ser utilizadas para incentivar la motivación y el actuar de acuerdo con los valores que cada uno tiene. Para que la empresa conozca de primera mano esta información puede emplear dinámicas donde el empleado pueda conocer cuáles son sus fortalezas, de esta forma la autoevaluación permite sentirse más motivado y menos depresivo o estresado en el entorno laboral, también brinda un panorama de que tanto los empleados utilizan sus fortalezas en su área de trabajo y que necesitan para potenciarlo, para que la organización pueda evaluar distintas soluciones para mejorar sus fortalezas y por ende sus recursos personales y compromiso organizacional.

**Rediseño del trabajo:** Los empleados intervienen a través de la reestructuración o diseño de sus centros de trabajados, tareas o funciones que realizan, para poder facilitar su bienestar en la organización, este proceso normalmente este proceso se suele empezar de forma vertical, desde los puestos claves hasta la última línea con el único propósito de poder tener óptimos resultados en cuanto al rendimiento y bienestar de los empleados en la organización.

**Formación:** Las empresas deben ofrecer capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño y desarrollo cognitivo de los empleados, de esta forma se tiene una mejora en los recursos personales de cada trabajador, aumentando la motivación de y auto aprendizaje que conlleva a querer asumir retos cada vez superando a los retos anteriores, lo cual aumenta

el nivel de rendimiento positivamente y claro también se visualiza a nivel de mejores ingresos económicos y mayor rentabilidad de la organización.

### **Modelo de Allen y Meyer**

En el trabajo realizado por Allen y Meyer (1990) establecieron que el compromiso se puede conceptualizar de distintas formas, por lo cual establecen 3 componentes del compromiso; el compromiso afectivo hace referencia al apego emocional, al sentimiento de involucrarse emocionalmente con la empresa. En su artículo de investigación Meyer et al. (1993) señalaron que el compromiso afectivo y el normativo están relacionados positivamente con el desempeño organizacional y la cultura organizacional, mientras que el compromiso de continuidad o permanencia tiene una relación negativa. Por otro lado, el compromiso de continuidad hace referencia a los costos asociados de abandonar la empresa, y por último el compromiso normativo refleja si los empleados se sienten obligados de permanecer en la empresa o no. A continuación, detallaremos más sobre estos 3 componentes:

#### ***Compromiso Afectivo***

El primero de ellos es el compromiso afectivo; también llamado COA (Compromiso organizacional afectivo) el cual hace referencia al lazo emocional que surge entre el empleado y la organización por que los valores y objetivos del empleado es compatible con los organizacionales, donde predomina el deseo de permanecer en ella, y esforzarse por mantenerse alineando sus propios objetivos con los organizacionales. Los líderes de equipo deben velar porque esta forma de compromiso siempre esté presente en los empleados, ya que es una de las más difícil de conseguir y a su vez de romper. Por otro lado Meyer et al. (1993) considera que el compromiso afectivo es aquel que motiva a los empleados a permanecer a una empresa por que estos así lo desean. Por otro lado T. Gonzales y Guillen (2008) añade que el compromiso afectivo incluye sentimientos como afecto, calidez, lealtad, sentido de permanencia.

#### ***Compromiso Normativo***

El compromiso organizativo normativo (CON) es otra forma de compromiso y hace referencia a permanecer en una empresa bajo criterios de principio, ética o normas, donde tiene peso la idea de no abandonar la empresa por cómo este acto sería observado por otras personas, y si es una acción ética o no. Es decir, está asociado al deber moral del empleado, lo que promueve que se genere un bueno desempeño en la realización de actividades, los cuales están bajo las normas de la institución donde labora, por lo que los empleados

perciben como una responsabilidad el permanecer en la organización. El compromiso normativo es percibido también como una especie de obligación moral de pertenecer a la organización, el grado de lealtad de un empleado a su organización. Este tipo de compromiso tiende a medir en que grado el empleado es leal o que sacrificios sería capaz de realizar por su organización. Meyer et al. (1993) señalan que el compromiso normativo es aquel que donde los empleados permanecen en la empresa porque sienten que deben hacerlo, no por algún afecto por la organización. Autores como T. Gonzales y Guillen (2008) consideran que el compromiso normativo es un sentido de deber moral hacia la empresa.

### ***Compromiso de continuidad***

La última forma de compromiso es la de continuidad; esta forma hace hincapié en el lazo creado a través del tiempo, que a diferencia del afectivo, no se ha logrado crear un lazo emocional, sino por aspectos monetarios o de tiempo invertido de los empleados a la organización, estos deciden quedarse o permanecer en ella, ya que perciben que el tiempo que han estado en ella ha sido demasiado como para volver a empezar en otra empresa, es decir se percibe como un sentido de permanencia por lo que continuar en la organización es la única opción viable para su futuro, ellos sienten miedo que al salir de la empresa ellos pueden encontrarse sin trabajo o no encontrar un lugar de trabajo que pueda satisfacer sus necesidades básicas, lo que conlleva a una falta de voluntad para abandonar lo que ya se ha construido dentro de la empresa, como relaciones de amistad, relaciones de trabajo o porque tiene asuntos externos o personales que dependen de su permanencia en esa organización. En su artículo Meyer et al. (1993) señaló que los empleados permanecen en la organización por que necesitan del trabajo para poder tener una solvencia económica por lo que continuar en la empresa es una decisión de sobrevivir. Complementando esta información T. Gonzales y Guillen (2008) señalaron que el compromiso de continuidad hace referencia al sacrificio que hace la persona para no perder su trabajo, debido a los costos asociados de dejarlo o las escasas oportunidades de encontrar otro trabajo.

Los 3 componentes del compromiso hacen referencia a la probabilidad de que una persona pueda permanecer en su ocupación, pero esto puede estar influenciado por la forma del compromiso que el individuo tenga con su organización, Por ejemplo, una persona con un compromiso afectivo alto está enfocada en poder mantenerse al día con los desarrollos de su ocupación que alguien que tiene otro compromiso. Mientras que por otro lado individuos con un compromiso de continuidad, es decir la sensación de estar obligados a permanecer en su empresa, están menos inclinadas en poder involucrarse en el desarrollo

de actividades como otros miembros Meyer et al. (1993). En otros estudios Meyer y Allen (1987) señalan que el compromiso organizacional es beneficioso y que es importante poder medirlo desde el inicio del individuo en la organización a fin de poder prevenir futuras rotaciones de personal, en sus estudios recalcan que durante el primer año de permanencia el individuo puede disminuir su grado de compromiso debido a factores que influyen en su nivel.

En la investigación de T. Gonzales y Guillen (2008) se hizo referencia a los 3 tipos de placeres que motiva a un individuo Aristóteles los bienes útiles relacionados al compromiso de continuidad apegada a los costos asociados de abandonar una empresa o un cargo, el riesgo de perder el valor obtenido por el lado más técnico o de temas económicos; los bienes placenteros con el compromiso afectivo ya que está relacionado al sentimiento y al impulso o deseo que lleva a los empleados a poder permanecer en ella, y los bienes morales que son percibidas como perfecciones o buscar la excelencia humana, está relacionado a términos de justicia u obligación moral, un sentido racional de pensar si es justo o no, o si es correcto o no el realizar una acción. Estos están asociados a los 3 componentes del compromiso en un ambiente organizativo.

### **Modelo dimensiones de Compromiso Organizacional de Cohen**

Según Cohen y Caspary (2011) los empleados al ingresar a la organización llegan con una actitud que es la base del compromiso, lo cual a través de las distintas experiencias y a lo largo de su permanencia en la organización, va en aumento o disminución buscando congruencia con los valores organizaciones, por ello se establece 2 dimensiones de estudio:

**Apego Instrumental :** La primera dimensión es Apego instrumental; es el intercambio entre el empleado y la organización y está muy relacionada al compromiso de continuidad de Allen y Meyer (1990) ya que este apego es producido cuando no se quiere generar perdidas al momento de salir de la organización, el empleado analiza la posible situación y evita salirse de la empresa, para evitar generar costos tangibles, por lo que considera a las retribuciones y recompensas recibidas como un factor importante para su estadía o permanencia en la organización.

**Apego Psicológico :** La segunda dimensión es el Apego Psicológico y está relacionada al compromiso afectivo y normativo de Allen y Meyer (1990), donde el

empleado mantiene una relación emocional con su organización pero a su vez también refleja la identidad propia y la de la organización.

### **Otros conceptos relacionados al compromiso laboral**

#### ***Teoría de Lewin- factores intrínsecos y extrínsecos en la organización***

Algunos conceptos relacionados a la teoría del compromiso organizacional son descritas por Chiavenato (2011) quien establece que la conducta del individuo en la organización está regido por 2 factores: factores internos: los cuales están regidos por aspectos propios del individuo, como personalidad, aprendizaje, motivación y valores, aspectos que son propios del individuo o que se van formado de acuerdo a la percepción que esté tiene con su organización, por otro lado tenemos los factores externos, que están determinados por la organización como el ambiente organizacional, la cultura, la política , políticas, etc, los cuales afectan a los empleados y esto a su vez impacta en el rendimiento general de una organización.

#### ***La Motivación Humana***

La definición de motivación como tal tiene a ser muy amplia pero Chiavenato (2011) la define como un impulso que el individuo siente y lo hace comportarse de acuerdo al entorno para poder concretar la situación que lo estimuló inicialmente.

#### ***Necesidades de Maslow***

En cuanto a los niveles de necesidades que rigen la motivación o que la impulsan se tiene la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual es referente para poder establecer el tipo de necesidades que una persona en una organización requiere satisfacer.

**Figura 4**  
*Jerarquía de las necesidades de Maslow*



Fuente: (Chiavenato, 2011)

En esta jerarquía se establece como la base de todas, las necesidades fisiológicas, y es que estas se consideran básicas para la supervivencia humana, por ejemplo, hambre, sed, frío, deseo sexual, entre otros. Luego continúa las necesidades de seguridad, las cuales contemplan que el individuo pueda tener un lugar seguro donde vivir y pueda estar a salvo del peligro del ambiente externo y también se considera como la necesidad de sobrevivir en un ambiente de organización sería la necesidad de permanecer en una empresa para poder subsistir con sus gastos personales. En el tercer peldaño tenemos las necesidades sociales, y es esta donde comienza las necesidades secundarias que una vez satisfechas las primarias, los individuos buscan satisfacer, esta necesidad hace referencia a poder interactuar con los demás, tener habilidades de comunicarse, recibir afecto y poder adaptarse a otros entornos. Luego tenemos las necesidades de aprecio; que hace referencia a la valoración del individuo, sentirse valorado por los demás, sentir que su trabajo merece una recompensa, poder o mayor prestigio, en las organizaciones se suele dar en empleados que se esfuerzan y buscan mejorar su puesto con un cargo mayor o un mayor salario, que recompensé el esfuerzo dado, si estas necesidades no son cubiertas puede provocar sentimientos de inferioridad o estrés o depresión en algunos casos. Por último, tenemos las necesidades de autorrealización; estas necesidades son el impulso para poder superarse continuamente, tener independencia de las situaciones y una mayor autonomía para manejar situaciones concretas o retos, el individuo buscará llegar a cumplir sus deseos de superación y sus objetivos y una vez realizados, buscará seguir con otras metas impuestas.

## **Factores de Herzberg**

De acuerdo a Chiavenato (2011) existen factores higiénicos y factores motivacionales que están relacionados al ambiente externo que rodea al individuo en una organización.

***Factores higiénicos:*** Son aquellas condiciones laborales físicas donde el trabajador realiza su labor, el salario que percibe, las condiciones ambientales como el clima, las políticas de la empresa, entre otros. Estos factores si bien son importantes no logran motivar al empleado ya que estos aspectos buscan satisfacer necesidades básicas del entorno laboral.

***Factores motivaciones:*** Son aquellos factores como las funciones u obligaciones propias del cargo a desempeñar, posibilidad de ascenso, libertad de expresión, nivel de responsabilidad y confianza por parte de su jefe directo. Si la organización logra cumplir estos aspectos el empleado siente motivado y percibe la sensación de logro y reconocimiento por parte de la empresa, lo que lo motiva a desempeñarse mejor.

## **Compromiso en la industria Tecnológica**

Existen algunas investigaciones que han hecho énfasis de cómo es el nivel de compromiso en sus organizaciones, por ejemplo en el artículo de Shenoy y Uchil (2018) se detalla que el nivel de compromiso es influenciado por la gestión de políticas internas, si estas políticas internas afectan positivamente el trabajo del empleado, este aumentará su grado de compromiso con su organización.



## 2.3 Marco conceptual

**Experiencia del empleado:** La experiencia del empleado es definida por Morgan (2017) como una gestión que es importante para poder tener mejores condiciones laborales tanto de manera física, tecnológica como cultural.

**Utilidad:** La utilidad según Morgan (2017) es el periodo en la que las organizaciones tenían como prioridad la creación de productos o servicios como pieza clave de sus procesos, por lo que la fuerza laboral era visto como una manera de conseguir mano de obra para llevar a cabo la creación de estos productos o servicios.

**Productividad:** La productividad es definida por Prokopenko (1989) como la relación entre los resultados esperados a través del tiempo, esta a su vez hace referencia en el entorno organizacional como la producción obtenida en base a recursos utilizados de una manera eficaz.

**Engagement:** El engagement se traduce al español como “Compromiso” o “implicancia laboral”, algunos autores como Rodríguez y Bakker (2013) la definen como una conexión emocional de los empleados con su organización.

**Burnout:** También conocido como Síndrome del Quemado es definido como el nivel más alto de estrés alcanzando por un empleado de una organización afectando tanto psicológicamente como físicamente la salud del empleado. (Armas et al., 2017).

**Industria Saas:** En su significado real significa Software as a Service. En su artículo Araujo y Perez (2016) definen a la industria SaaS como una solución que es muy atractiva y sólida que ayuda a satisfacer las necesidades de los consumidores finales del software.

**Startup:** Algunos autores como Blank y Dorf (2012) la definen como una pequeña empresa en busca de un modelo de negocios estable. Por otro lado en un reporte informativo de Carnegie Mellon University (2016) se considera que la definición de Startup es una empresa emergente que está enfocada en ofrecer un producto o servicio que aún está en proceso de desarrollo.

### III. VARIABLES E HIPÓTESIS

#### 3.1 Definición operacional de las variables

Para los ítems del cuadro de variables de Experiencia de empleado se utilizó la escala de Morgan (2017) realizada en el trabajo de Palomino (2021) aplicado a empleados de establecimientos hoteleros en Junín, siendo 17 ítems de las 3 dimensiones de la variable de experiencia del empleado

**Tabla 4**

*Definición Operacional de la variable Experiencia del empleado*

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA	
Experiencia del Empleado	La experiencia del empleado como una gestión para poder mejorar las condiciones laborales de la organización y como esta contribuye a aumentar la satisfacción del empleado, por ende su rendimiento laboral en la organización (Morgan, 2017).	Ambiente Físico	Espacio de trabajo	Totalmente en desacuerdo = 1	
		Ambiente Tecnológico	Ambiente de trabajo		En desacuerdo = 2
			Ergonomía		
		Ambiente Tecnológico	Flexibilidad	Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3	
			Adecuación		
		Ambiente Tecnológico	Disponibilidad	De acuerdo = 4	
			Versatilidad		
		Ambiente Cultural	Trato justo	Totalmente de acuerdo = 5	
			Valoración		
		Ambiente Cultural	Liderazgo	Totalmente de acuerdo = 5	
			Equipos		
		Ambiente Cultural	Recursos	Totalmente de acuerdo = 5	
			Comunicación		
		Ambiente Cultural	Diversidad	Totalmente de acuerdo = 5	
			Bienestar		
		Ambiente Cultural	Percepción	Totalmente de acuerdo = 5	

En cuanto a la variable de compromiso laboral se utilizó la teoría de Allen Y Meyer (1990) y la escala validada en el trabajo de Baca (2019) y en el trabajo de investigación de Guerrero (2019) que cuenta con 18 ítems dividido en 3 dimensiones .

**Tabla 5**

*Definición Operacional de la variable Compromiso laboral*

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESCALA</b>
Compromiso laboral	El compromiso laboral es un estado mental que resulta de la relación entre el empleado y su organización, y está es importante ya que decide si el empleado continúa en la empresa o decide buscar oportunidades en otra (Meyer y Allen, 1987).	Compromiso Afectivo Compromiso de Continuidad Compromiso Normativo	Apego emocional Implicación con la organización Identificación Conocimiento de los costos asociados con dejar la organización Sentido de obligación del empleado de permanecer a la empresa	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5

## **3.2 Hipótesis de la investigación**

### **3.2.1 Hipótesis general**

La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk.

### **3.2.2 Hipótesis específicas**

H1: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Buk.

H2: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Buk.

H3: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk.

## **IV. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se expone la metodología utilizada explicando a detalle el diseño de la investigación, la descripción de la metodología, explicando las etapas de desarrollo del plan de tesis, también explicaremos como se realizó el cálculo de la población y muestra y las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

### **4.1 Diseño de investigación**

El trabajo de investigación se realizó bajo un diseño de tipo no experimental debido a que las variables no se vieron alteradas o se manipulan, solo se procede a investigar el comportamiento de las variables, la situación en que se maneja estas y como se van desarrollando de acuerdo a los efectos de otras variables, no se puede realizar algún ajuste entre ellas, solo se procede a realizar la revisión de los resultados de la interacción entre las variables (Hernandez, 2014). La investigación también tuvo un diseño no experimental de tipo transversal ya que la recolección de la información el estudio se realizó en un único momento y a su vez de tipo correlacional ya que busca conocer la relación de causalidad entre una variable y la otra (Hernandez, 2014).

### **4.2 Descripción de la metodología**

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo básica con un alcance correlacional ya que busca conocer la relación entre las dos variables de estudio bajo un determinado contexto (Hernández, 2014)

#### **4.2.1 Implementación del tema de investigación**

La etapa de implementación inició con la comunicación al representante de Buk en Perú, el cual tiene la posición de Country Manager Perú, se realizó en primer lugar una conversación vía canal slack luego se procedió a una reunión por la plataforma Meet para poder realizar la conversación y solicitud de aplicación del instrumento a los colaboradores de la empresa Buk Perú. Después de aprobada la solicitud de aplicación.

Se procedió a realizar el envío del cuestionario a través de los canales Slack y Whatsapp donde están todos los colaboradores de la empresa Buk, una vez completada la encuesta, se procedió a bajar la base de datos y trasladarla al programa SPSS versión 25 para posteriormente realizar el análisis e interpretación. Para poder tener un orden de la realización del presente trabajo de investigación se tuvo un orden en las actividades que se debían realizar, esto lo podemos contemplar en la Tabla 6

**Tabla 6**

*Etapas para desarrollar la tesis*

---

Etapa Preliminar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elección del tema de investigación</li><li>• Investigación de los antecedentes o estudios preliminares</li><li>• Conocer el problema de investigación y la metodología a aplicar</li><li>• Establecer la empresa o lugar de aplicación</li></ul>
Desarrollo de Tesis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selección del título de tesis</li><li>• Descripción de la realidad problemática</li><li>• Formulación del problema general de investigación</li><li>• Formulación de problemas específicos</li><li>• Se describe los objetivos generales y específicos</li><li>• Delimitación de la investigación</li><li>• Justificación de la investigación</li><li>• Elaboración de los antecedentes de la investigación</li><li>• Conceptualizar las bases teóricas</li><li>• Establecer la metodología utilizada</li><li>• Elaborar el cronograma de tesis</li><li>• Elaborar el presupuesto de tesis</li><li>• Adjuntar las referencias bibliográficas y webliografía</li></ul>

---

**4.2.2 Pruebas realizadas**

Para recolectar y poder realizar el análisis de datos, se creó una base de datos en Microsoft Excel y luego este fue trasladada al software IBM SPSS versión 25, el cual ha permitido realizar las pruebas de cálculo estadístico y la interpretación de las tablas de frecuencia, por otro lado, se logró calcular las correlaciones entre las variables de estudio (Rho Spearman) y el cálculo del nivel de confiabilidad o “Alfa de Cronbach” del instrumento de la presente investigación.

**4.3 Población y muestra**

La población del presente trabajo de investigación estaba compuesta por todos los colaboradores de la empresa Buk de las cuales se realizó un muestreo censal en el abarcó a a todos los colaboradores de la empresa Buk. Una muestra censal representa la porción de la población en su totalidad ya que la considerara como un número de datos manejable (Ramirez, 2021). La muestra por ende es 93 al igual que la población.

#### 4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente trabajo de investigación se realizó la aplicación de instrumentos de recolección de datos, en esta etapa se reunió toda la información necesaria relacionada al objetivo de estudio con el fin de poder comprobar la veracidad de las hipótesis planteadas en esta investigación. (Hernandez, 2014). La recolección de datos en el trabajo de investigación se realizó a través de encuestas realizadas en Google Form, lo que ayudó a poder tener un mayor alcance en el objetivo de recolectar la mayor cantidad de información del objeto de estudio.

En el presente trabajo de investigación se realizó la aplicación de dos instrumentos de validación para poder medir las dos variables de la investigación, estos instrumentos han sido desarrollados por autores referentes de cada variable y a su vez han sido validados en trabajos de investigación de otros autores:

Para la primera variable *Experiencia del empleado* se utilizará el instrumento desarrollado por Morgan (2017) que contiene 17 ítems que están desarrollados en las 3 dimensiones de la Experiencia del empleado, teniendo en cuenta para la dimensión física (4 ítems), en la dimensión tecnológica (3 ítems) y en la dimensión cultural (10 ítems); este instrumento fue aplicado y validado en el trabajo de investigación de Antonio Palomino (Palomino, 2021), en cuyo trabajo se realizó la investigación de la relación entre las variables de Experiencia del empleado y el compromiso laboral en los colaboradores de establecimientos de hoteles en la región de Junín, provincia de Tarma durante el año 2021, a su vez considerar que el instrumento en la investigación fue validado por 6 validadores, entre Drs. y Magisters, obteniendo un grado de confiabilidad de 0,887 mediante el Alfa de Cronbach que lo considera dentro del rango de “excelente validez” del cuestionario, lo cual permite poder aplicarlo al presente trabajo de investigación que contiene la misma variable de estudio. Para la segunda variable de estudio *Compromiso laboral* se utilizó el instrumento desarrollado por Allen Y Meyer (1990) quién toma 3 dimensiones para la variable del compromiso: Compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Este instrumento ha sido validado y aplicado en trabajos de investigación, uno de ellos es el de Baca (2019) donde se aplicó el cuestionario para medir la variable de compromiso laboral en el año 2019 a colaboradores del sector Bancario, el instrumento contó 18 ítems, teniendo para compromiso afectivo (6 ítems), compromiso de continuidad (6 ítems) y compromiso

normativo (6 ítems), y alcanzó un grado de confiabilidad para la dimensión de compromiso afectivo de 0,83, compromiso normativo de 0,73 y de compromiso continuo de 0,87, teniendo un grado de confiabilidad total promedio de 0,82 mediante el Alfa de Cronbach, lo cual lo caracteriza como un instrumento apto para aplicar en el presente trabajo de investigación. Otro trabajo de investigación donde se aplicó el cuestionario de 18 ítems, en base a las 3 dimensiones del compromiso laboral fue en la tesis de Guerrero (2019) donde se buscó conocer el compromiso organizacional mediante el modelo de Meyer y Allen aplicado a colaboradores de un Banco en la región de Lambayeque; ciudad de Chiclayo en el año 2019, donde se obtuvo un grado de confiabilidad de 0,824 para la dimensión de compromiso afectivo; para la dimensión de compromiso de continuidad 0,715 y para el compromiso normativo 0,767, teniendo un grado de confiabilidad total promedio de 0,769 mediante Alfa de Cronbach. En ambos trabajos donde se realizó la aplicación del instrumento de validación utilizó una escala de Likert para poder realizar la medición de los resultados con cinco opciones donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5 significa “Totalmente de acuerdo”. Por lo cual para la presente investigación hemos utilizado ambos trabajos de investigación como referencia para el instrumento de recolección de datos para la variable de compromiso laboral. Debido a lo descrito anteriormente para el presente trabajo de investigación se realizó un cuestionario de 35 preguntas, donde 17 preguntas corresponden a la variable de Experiencia del empleado y 18 preguntas a la variable de Compromiso laboral. Con el fin de validar y obtener un excelente nivel de confiabilidad (Alfa de Cronbach) en las dimensiones de la variable Compromiso Laboral se eliminaron 3 preguntas, la pregunta número 24, 30 y 34 del cuestionario, por lo que sólo se realizó el análisis con un total de 32 preguntas en su totalidad. El cuestionario se envió mediante herramientas digitales a través de formularios de Google, a través de correo electrónico o canales oficiales de la empresa en cuestión donde se alcanzó un mayor rango de colaboradores que pudieran responder de manera voluntaria el cuestionario con el fin de poder obtener la mayor información posible.

Para realizar el procesamiento de todos los datos recopilados una vez finalizada la encuesta se realizó a través de hojas de Excel, donde se visualizaron las calificaciones de acuerdo a cada pregunta, luego de ello se sumaron según cada dimensión y cada variable del presente trabajo de investigación para luego analizar en el programa SPSS versión 25, donde se pudo realizar la medición del nivel de confiabilidad, la correlación entre las variables y también las correlaciones entre las dimensiones.



## 4.5 Instrumento de recolección de datos

### 4.5.1 Validez

Para la validación del instrumento no se realizó una validación de expertos debido a que se tomaron como referencia para el presente trabajo instrumentos aplicados y validados por expertos en los respectivos trabajos de investigación previamente ya citados. Sin embargo, se realizó una prueba de confiabilidad para cada una de las variables de estudio donde se obtuvo el Alfa de Cronbach donde se obtuvieron los siguientes resultados: Para la variable Compromiso laboral se obtuvo un 0,896 y para la variable Experiencia del empleado se obtuvo un 0,815 donde se demostró que el instrumento aplicado tiene un alto nivel de confiabilidad.

### 4.5.2 Confiabilidad

Para medir el nivel de confiabilidad se hace uso del Alfa de Cronbach que en la investigación de (Quero, 2010) indica que permite evaluar la confiabilidad de un instrumento que ha sido constituido por una escala de Likert. De acuerdo al estudio realizado por (Oviedo & Campo, 2005) se establecen escalas para medir la confiabilidad.

- Valor muy bajo para rango de 0,0 a 0,2
- Valor bajo para rangos de 0,21 a 0,4
- Valor moderado para rangos de 0,41 a 0,6
- Valor alto para rangos de 0,61 a 0,8
- Valor muy alto para rangos de 0,81 a 1,0

Para cada una de las variables y sus dimensiones se obtuvo el nivel de confiabilidad de cada una de ellas, teniendo las siguientes interpretaciones:

**Tabla 7**

*Confiabilidad de la aplicación de la variable “experiencia del empleado”.*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Experiencia del empleado	<b>,815</b>	17
<b>Total</b>		<b>17</b>

En la tabla 7 se muestra el coeficiente de confiabilidad del instrumento que mide la variable experiencia del empleado. Los datos recogen información de 93 colaboradores de la empresa Buk. Las respuestas fueron analizadas a través del Alfa de Cronbach debido a que las respuestas fueron de tipo escala de Likert (1-5). Se visualiza que la consistencia del instrumento se refleja en el estadístico 0,815.

**Tabla 8**

*Confiabilidad de la aplicación de la variable Compromiso laboral*

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Compromiso laboral	<b>,896</b>	15
Compromiso afectivo	,863	6
Compromiso de continuidad	,711	5
Compromiso normativo	,702	4
<b>Total</b>		<b>15</b>

En la tabla 8 se muestra el coeficiente para la aplicación del instrumento que mide el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk. Los datos recogen información de 93 colaboradores de la empresa Buk. Las respuestas fueron analizadas a través del Alfa de Cronbach debido a que las respuestas fueron de tipo escala de Likert (1-5). Se visualiza que la consistencia del instrumento se refleja en el estadístico 0,896 teniendo en la dimensión de Compromiso afectivo un estadístico de 0,863 para la otra dimensión Compromiso de continuidad se obtiene un 0,711 como resultado estadístico y para la última dimensión Compromiso normativo tenemos un resultado de 0,702 para los 6,5 y 4 ítems que conforman respectivamente cada dimensión mencionada. Cada una de las dimensiones representan un alto grado de confiabilidad, teniendo valores entre 0,7 y 0,8, valores que se consideran alto y muy alto.

## 4.6 Resultados

### 4.6.1 Resultados estadísticos

Los siguientes resultados se obtuvieron de una población de 93 colaboradores de la empresa Buk, y se realizó el análisis descriptivo de la frecuencia y porcentaje gracias al apoyo del software SPSS-Versión 25. 'b

**Tabla 9**

*Características Sociodemográficas de los colaboradores de la empresa Buk*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sexo	Femenino	56	60,2
	Masculino	37	39,8
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Edad	De 20 a 30 años	53	57,0
	De 31 a 48 años	40	43,0
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Estado civil	Casada (o)	41	44,1
	Divorciada (o)	1	1,1
	Soltera (o)	52	54,8
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Grado de instrucción	Educación Superior Incompleta	5	5,4
	Educación Superior Completa	39	41,9
	Otras especializaciones, maestrías, etc	49	52,7
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Antigüedad	De 0 a 1 año	60	64,5
	De 1 año a 2 años	30	32,3
	De 2 años a 4 años	3	3,2
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Área actual	Country Manager	1	1,1
	Comercial	10	10,8
	Experiencia	2	2,2
	Marketing	5	5,4
	People	5	5,4
	Producto	25	26,9
	Proyecto	25	26,9
	SAC	12	12,9
	SDR	7	7,5
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	

En la tabla 9 se observa las características sociodemográficas de los colaboradores de la empresa Buk como sexo, edad, estado civil, grado de instrucción, y el periodo de antigüedad o años que llevan trabajando en la empresa. Para la característica de sexo se observa un 60,2 % de colaboradores de género femenino y un 39,8% de género masculino, en cuanto a la edad se observa un buen porcentaje de personal de edades entre los rangos de 20 a 48 años, teniendo un 57% de colaboradores de 20 a 30 años y un 43% entre el rango de 31 años a 48 años. Para el estado civil, se obtiene un porcentaje de 54,8% de colaboradores solteros, un 44,1% de colaboradores casados y un 1,1 % de colaboradores divorciados. En cuanto al grado de instrucción se obtiene un 52,7 % de colaboradores que tienen estudios de estudio de grado superior como maestrías o especializaciones, un 41,9% con educación superior completa, es decir con una carrera técnica o profesional finalizada y un 5,4 % con

educación superior incompleta. En cuanto al periodo de antigüedad se obtiene un 64,5 % de colaboradores que se mantiene entre el rango de 0 a 1 año de antigüedad, un 32,3 % de 1 a 2 años y un 3,2 % de colaboradores que tienen una antigüedad mayor o superior a 2 años a más. Para el dato de área actual se mantiene un 1,1 % que pertenece a cargos de gerencia o Country manager, gerentes a nivel país, un 10,8 % de colaboradores encuestados que pertenece al área comercial, un 2,2 % son del área experiencia, un 5,4 % pertenecen al área de Marketing, un 5,4 % al área de People, un 26,9 % son colaboradores del área de Producto, un 29,9 % pertenecen al área de Proyecto, un 12,9 % son parte del área de SAC, y por último un 7,5 % pertenecen al área SDR,

#### **4.6.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones.**

Para el análisis de las variables y las dimensiones de cada una de ellas se evaluaron de acuerdo con ciertos criterios, para la Experiencia del empleado se tuvieron los siguientes criterios de “experiencia del empleado por mejorar”, “buena experiencia del empleado” y “excelente experiencia del empleado”, en los 3 niveles de “Por mejorar”, “buena” y “excelente”.

Los puntajes para realizar la clasificación de los criterios fueron en base a la cantidad de ítems que tenía cada variable, la variable experiencia del empleado tenía 17 ítems en una escala de 1 al 5; por lo cual el rango mínimo fue 17 y el máximo fue de 85. De acuerdo con los resultados para la variable “Experiencia del empleado” se obtuvo un criterio de “Experiencia del empleado por mejorar” con un puntaje de 17 a 39,67, “buena experiencia del empleado” para un puntaje de 39,68 a 62,35 y por último un “excelente experiencia del empleado” para un puntaje de 62,36 a 85.

Para la dimensión Ambiente físico se obtuvieron 3 clasificaciones donde el rango mínimo era 4 y el rango máximo era de 20 como puntaje de acuerdo a los 4 ítems para el estudio de esta dimensión. Se obtuvieron; un criterio de “Ambiente físico por mejorar” para puntuaciones de 4 a 9,33, un “buen ambiente físico” para 9,34 a 14,67 y un “excelente ambiente físico” para 14,68 a 20. Para la dimensión ambiente tecnológico se considera los siguientes criterios “Ambiente tecnológico por mejorar” para las puntuaciones de 3 a 7, “buen ambiente tecnológico” para 7 a 11 y un “excelente ambiente tecnológico” para puntuaciones 11 a 15, donde el rango mínimo era 3 y el rango máximo era 15 ya que contenía 3 ítems. Para la dimensión Ambiente cultural se considera un criterio de “Ambiente cultural

por mejorar” con puntuaciones de 10 a 23,33, “buen ambiente cultural” para puntuaciones de 23,34 a 36,67 y un “excelente ambiente cultural” para puntuaciones de 36,68 a 50; donde el rango mínimo era 10 y el rango máximo era 50 ya que contenía 10 ítems para esta dimensión.

**Tabla 10**

Análisis descriptivo de la variable Experiencia del empleado y sus dimensiones

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Experiencia del empleado por mejorar	0	0,00
Experiencia del empleado	Buena experiencia del empleado	1	1,1
	Excelente experiencia del empleado	92	98,9
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
	Ambiente físico por mejorar	0	0,0
Ambiente físico	Buen ambiente físico	1	1,1
	Excelente ambiente físico	92	98,9
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
	Ambiente tecnológico por mejorar	1	1,1
Ambiente tecnológico	Buen ambiente tecnológico	8	8,6
	Excelente ambiente tecnológico	84	90,3
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
	Ambiente cultural por mejorar	0	0,0
Ambiente cultural	Buen ambiente cultural	2	2,2
	Excelente ambiente cultural	91	97,8
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 10 se muestra para la variable de experiencia del empleado de los colaboradores de la empresa Buk, se obtiene para la variable experiencia del empleado un

98,9% de colaboradores que muestran un “Excelente experiencia del empleado” y un 1,1% de “Buena experiencia del empleado” percibida en su organización. Para la dimensión ambiente físico, se obtuvo un 98,9 % de “Excelente ambiente físico” y un 1.1% para el criterio de “ Buen ambiente físico” , para la dimensión de ambiente tecnológico se observa un 1,1% para un “Ambiente tecnológico por mejorar”, un 8,6 % demuestran un “Buen ambiente tecnológico”, mientras que un 90,3 % demuestra un “Excelente ambiente tecnológico”. Por último, para la dimensión de ambiente cultural, se obtiene un 2,2 % que demuestra un “Buen ambiente cultural” y un 97,8% que demuestra un “Excelente ambiente cultural”.

Para el análisis de la siguiente variable compromiso laboral se obtuvieron puntuaciones, estos puntajes se establecieron de acuerdo a la cantidad de ítems para esta variable que contenía 15 ítems en una escala del 1 al 5, por lo cual el rango mínimo era 15 y 75 como rango máximo. Los resultados fueron de 15 a 35 significa “Bajo compromiso laboral”, de 35,01 a 55,01 significa un “Buen nivel de compromiso laboral” y de 55,02 a 75 significa “Excelente compromiso laboral”. Para la dimensión de compromiso afectivo, se obtiene el criterio de “Bajo compromiso afectivo” para puntuaciones de 6 a 14, “Buen compromiso afectivo” para 14,01 a 22,01 y por último “Elevado compromiso afectivo” para puntuaciones de 22,02 a 30, esta dimensión tenía el rango mínimo de 6 y el rango máximo de 30 ya que contenía 6 ítems. Para la dimensión de compromiso de continuidad se tienen puntuaciones de 5 a 11,67 significa “Bajo compromiso de continuidad”, de 11,68 a 18,35 significa “Buen compromiso de continuidad” y de 18,36 a 25 significa “Elevado compromiso de continuidad”; donde el rango mínimo es 5 y el rango máximo de 25 ya que contenía 5 ítems. Para la última dimensión de compromiso normativo se tienen los siguientes criterios: De 4 a 9,33 significa “Bajo compromiso normativo”, de 9,34 a 14,67 significa un “Buen compromiso normativo” y de 14,68 a 20 significa un “Elevado compromiso normativo”, donde el rango mínimo era 4 y el máximo 20, ya que contenía 4 ítems.

**Tabla 11***Análisis descriptivo de la variable Compromiso Laboral y sus dimensiones*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Compromiso laboral	Bajo compromiso laboral	1	1,1
	Buen nivel de compromiso laboral	14	15,1
	Excelente compromiso laboral	78	83,9
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Compromiso afectivo	Bajo compromiso afectivo	1	1,1
	Buen compromiso afectivo	7	7,5
	Elevado Compromiso afectivo	85	91,4
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Compromiso de continuidad	Bajo compromiso de continuidad	0	0,00
	Buen compromiso de continuidad	22	23,7
	Elevado compromiso de continuidad	71	76,3
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>
Compromiso normativo	Bajo compromiso normativo	2	2,1
	Buen compromiso normativo	14	15,1
	Elevado compromiso normativo	77	82,8
	<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 11 se muestra la segunda variable de estudio “Compromiso laboral” se obtiene un 1,1% de “Bajo compromiso laboral”, un 15,1 % demostró un “Buen nivel de compromiso laboral” y un 83,9% demostró un “Excelente compromiso laboral”. Para la dimensión de compromiso afectivo se demostró un 1,1 % de “Bajo compromiso afectivo”, un 7,5 % demostró que existe un “Buen compromiso afectivo” y un 91,4% demostró la



existencia de un “Elevado compromiso afectivo”. Para la dimensión de compromiso de continuidad se obtiene un 0,0 % de “Bajo compromiso de continuidad”, un 23,7% refiere tener un “Buen compromiso de continuidad”, mientras que un 76,3% destaca un “Elevado compromiso de continuidad” . Finalmente, para la dimensión de compromiso normativo, se obtiene un 2,1 % de “Bajo compromiso normativo” en los colaboradores, un 15,1 % de “Buen compromiso normativo” demostrado y un 82,8 % percibe que tiene un “Elevado compromiso normativo”.

#### 4.6.3 Contrastación de hipótesis

**Tabla 12**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

	EE	CL	AF	AT	AC	CA	CC	CN
<b>N</b>	93	93	93	93	93	93	93	93
<b>Estadístico de prueba</b>	,136	,154	,268	,250	,163	,182	,127	,188
<b>p valor</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>,001<sup>c</sup></b>	<b>,000<sup>c</sup></b>

Nota: EE=Experiencia del empleado, CL= compromiso laboral, AF=ambiente físico, AT= ambiente tecnológico, AC= ambiente cultural, CA= Compromiso afectivo. CC=Compromiso de continuidad, CN=Compromiso normativo

Se observa que en la prueba de normalidad los valores de p valor son menores a 0,05, por lo que se determina que no se distribuyen como una normal, por lo tanto para poder realizar la contrastación de las hipótesis se debe utilizar una prueba estadística no paramétrica, en este caso se utilizará la prueba estadística Rho de Spearman.

De acuerdo con la tabla anterior se comprende las siguientes abreviaturas con su respectivo significado.

Para poder tener una mejor interpretación del coeficiente de Rho de Spearman se considera la tabla descrita por (García Moyano et al., 2016) quienes conceptualizan el coeficiente de Rho de Spearman como una medida de correlación para variables que se encuentran en un mismo nivel de medición, de esta forma se ordenan de manera jerárquica a través de rangos . Tiene valores desde -0,1 hasta +1,0 donde señala valores desde donde no existe una relación hasta una relación considerablemente perfecta y positiva. Por otro lado, el valor de 0,00 considera la NO existencia de correlación. Es uno de los coeficientes más conocidos y se puede abreviar a través de las sigas Rho (Dagnino, 2014).

**Tabla 13***Coeficiente Rho Spearman*

Rango	Correlación
-0,91 a -1,00	Negativa perfecta
-0,76 a -0,90	Negativa muy fuerte
-0,51 a -0,75	Negativa considerable
-0,11 a -0,50	Negativa media
-0,01 a 0,10	Negativa débil
0,00	No existe correlación
+0,01 a + 0,10	Positiva débil
+0,11 a +0,50	Positiva media
+0,51 a + 0,75	Positiva considerable
+0,76 a +0,90	Positiva muy fuerte
+0,91 a + 1,00	Positiva perfecta

Fuente:(Hernández Sampieri &amp; Fernandez Collado, 1998)

Por otro lado, para el valor p se considera:

Si p valor  $>0,05$  se acepta la hipótesis nula

Si el p valor  $<0,05$  se rechaza la hipótesis nula y se puede aceptar la hipótesis alternativa.

**Contraste de hipótesis general**

Ha: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk.

Ho: : La experiencia del empleado no se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk.

**Tabla 14***Relación entre la aplicación de la Experiencia del empleado y la variable de Compromiso Laboral*

		Compromiso Laboral		
		Rho de Spearman	P valor	N
<b>Experiencia</b>	<b>del</b>	<b>,472</b>	<b>,000</b>	<b>93</b>
<b>empleado</b>				

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

En la tabla 14 se muestra la relación entre la aplicación de la variable *Experiencia del empleado* y el Compromiso laboral en la empresa Buk. El coeficiente Rho de Spearman arroja un resultado de  $\rho = 0,472$  indicando una relación positiva media entre ambas variables, el valor de significancia es  $p = 0,000 < 0,01$ ; razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Criterio: Existe la relación directa y significativa entre la variable *Experiencia del empleado* y la variable Compromiso laboral con un coeficiente de correlación de 0,472 con un margen de error de 0,000.

#### **Contraste de hipótesis 1:**

Ha: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Buk.

Ho: La experiencia del empleado no se relaciona directa y significativamente con el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Buk.

#### **Tabla 15**

*Relación entre la aplicación de la variable Experiencia del empleado y el Compromiso Afectivo*

	Compromiso afectivo		
	Rho de Spearman	P valor	N
<b>Experiencia del empleado</b>	<b>,628</b>	<b>,000</b>	<b>93</b>

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

En la tabla 15 se muestra la relación entre la aplicación de la variable *Experiencia del empleado* y el Compromiso afectivo en la empresa Buk. El coeficiente Rho de Spearman arroja un resultado de  $\rho = 0,628$  indicando una relación positiva considerable entre ambas variables, el valor de significancia es  $p = 0,000 < 0,05$ ; razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Criterio: Existe la relación directa y significativa entre la variable *Experiencia del empleado* y la variable Compromiso Afectivo con un coeficiente de correlación de 0,628 con un margen de error de 0,000.

## Contraste de hipótesis 2:

Ha: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Buk.

Ho: La experiencia del empleado no se relaciona directa y significativamente con el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Buk.

**Tabla 16**

*Relación entre la aplicación de la variable Experiencia del empleado y el Compromiso de Continuidad*

	Compromiso de Continuidad		
	Rho de Spearman	P valor	N
<b>Experiencia del empleado</b>	<b>,273</b>	<b>,008</b>	<b>93</b>

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

En la tabla 16 se muestra la relación entre la aplicación de la *variable Experiencia del empleado* y el *Compromiso de Continuidad* en la empresa Buk. El coeficiente Rho de Spearman arroja un resultado de  $\rho = 0,273$  indicando una relación positiva media entre ambas variables, el valor de significancia es  $p = 0,008 < 0,05$ ; razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Criterio: Existe una relación directa y significativa entre la *variable Experiencia del empleado* y la *variable Compromiso de Continuidad* con un coeficiente de correlación de 0,273 con un margen de error de 0,008.

### Contraste de hipótesis 3:

Ha: La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk.

Ho: La experiencia del empleado no se relaciona directa y significativamente con el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk.

**Tabla 17**

*Relación entre la aplicación de la variable Experiencia del empleado y el Compromiso Normativo*

	Compromiso Normativo		
	Rho de Spearman	P valor	N
<b>Experiencia del empleado</b>	<b>,369</b>	<b>,000</b>	<b>93</b>

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

En la tabla 17 se muestra la relación entre la aplicación de la variable Experiencia del empleado y el Compromiso Normativo en la empresa Buk. El coeficiente Rho de Spearman arroja un resultado de  $\rho = 0,369$  indicando una relación positiva media entre ambas variables, el valor de significancia es  $p = 0,000 < 0,05$ ; razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Criterio: Existe una relación directa y significativa entre la variable *Experiencia del empleado* y la variable *Compromiso laboral* con un coeficiente de correlación de 0,369 con un margen de error de 0,000.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al objetivo del presente estudio, que fue determinar la relación existente entre la variable Experiencia del empleado y el Compromiso laboral en los colaboradores de la empresa Buk se encontró que entre las 2 variables existe una relación positiva media de  $\rho=0,472$ . Este resultado está relacionado con los estudios realizados por (Palomino, 2021) en cuyo estudio se indica un resultado similar con un valor alto de relación de 0,803 entre la variable experiencia del empleado y compromiso laboral aplicado a los colaboradores de establecimientos hoteleros en la provincia de Tarma distrito del departamento de Junín durante el periodo COVID-19. Por otro lado en el trabajo de investigación de (López & Perales, 2019) quien busca conocer la relación entre la experiencia del empleado y el desempeño laboral en trabajadores de la Municipalidad de Laredo en el departamento de Trujillo durante el periodo 2019, se logra demostrar que a mayor experiencia del empleado, se obtiene un mayor desempeño laboral, el cual influye en el compromiso laboral que el colaborador demuestra, también tenemos el trabajo de (De la Cruz, 2019) en cuyo trabajo de investigación se demuestra que una adecuada gestión de la experiencia del empleado es determinante para mejorar el clima organizacional de una organización.

Por otro lado, respecto al primer objetivo, el cual busca determinar la relación entre la variable Experiencia del empleado y el Compromiso afectivo en los colaboradores de la empresa Buk, se encontró que la relación es positiva considerable con un valor de  $\rho=0,628$ . Estos resultados podemos relacionarlo con el trabajo de (Gavilan et al., 2013) en cuyo trabajo busca conocer el efecto de la experiencia del empleado en el compromiso afectivo de los trabajadores, donde se obtuvo un alto grado de relación de 0,96 entre las variables, dando como resultado que el conjunto de experiencias percibidas por los trabajadores logran que se desarrolle un alto compromiso afectivo que se demuestra con un nivel de identidad con la organización y con sus valores. Una investigación que refuerza que la idea de que el compromiso afectivo es influenciado por el conjunto de experiencias es demostrado también en la investigación de (Mehta, 2021) en donde se concluyó que el conjunto de experiencias tanto físicas, tecnológicas y culturales influyen en el lado emotivo y afectivo de los colaboradores generando un grado de felicidad que produce un mayor compromiso laboral por parte de ellos. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el conjunto de vivencias que un colaborador percibe por parte de su empresa empleador es determinante para poder obtener un nivel de compromiso alto, pero más desarrollado en la

parte emotiva o afectiva, es decir las experiencias producen un sentimiento de estar comprometido con la empresa, recalando y reforzando el resultado para el segundo objetivo de estudio de la presente investigación.

Asimismo; respecto al segundo objetivo de estudio, el cual consiste en determinar la relación entre la variable Experiencia del empleado y el Compromiso de Continuidad en la empresa Buk, se encontró que existe una relación positiva media entre las variables con un valor de  $\rho = 0,273$  por lo cual se acepta la hipótesis alternativa. Una investigación que refuerza estos resultados es la propuesta por (Bakker & Oerlemans, 2016) donde se establece un alfa de Cronbach de 0,91 para la variable agotamiento y compromiso laboral, donde se menciona que los factores físico y psicológicos pueden afectar el grado de compromiso. Otra investigación es la realizada por (Baca, 2019) quién obtuvo como resultado un coeficiente de correlación de Pearson de 0,379 y un grado de significancia de 0,034 que es menor al valor de 0,05 en la dimensión de compromiso de continuidad y satisfacción laboral, teniendo una relación significativa entre ambas variables estudiadas en la investigación. Se deduce que a mayor existencia de satisfacción laboral en los colaboradores, mayor será el compromiso de continuidad en los colaboradores.

Para el tercer objetivo de estudio, el cual busca determinar la relación entre la Experiencia del empleado y el Compromiso Normativo en la empresa Buk, los resultados mostraron que existe una relación positiva media entre las variables arrojando un valor de  $\rho = 0,369$  el cual es una relación positiva para determinar una relación existente entre ambas variables. Una investigación que refuerza estos resultados es la de (Baca, 2019) en donde se obtuvo un resultado de 0,634 con un valor de significancia 0,015. En donde se destaca una relación positiva entre ambas variables, concluyendo que el compromiso normativo o sentido de permanencia en una organización es influenciado por las prestaciones brindadas por la empresa o el tipo de apoyo que les brinda ante una situación poco estable para ellos, la mejora de este tipo de prestaciones genera un vínculo mayor con la organización. Asimismo (Hanaysha, 2016) en su investigación concluye que los entornos que rodean al colaborador es de vital importancia en el grado o nivel de compromiso que desarrolla siendo un factor relevante los recursos físicos, materiales y claro los recursos financieros, considerando el aspecto monetario importante para contribuir el grado de compromiso del colaborador.

Finalmente, de acuerdo a los resultados y a la mayoría de trabajos citados, se puede concluir que la experiencia del empleado tiene una relación positiva con el compromiso

laboral, enfocado más en el compromiso afectivo que está relacionado al lazo emocional que el colaborador crea con la organización, por otro el compromiso de continuidad y normativo tienen valores menores al compromiso afectivo porque la organización aún debe mejorar sus estrategias que ayuden a incrementar este tipo de compromisos en sus colaboradores. En cuanto a la experiencia percibida por los colaboradores, todos obtuvieron un alto porcentaje de una excelente experiencia percibida, por lo cual se deduce que a mayor experiencia percibida se obtendrá un mayor grado de compromiso laboral.



## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Las conclusiones que se mencionan líneas abajo se basan en los resultados que han sido obtenidos por la presente investigación.

Respecto al objetivo general, se concluye que la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral en los colaboradores de la empresa Buk durante el periodo 2023 es positiva media con un valor de 0,472. De acuerdo con ello se obtuvo un resultado de la aplicación de la experiencia del empleado donde el 98,9 % considera que percibe una excelente experiencia del empleado y un 1.1 % considera que la percibe como una buena aplicación de la experiencia del empleado. En cuanto al compromiso laboral los resultados son que 83,9 % de los encuestados demuestra tener un excelente compromiso laboral, mientras que un 15,1 % sólo mantiene un buen nivel de compromiso laboral, por último, un 1,1% demostró un bajo compromiso laboral. En suma, a lo mencionado anteriormente, se obtiene un alto grado de porcentaje donde se percibe que la experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk.

Para el primer objetivo específico, se concluye que la aplicación de la experiencia del empleado y el compromiso afectivo tiene una relación positiva considerable con un valor de 0.628. En cuanto a los resultados de los encuestados, se obtuvo que un 91,4 % tiene un elevado compromiso afectivo, un 7,5% demuestra un buen compromiso afectivo y un 1,1% demuestra un bajo compromiso afectivo. Por ello se concluye que la experiencia del empleado influye directa y significativamente en el desarrollo del compromiso afectivo en los colaboradores.

Para el segundo objetivo específico, se concluye que la aplicación de la experiencia del empleado y el compromiso de continuidad tienen una relación positiva media con un valor de 0,273. En cuanto a los resultados obtenidos de los encuestados, un 76,3 % demuestra un elevado compromiso de continuidad y un 23,7 % demuestra un buen compromiso de continuidad. Debido a los resultados de los encuestados se

considera que la experiencia del empleado influye directa y significativamente en el grado de compromiso de continuidad de los colaboradores.

Finalmente, para el tercer objetivo específico, se concluye que la aplicación de la experiencia del empleado y el compromiso de normativo tienen una relación positiva media con un valor obtenido de 0,369. En cuanto a los resultados de los encuestados, un 82,8 % demuestra un elevado compromiso normativo, mientras que un 15,1 % demuestra un buen compromiso normativo y por último un 2,1 % demuestra un bajo compromiso normativo. Debido a los resultados de los encuestados se considera una relación directa y de significancia entre la experiencia del empleado y el grado de compromiso de normativo presente en los colaboradores.

### **Recomendaciones**

Para el objetivo general de la presente investigación, el cual consistió en encontrar la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk, se recomienda tener una adecuada gestión de la aplicación de la experiencia del empleado, gestionando cuestionarios que ayuden a identificar mejores condiciones tanto físicas, tecnológicas, como culturales que propicien un mayor y mejor compromiso por parte de los colaboradores. Realizar talleres que puedan permitir la interacción entre los colaboradores de la empresa, de esta forma se propicia un mejor ambiente laboral en todos los aspectos.

Por otro lado, para el primer objetivo específico que consistió en buscar la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso afectivo de los colaboradores de la empresa Buk, es posible recomendar tener proyectos inclusivos para todas las áreas de la organización a fin de poder incrementar el compromiso afectivo con la realización de actividades. También se debe incluir reuniones virtuales de pequeños grupos donde los colaboradores pueden interactuar más, esto ayuda cuando las organizaciones crecen y las personas nuevas puedan conocer a toda la organización, de esta forma se refuerza la integración. Otra recomendación es que los jefes puedan realizar reuniones semanales con el equipo para comunicar. Generar mejores condiciones que ayuden a tener un ambiente físico apto para los colaboradores, que les proporcione un adecuado uso de las herramientas de trabajo.

Para el segundo objetivo específico que es determinar la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Buk, es

posible recomendar que se desarrolle mejoras tecnológicas, con herramientas o uso de tecnología avanzada, la aplicación de encuestas trimestrales que brinden información sobre el estado de la felicidad de los colaboradores en la organización. Realizar reconocimientos mensuales entre los colaboradores. Tener un plan de beneficios monetarios y no monetarios actualizados y de acuerdo con las necesidades de los colaboradores.

Finalmente, para el tercer objetivo específico que consiste en determinar la relación dentro la experiencia del empleado y el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk, es posible recomendar la creación de un plan de ética y valores que pueda ser visible por todos los colaboradores de la organización.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.TB00506.X>
- Araujo, V., & Perez, M. (2016). Evaluación de impacto de Saas en contextos comerciales. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, 2016-July*, 10. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2016.7521463>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales* (N. Gonzales & A. Colina (eds.); Universida).
- Baca, R. (2019). *Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en los colaboradores del Área de Banca-Servicios de las agencias de Mi Banco-Región Lambayeque*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Bakker, A. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2007.11.007>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2016). Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement. *The Journal of Psychology*, 0(0), 1–24. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.2307/2773219>
- Beltrán, I., Escrig, A., Bou, J., & Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 16(4), 221–237. <https://doi.org/10.1016/J.CEDE.2012.10.002>
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *Internacional Journal Of Advertising*, 24(2), 151–172. [www.warc.com](http://www.warc.com)
- Bhushan, S., & Marti, J.-F. (2020). Redefining employee experience (EX) for the post-pandemic world. *PWC-Digital*, 2. <https://www.pwc.com.au/digitalpulse/employee-experience-ex-new-normal-coronavirus.html>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Press.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global*. Universidad del Pacifico.
- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is It? How is it Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/JMKG.73.3.052>

- Buk. (2022). *Buk*. <https://www.buk.co/blog/startup-buk-es-valorizada-en-us417-millones>
- Carnegie Mellon University. (2016). *Entrepreneurship 101*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (M. Á. Toledo Castellanos (ed.); Tercera ed). Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos “El capital humano de las organizaciones”* (The McGraw). Interamericana Editores S.A. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Cohen, A., & Caspary, L. (2011). Individual Values, Organizational Commitment, and Participation in a Change: Israeli Teachers’ Approach to an Optional Educational Reform. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 385–396. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9186-1>
- Dagnino, J. (2014). Correlación. *Revista Chilena de Anestesia*, 43(2), 150–153.
- De la Cruz, C. (2019). *Employee experience para mejorar el clima organizacional en un Hospital Nacional de Lima – 2019*. Universidad Norbet Wiener.
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital.Tendencias globales en Capital Humano 2017*. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)
- Díaz, W. (2021). Gestión de la experiencia del empleado y su influencia en la competitividad interna de una empresa aseguradora en Perú, 2021 [Universidad Nacional de Trujillo]. In *Universidad Nacional de Trujillo*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/19308>
- Digutsch, J., & Diestel, S. (2021). How achievement motive enactment shapes daily flow experience and work engagement\_ The interplay of personality systems. *Motivation and Emotion Journal*, 45(0), 557–573. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09894-2>
- Dupret, K., & Pultz, S. (2022). People as Our Most Important Asset: A Critical Exploration of Agility and Employee Commitment. *Sage Journals*, 53(3), 219–235. <https://doi.org/10.1177/87569728221077013>
- Forbes. (2021). *Employee Experience Strategy: The Five P’s That Impact How Employees Feel About Their Work*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/12/27/employee-experience-strategy-the-five-ps-that-impact-how-employees-feel-about-their-work/?sh=1cd827052756>
- García Moyano, L., Guerrero Portillo, S., Antón Solanas, I., Juárez Vela, R., Tabueña Acín, J., & Pellicer García, B. (2016). Guía de elaboración de un proyecto de investigación. Segunda parte. In *Revista de enfermería (Barcelona, Spain)* (McGraw-Hil, Vol. 39, Issue 2). The McGraw-Hill.
- Gavilan, D. G., Avello, M., & Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 07(07), 58–75. <https://doi.org/10.7263/ADR.004.01.04>
- Gonzales, T., & Guillen, M. (2008). Organizational Commitment : A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of ‘ Normative Commitment .’ *Journal of Business Ethics*,

- 14, 401–414. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9333-9>
- Guerrero, P. (2019). *Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un Banco Chiclayano, 2018*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61–70. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2015.11.006>
- Hernandez, R. (2014). Metodología de la Investigación. In *Mc Graw Hill*. Interamericana Editores S.A.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen Evolución y Vanguardia* (J. Mares (ed.); 5th ed.). McGraw Hill.
- IBM. (2017). The Employee Experience Index. *IBM Smarter Workforce Institute*, 16.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kennedy Fitch. (2018). *Employee Experience: How to build an Ex-Centric Organization*. <http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>
- Latam, H. I. (2019). *Guía para la Gestión del Employee Experience 2019*.
- Lemon, L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1704288>
- López, E., & Perales, W. (2019a). El Employee Experience y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Laredo – Trujillo, año 2019 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45996>
- López, E., & Perales, W. (2019b). El Employee Experience y el desempeño laboral en la municipalidad distrital de Laredo – Trujillo, año 2019 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45996>
- Maake, G., Harmse, C., & Schultz, C. (2021). Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V19I0.1507>
- Mehta, P. (2021). Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 0. <https://doi.org/10.1002/PA.2709>
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018). The Digital Employee experience: Discovering Generation Z. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 23, 241–256. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). *A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment*. 19(2).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and

- occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Miranda, G., & René, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21518650004>
- Morgan. Jacob. (2022). *Online Survey Software | Qualtrics Survey Solutions*. [https://survey.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_6XVFMLQrhq5bq6N](https://survey.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_6XVFMLQrhq5bq6N)
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage* (Vol. 0, Issue December). John Wiley & Sons, Inc.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (13th ed.). Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(2), 0.
- Palomino, A. E. (2021). *Experiencia del empleado y Compromiso laboral en colaboradores de establecimientos hoteleros del distrito de Tarma Junin, Periodo COVID-19*. Universidad San Martín de Porres.
- Piedras, A., & Segura, O. (2019). *Capital humano: La experiencia del empleado en la empresa digital*.
- 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>
- Pozo, M. (2019). La experiencia del empleado como estrategia del modelo de recursos humanos en un contexto vuca. In *Universidad de Buenos Aires*. Universidad de Buenos Aires.
- Prokopenko, J. (1989). *Gestión de la productividad* (1989th ed.). Organización Internacional del Trabajo.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 12, 248–252.
- Ramirez, T. (2021). *El proyecto de investigación paso a paso*. Ediciones de la Biblioteca EBUC-UCV.
- Robbins, S. (2013). *Administración* (P. Educación (ed.); 8th ed.). Pearson Education.
- Rodriguez, A., & Bakker, A. (2013). *El engagement en el trabajo* (Ediciones). Salud Laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral. [https://creaccionltda.cl/wp-content/uploads/2018/11/articles\\_arnold\\_bakker\\_320.pdf](https://creaccionltda.cl/wp-content/uploads/2018/11/articles_arnold_bakker_320.pdf)
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht work engagement scale. *Occupational Health Psychology Unit-Utrecht University, December*, 60.
- Shambi, J. (2021). Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 434–438. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93027>
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *Internacional Journal of Business Insights and Transformation*, 11(2), 18–

24.

Sodexo. (2018). *Las 7 tendencias globales en el lugar de trabajo*. Sodexo. <https://info.sodexo.es/las-7-tendencias-globales-en-el-lugar-de-trabajo-2018>

Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183–187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>



ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Experiencia del empleado	Ambiente Físico Ítems (1,2,3,4)	Tipo: Correlacional
¿Cuál es la relación entre experiencia del empleado y el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk?	Determinar la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk	La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso laboral de los colaboradores de la empresa Buk.		Ambiente Tecnológico Ítems (5,6,7)	Enfoque: Cuantitativo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Ambiente Cultural Ítems (8,9,10,11,12,13,14,15,16,17)	Diseño: No experimental Nivel:
¿Cuál es la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso afectivo de los	Conocer la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso	La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso afectivo de los		Compromiso Afectivo Ítems (18,19,20,21,22,23)	Correlacional y transeccional o transversal
				Compromiso de Continuidad	Población: 93 Muestra:

<p>colaboradores de la empresa Buk?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso de continuidad de los colaboradores de la empresa Buk?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk?</p>	<p>afectivo en los colaboradores de la empresa Buk.</p> <p>Conocer la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso de Continuidad en los colaboradores de la empresa Buk.</p> <p>Conocer la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso normativo en los colaboradores de la empresa Buk.</p>	<p>colaboradores de la empresa Buk.</p> <p>La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso de Continuidad de los colaboradores de la empresa Buk</p> <p>La experiencia del empleado se relaciona directa y significativamente con el compromiso normativo de los colaboradores de la empresa Buk.</p>	<p>Compromiso laboral</p>	<p>Ítems (24,25,26,27,28,29)</p> <p>Compromiso Normativo</p> <p>Ítems (30,31,32,33,34,35)</p>	<p>93</p> <p>Muestreo censal</p>
--	--	---	---------------------------	---	----------------------------------

Anexo 2. Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA
Experiencia del empleado	La experiencia del empleado como una gestión para poder mejorar las condiciones laborales de la organización y como esta contribuye a aumentar la satisfacción del empleado, por ende su rendimiento laboral en la organización (Morgan, 2017).	Ambiente Físico	Espacio de trabajo Ambiente de trabajo Ergonomía Flexibilidad	Totalmente en desacuerdo=1
		Ambiente Tecnológico	Adecuación Disponibilidad Versatilidad	En desacuerdo=2
		Ambiente Cultural	Trato justo Valoración Liderazgo Equipos Recursos Comunicación Diversidad Bienestar Percepción	Ni de acuerdo ni en desacuerdo =3  De acuerdo =4  Totalmente de acuerdo =5
Compromiso laboral	El compromiso laboral es un estado mental que resulta de la relación entre el empleado y su organización, y está es importante ya que decide si el empleado continúa en la empresa o decide buscar oportunidades en otra (Meyer y Allen, 1987)	Compromiso afectivo	Apego emocional Implicación con la organización Identificación	Totalmente en desacuerdo=1 En desacuerdo=2
		Compromiso de continuidad	Conocimiento de los costos asociados con dejar la organización	Ni de acuerdo ni en desacuerdo =3 De acuerdo =4
		Compromiso normativo	Sentido de obligación del empleado de permanecer a la empresa	Totalmente de acuerdo =5



3	El espacio físico donde trabajo refleja los valores de mi organización.					
4	Mi organización ofrece opciones de trabajo flexibles y fomenta la autonomía.					
Dimensión: Ambiente Tecnológico						
5	En general, la tecnología que se usa dentro de mi organización es la adecuada (herramientas tecnológicas o digitales).					
6	En general, la tecnología utilizada está disponible para todos los trabajadores de mi organización cuando la requieren (herramientas tecnológicas o digitales).					
7	En general, la tecnología que se utiliza dentro de mi organización se centra en las necesidades de los empleados (herramientas tecnológicas o digitales).					
Dimensión: Ambiente Cultural						
8	Trabajar en la organización me da sentido de propósito (algo que motiva a seguir trabajando en la organización).					
9	En mi organización, siento que soy tratado de manera justa.					
10	En mi organización, me siento valorado.					
11	Sientes que mis gerentes/jefes son entrenadores y mentores.					
12	En mi organización, me siento como si fuera parte de un equipo.					
13	Si deseo aprender algo nuevo o avanzar dentro de mi organización, me brindan los recursos y la oportunidad de hacerlo.					
14	Recomiendo o motivo a otras personas para trabajar en mi organización.					
15	Siento que la organización para la que trabajo es diversa e inclusiva (quiere decir que la organización brinda trabajo a todo tipo de personas sin importar su religión, sexo...).					
16	Mi organización invierte en el bienestar de los empleados (salud mental y física).					

17	En general, mi organización tiene una percepción positiva (buena imagen como empresa).					
<b>Variable: Compromiso laboral</b>						
Dimensión: Compromiso Afectivo						
18	Me siento ligado emocionalmente a mi organización.					
19	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.					
20	Experimento un fuerte apego hacia mi organización					
21	Personalmente, esta organización es muy importante para mí.					
22	Me siento plenamente integrado a mi organización					
23	Realmente me identifico con los problemas de la organización como si fueran mis propios problemas					
Dimensión: Compromiso de Continuidad						
24	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.					
25	Sería muy duro dejar esta organización para mí.					
26	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.					
27	Pertenecer a mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo.					
28	Si renunciará a esta organización, pienso que tendría pocas alternativas de otro trabajo.					
29	Estaría feliz de trabajar por mucho más tiempo en esta organización.					
Dimensión: Compromiso Normativo						
30	Estoy en deuda con mi organización.					
31	Me siento como parte de una familia en mi organización.					
32	No me siento obligado a permanecer en la organización.					

33	No abandonaría a mi organización en estos momentos.					
34	Aún si fuera por mi beneficio personal, siento que no estaría bien dejar mi organización.					
35	Esta organización merece mi lealtad.					

Anexo 3. Encuesta extraída de (Morgan. Jacob, 2022)

	Pregunta en ingles	Pregunta en español
1	Your organization offers employees multiple workspace options (e.g., open spaces, conference rooms, quiet areas, collaboration spaces, cafe style environments, etc.)	Su organización ofrece a los empleados múltiples opciones de espacio de trabajo
2	The physical space reflects the values of your organization (e.g., if the values are collaboration, openness, transparency, and fun, then you wouldn't expect to see a dull environment with nothing but cubicles!)	El espacio físico refleja los valores de su organización
3	You feel proud to bring a friend/visitor to your of office	Te sientes orgulloso de traer un amigo/ visitante a tu oficina
4	Your organization offers flexible work options (such as the ability to work your own hours wherever you want) and encourages autonomy	Su organización ofrece opciones de trabajo flexibles y fomenta la autonomía
5	You feel a sense of purpose	Tienes un sentido de propósito
6	You feel you are treated fairly	Sientes que eres tratado de manera justa
7	You feel valued	Te sientes valorado
8	You feel your managers are coaches and mentors	Sientes que tus gerentes son entrenadores y mentores
9	You feel like you are part of a team.	Te sientes como si fueras parte de un equipo

10	If you want to learn something new or advance within your organization, you are given the resources and opportunity to do so	Si desea aprender algo nuevo o avanzar dentro de su organización, se le brindan los recursos y la oportunidad de hacerlo
11	You refer others to work at the organization	Se refiere a otros para trabajar en la organización
12	You feel that the organization you work for is diverse and inclusive.	Sientes que la organización para la que trabajas es diversa e inclusiva
13	Your organization invests in employees' well-being (physical and mental health)	Su organización invierte en el bienestar de los empleados (salud mental y física)
14	Generally speaking, your organization has a strong positive brand perception	En general, su organización tiene una fuerte percepción de marca positiva
15	Generally, the technology that you use inside of your organization is consumer grade (meaning it's so well designed, useful, and valuable that you would consider using something similar in your personal life if it existed)	En general, la tecnología que usa dentro de su organización es adecuada
16	Generally, the technology used is available to everyone at your organization who wants it.	En general, la tecnología utilizada está disponible para todas las personas de su organización que la deseen.
17	Generally, the technology you use is inside of your organization is focused on the needs of the employees instead of just on the technical requirements and specifications of the organization.	En general, la tecnología que utiliza dentro de su organización se centra en las necesidades de los empleados



#### Anexo 4. Carta de aceptación del asesor de Tesis



*"Año del Fortalecimiento De La Soberanía Nacional"*

#### CARTA DE ACEPTACIÓN DE ASESOR DE TESIS

Lima, 17 de Agosto del 2022.

Dra:

Marina Vilca Cáceres

Responsable de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNTELS.

Yo, Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, identificada con DNI N° 09725194, docente de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, me dirijo a usted con la finalidad de informarle que acepto ser Asesora de Tesis de la Bachiller Marisol Victoria Pariona Huamani, identificada con DNI N° 48867510, quien opta por la Modalidad de Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Agradecida a la atención que brinde a la presente, quedo a la espera de su respuesta.

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas  
Docente de UNTELS



## Prueba 2: Datos demográficos

N°	Genero	Edad	Estado civil	Grado de instrucción	Para que sede de Buk trabajas	Área-Cargo actual	¿ Cuánto tiempo llevas trabajando en Buk ?
1	Femenino	25	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	SAC	1 año
2	Femenino	26	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SAC	9 meses
3	Masculino	26	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	SAC	4 meses
4	Femenino	28	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SAC	1 año y medio
5	Masculino	36	Casado	Educación Superior Completa	Perú	SAC	1 año
6	Masculino	30	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Project Manager	1 año
7	Femenino	29	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SAC	1 año y 6 meses
8	Masculino	36	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Country Manager	3 años
9	Femenino	37	Divorciado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	People Happiness Manager	1 año y 6 meses
10	Femenino	26	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Comercial	8 meses
11	Masculino	34	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	1 año
12	Masculino	26	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SDR	2 años
13	Femenino	20	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Trainee	2 años
14	Femenino	29	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	6 meses
15	Femenino	30	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Especialista en Administración y finanzas	11 meses
16	Femenino	29	Casado	Educación Superior Completa	Perú	SDR Outbound	10 meses
17	Femenino	23	Soltero	Educación Superior Incompleta	Perú	Trainee	2 meses
18	Femenino	36	Casado	Educación Superior Completa	Perú	SDR Outbound	1 año y 6 meses
19	Masculino	30	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	SAC	1 año y 6 meses
20	Femenino	24	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Comercial	7 meses
21	Femenino	21	Soltero	Educación Superior Incompleta	Perú	Trainee	3 meses
22	Femenino	37	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Comercial	1 año 10 meses
23	Femenino	31	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Experiencia	11 meses
24	Femenino	27	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Comercial	2 años
25	Femenino	30	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	6 meses
26	Femenino	27	Soltero	Educación Superior Completa	Chile	Project Manager	2 años
27	Femenino	25	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Project Manager	1 año
28	Femenino	23	Casado	Educación Superior Completa	Colombia	QA automation	3 meses
29	Masculino	29	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Semr Senior Software Engineer	1 año 6 meses
30	Masculino	29	Soltero	Educación Superior Completa	Chile	seocps	más de un año
31	Masculino	26	Soltero	Educación Superior Completa	Chile	Software Engineer	2 años
32	Femenino	30	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Chile	Research	1 año
33	Masculino	28	Soltero	Educación Superior Completa	Chile	Producto	8 meses
34	Femenino	31	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Chile	UX Engineer	3 meses
35	Masculino	38	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	1 año
36	Masculino	31	Casado	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer	1 año 4 meses
37	Masculino	39	Casado	Educación Superior Completa	Perú	Product Owner	4 años 4 meses
38	Femenino	33	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	México	Project Manager	1 año
39	Masculino	38	Casado	Educación Superior Incompleta	Chile	Project Manager	2 años
40	Femenino	34	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	1 año
41	Masculino	29	Casado	Educación Superior Completa	Perú	Project Manager	7 meses
42	Femenino	24	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	SDR	9 meses
43	Femenino	30	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Comercial	1 año
44	Masculino	30	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Software Engineer	1,6 años
45	Femenino	27	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Comercial	9 meses
46	Masculino	31	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Chile	Software Engineer	2 años
47	Masculino	30	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Chile	Senior Software Engineer	1 año y 6 meses
48	Femenino	28	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Chile	Project Manager	1 año y 6 meses
49	Femenino	28	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Project Manager	1 año
50	Masculino	26	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Chile	Software Engineer	1 año
51	Masculino	36	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Engineering Manager	7 meses
52	Femenino	31	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Marketing Corporativo	1 año y 5 meses
53	Masculino	27	Soltero	Educación Superior Completa	Chile	Producto	1 año
54	Femenino	26	Soltero	Educación Superior Incompleta	Chile	SAC	6 meses
55	Masculino	37	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Project Manager	3 meses
56	Femenino	26	Soltero	Educación Superior Completa	Chile	Contenido	2 años
57	Femenino	30	Soltero	Educación Superior Completa	Colombia	Experiencia	1 año
58	Femenino	38	Casado	Educación Superior Completa	Chile	Producto	2 años
59	Masculino	31	Soltero	Educación Superior Incompleta	Chile	Project Manager	8 meses
60	Masculino	31	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer	1 año
61	Femenino	37	Casado	Educación Superior Completa	Perú	SAC	1 año
62	Masculino	29	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer	1 año
63	Masculino	28	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Talent Acquisition Specialist	1 año
64	Masculino	25	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer	2 años
65	Masculino	27	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer	2 años
66	Masculino	33	Casado	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer-Ux	1 año y 4 meses
67	Masculino	36	Casado	Educación Superior Completa	Perú	Comercial	1 año
68	Masculino	48	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	1 año
69	Femenino	47	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Comercial	1 año
70	Masculino	29	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Software Engineer	2 años
71	Femenino	33	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Talent Acquisition Specialist	1 año
72	Masculino	42	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	2 años
73	Femenino	36	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	1 año
74	Femenino	25	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Content Specialist	1 año
75	Femenino	31	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SDR	1 año
76	Femenino	29	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Comercial	1 año
77	Femenino	27	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SDR	7 meses
78	Femenino	35	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SDR	1 año 1 mes
79	Femenino	38	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	9 meses
80	Femenino	32	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	9 meses
81	Femenino	32	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	7 meses
82	Femenino	38	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	2 meses
83	Femenino	27	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	5 meses
84	Masculino	29	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SDR	1 año y 8 meses
85	Femenino	31	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	5 meses
86	Femenino	25	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SDR	9 meses
87	Femenino	36	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	1 año
88	Femenino	34	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	8 meses
89	Masculino	33	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	7 meses
90	Femenino	26	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SAC	2 meses
91	Femenino	26	Soltero	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	SAC	1 año y 1 mes
92	Masculino	36	Casado	Otras especializaciones, maestrías, otros	Perú	Project Manager	2 años y 1 mes
93	Femenino	25	Soltero	Educación Superior Completa	Perú	Software Engineer	1 año y 1 mes

Prueba 3: Sumatorias de cada dimensión por Microsoft Excel

N°	EE	CL	AF	AT	AC	CA	CC	CN
1	80	88	18	15	47	30	30	28
2	80	63	20	15	45	24	20	19
3	73	68	16	15	42	23	20	25
4	84	77	20	15	49	29	24	24
5	85	86	20	15	50	30	26	30
6	80	71	20	15	45	27	20	24
7	85	87	20	15	50	30	27	30
8	79	78	16	13	50	30	22	26
9	85	84	20	15	50	30	26	28
10	81	77	19	15	47	30	24	23
11	83	81	20	15	48	30	21	30
12	81	86	20	11	50	30	27	29
13	84	79	20	14	50	29	24	26
14	85	80	20	15	50	30	22	28
15	80	70	19	15	46	27	21	22
16	80	74	17	14	49	29	21	24
17	84	81	20	15	49	30	23	28
18	77	83	18	15	44	30	26	27
19	81	83	19	12	50	30	25	28
20	82	84	18	15	49	30	26	28
21	85	87	20	15	50	30	27	30
22	81	72	19	15	47	27	21	24
23	81	71	16	15	50	27	20	24
24	75	73	17	12	46	24	22	27
25	75	70	16	15	44	27	20	23
26	80	80	19	11	50	30	24	26
27	68	51	18	10	40	16	15	20
28	83	81	20	14	49	29	24	28
29	71	45	15	13	43	12	15	18
30	80	69	19	15	46	26	19	24
31	65	60	15	10	40	22	20	18
32	85	84	20	15	50	30	26	28
33	85	84	20	15	50	30	27	27
34	77	74	19	14	44	25	25	24
35	79	73	19	13	47	26	22	25
36	82	56	19	15	48	23	13	20
37	79	66	19	12	48	30	15	21
38	83	75	20	14	49	29	21	25
39	79	74	19	11	49	27	23	24
40	85	71	20	15	50	30	24	17
41	85	78	20	15	50	30	22	26
42	84	70	20	15	49	25	21	24
43	85	86	20	15	50	30	26	30
44	82	67	20	15	47	25	21	21
45	84	82	19	15	50	30	26	26
46	80	72	20	15	45	27	22	23
47	82	62	20	15	47	22	18	22
48	61	50	18	15	28	16	15	19
49	83	61	19	15	49	26	16	19
50	76	63	20	13	43	25	18	20

N°	EE	CL	AF	AT	AC	CA	CC	CN
51	75	51	20	11	44	18	19	14
52	76	58	20	13	43	24	15	19
53	83	65	20	15	48	25	20	20
54	85	80	20	15	50	29	25	26
55	85	76	20	15	50	28	22	26
56	76	60	19	10	47	26	13	21
57	85	81	20	15	50	30	26	25
58	78	75	17	12	49	28	23	24
59	82	67	20	12	50	28	15	24
60	66	77	17	14	35	25	25	27
61	76	80	18	13	45	26	25	29
62	78	80	18	14	46	29	23	28
63	80	81	19	13	48	28	24	29
64	81	75	20	14	47	29	21	25
65	77	69	19	14	44	24	22	23
66	76	85	18	14	44	29	26	30
67	78	80	17	15	46	26	25	29
68	78	66	18	14	46	21	21	24
69	70	70	19	13	38	23	20	27
70	69	77	19	7	43	27	22	28
71	79	69	19	14	46	27	21	21
72	73	59	19	13	41	21	18	20
73	67	73	14	10	43	24	24	25
74	77	79	18	14	45	27	23	29
75	78	76	19	14	45	29	21	26
76	75	84	18	13	44	28	29	27
77	82	80	19	15	48	27	25	28
78	80	82	18	15	47	29	24	29
79	80	85	19	14	47	28	28	29
80	81	84	19	14	48	28	28	28
81	79	82	19	15	45	29	24	29
82	79	81	19	14	46	27	27	27
83	80	82	19	15	46	29	26	27
84	79	77	19	14	46	25	24	28
85	75	69	17	14	44	24	21	24
86	72	75	17	13	42	25	25	25
87	81	75	19	15	47	29	22	24
88	78	85	19	13	46	29	28	28
89	77	81	19	12	46	28	26	27
90	77	81	18	12	47	28	26	27
91	85	83	20	15	50	28	25	30
92	69	79	16	12	41	27	25	27
93	79	77	19	13	47	27	23	27

Prueba 4: Prueba de confiabilidad del instrumento en SPSS

**Escala: Experiencia**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	93	88,6
	Excluido <sup>a</sup>	12	11,4
	Total	105	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	17

**Escala: Compromiso**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	93	88,6
	Excluido <sup>a</sup>	12	11,4
	Total	105	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	15

Prueba 5:

Coefficiente Rho Spearman entre ambas variables en SPSS v25

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		experiencia del empleado	COMPROMISO
N		93	93
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	78,98	64,65
	Desv. Desviación	5,088	8,712
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,136	,154
	Positivo	,118	,117
	Negativo	-,136	-,154
Estadístico de prueba		,136	,154
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.  
 b. Se calcula a partir de datos.  
 c. Corrección de significación de Lilliefors.

**Correlaciones**

			experiencia del empleado	COMPROMISO
Rho de Spearman	experiencia del empleado	Coefficiente de correlación	1,000	,472**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	COMPROMISO	Coefficiente de correlación	,472**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

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

Prueba 6: Análisis estadístico de las variables demográficas

<b>Género</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	56	60,2	60,2	60,2
	Masculino	37	39,8	39,8	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

<b>Estado civil</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	51	54,8	54,8	54,8
	Casado	41	44,1	44,1	98,9
	Divorciado	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

<b>Edad rangos</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 20 a 30 años	53	57,0	57,0	57,0
	De 30 años a 48	40	43,0	43,0	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

<b>Grado de instrucción</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Educación Superior incompleta	5	5,4	5,4	5,4
	Educación Superior completa	39	41,9	41,9	47,3
	Otras especializaciones, maestrías, otros	49	52,7	52,7	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

<b>Nuevoantigüedad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 0 a 1 año	60	64,5	64,5	64,5
	De 1 a 2 años	30	32,3	32,3	96,8
	De 2 a 4 años	3	3,2	3,2	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

<b>Sede</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Chile	24	25,8	25,8	25,8
	Perú	66	71,0	71,0	96,8
	Colombia	2	2,2	2,2	98,9
	México	1	1,1	1,1	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

<b>Cargo</b>						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Comercial	9	9,7	9,7	9,7	
	Contenido	1	1,1	1,1	10,8	
	Content Specialist	1	1,1	1,1	11,8	
	Country Manager	1	1,1	1,1	12,9	
	Engineering Manager	1	1,1	1,1	14,0	
	Especialista en Administración y finanzas	1	1,1	1,1	15,1	
	Experiencia	2	2,2	2,2	17,2	
	Marketing Corporativo	1	1,1	1,1	18,3	
	People Happiness Manager	1	1,1	1,1	19,4	
	Product Owner	1	1,1	1,1	20,4	
	Producto	3	3,2	3,2	23,7	
	Project Manager	28	30,1	30,1	53,8	
	QA automation	1	1,1	1,1	54,8	
	Research	1	1,1	1,1	55,9	
	SAC	11	11,8	11,8	67,7	
	SDR	7	7,5	7,5	75,3	
	SDR Outbound	2	2,2	2,2	77,4	
	secops	1	1,1	1,1	78,5	
	Semi Senior Software Engineer	1	1,1	1,1	79,6	
	Senior Software Engineer	1	1,1	1,1	80,6	
	Software Engineer	11	11,8	11,8	92,5	
	Software Engineer-Ux	1	1,1	1,1	93,5	
	Talent Acquisition Specialist	2	2,2	2,2	95,7	
	Trainee	3	3,2	3,2	98,9	
	UX Engineer	1	1,1	1,1	100,0	
	Total		93	100,0	100,0	