



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Experiencia del empleado y compromiso
organizacional en los empleados de una institución
educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Dirección de Recursos Humanos

AUTOR

Joyce Marivi CUEVA TALLEDO

ASESOR

Dr. Edgar VICENTE ARMAS

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Cueva, J. (2023). *Experiencia del empleado y compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Joyce Marivi Cueva Talledo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74888787
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7768-3087
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Edgar Vicente Armas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06003952
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3112-5247
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Mauro Amaru Granados Maguiño
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06441665
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	José Antonio Villacorta Huapaya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10321620
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Ebor Fairlie Frisancho
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09434940
Datos de investigación	
Líneas de investigación	D.3.4.2. Desarrollo Organizacional D.3.4.3. Estrategias de Desarrollo del Potencial Humano

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	No aplica.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) Edificio: Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Dirección: Av. Carlos Germán Amezaga 375 Latitud: -12.057440001984991 Longitud: -77.08145664702815</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Abril 2021 - Diciembre 2022
URL de disciplinas OCDE	<p>Relaciones Industriales http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.03 Negocios, Administración http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Teoría organizacional http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03</p>



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0042-UPG-FCA-2023

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE

RECURSOS HUMANOS



En la Ciudad Universitaria, a los trece días del mes de diciembre del año dos mil veintitrés, siendo las once horas, en el aula 201 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Mauro Amaru Granados Maguiño**, e integrado por los miembros: **Dr. Edgar Vicente Armas (Asesor)**, **Dr. Ebor Fairlie Frisancho (Jurado)**, **Dr. José Antonio Villacorta Huapaya (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, doña **Joyce Marivi Cueva Talledo**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Experiencia del empleado y compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:

EXCELENTE 19 (diecinueve)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, a doña **Joyce Marivi Cueva Talledo**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 12:00 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



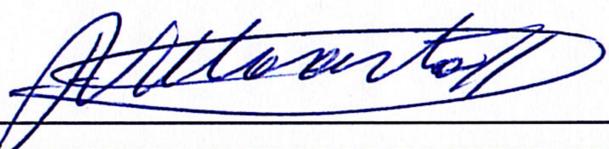
DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO
PRESIDENTE



DR. EDGAR VICENTE ARMAS
ASESOR



DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO
JURADO



DR. JOSÉ ANTONIO VILLACORTA HUAPAYA
JURADO



CERTIFICADO DE SIMILITUD

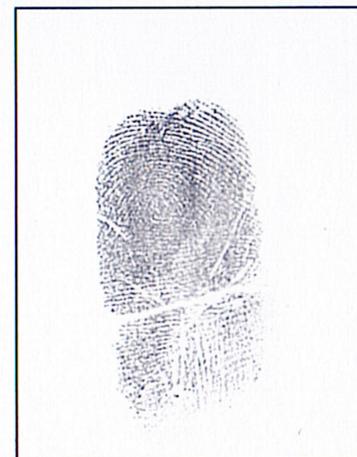
Yo, **Edgar Vicente Armas** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditado con el Dictamen N° **000890-2022-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es **“Experiencia del empleado y compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022”**, presentado por la bachiller **Joyce Marivi Cueva Talledo**, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de investigación y producción intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **8 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se remite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos correspondiente.

Edgar Vicente Armas

DNI: **06003952**



DEDICATORIA

A Dios, por darme el regalo de la vida y guiarme.

A San Marcos, por ser mi alma máter y formarme personal y profesionalmente.

A mi abuelita Tita y a mi mamá Vilma, por su amor y apoyo incondicional.

A mi tío Alberto, por confiar en mí y quererme como a una hija.

A Erick, por siempre animarme a seguir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente al Dr. Edgar Vicente Armas por su dedicación y paciencia, además de sus valiosas enseñanzas y recomendaciones para culminar la presente tesis con éxito.

Agradezco también a la institución educativa del nivel superior por permitirme obtener la información necesaria para llevar a cabo mi investigación.

Finalmente, agradezco a todos los docentes y compañeros de la maestría por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias tan enriquecedoras durante estos dos años de estudios.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	15
1.1 Situación problemática.....	16
1.2 Formulación del problema	29
<i>1.2.1 Problema general</i>	29
<i>1.2.2 Problemas específicos</i>	29
1.3 Justificación de la investigación	30
<i>1.3.1 Justificación teórica</i>	30
<i>1.3.2 Justificación práctica</i>	30
1.4 Objetivos de la investigación	31
<i>1.4.1 Objetivo general</i>	31
<i>1.4.2 Objetivos específicos</i>	31
1.5 Hipótesis de la investigación	32
<i>1.5.1 Hipótesis general</i>	32
<i>1.5.2 Hipótesis específicas</i>	32
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	34
2.1 Marco filosófico de la investigación.....	34
2.2 Antecedentes de la investigación	36
<i>2.2.1 Antecedentes internacionales</i>	36

2.2.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	39
2.3 Bases teóricas	42
2.3.1 <i>Experiencia del empleado</i>	42
2.3.1.1 Definición de la experiencia del empleado	42
2.3.1.2 Evolución de la experiencia del empleado.....	44
2.3.1.3 Principios de la experiencia del empleado.....	46
2.3.1.4 Cualidades de la experiencia del empleado	50
2.3.1.5 Dimensiones de la experiencia del empleado	52
2.3.2 <i>Compromiso organizacional</i>	62
2.3.2.1 Definición del compromiso organizacional	62
2.3.2.2 Evolución del compromiso organizacional.....	64
2.3.2.3 Antecedentes del compromiso organizacional.....	69
2.3.2.4 Dimensiones del compromiso organizacional	73
2.4 Glosario	79
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	85
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	85
3.2 Población de estudio	86
3.3 Tamaño de muestra	87
3.4 Técnicas de recolección de datos	87
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	92
4.1 Análisis e interpretación de resultados	92
4.1.1 <i>Análisis e interpretación de las encuestas</i>	92
4.1.2 <i>Análisis e interpretación de las dimensiones</i>	135

4.1.3 <i>Análisis e interpretación de las variables</i>	139
4.2 Resultados descriptivos.....	141
4.3 Prueba de hipótesis	142
4.3.1 <i>Prueba de normalidad</i>	142
4.3.2 <i>Prueba de hipótesis general y específicas</i>	143
4.4 Presentación y discusión de resultados	151
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES.....	157
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	159
ANEXOS	179
Anexo 1: Certificado de validez de contenido de los instrumentos por el experto 1.....	179
Anexo 2: Certificado de validez de contenido de los instrumentos por el experto 2.....	183
Anexo 3: Certificado de validez de contenido de los instrumentos por el experto 3.....	187
Anexo 4: Cálculo del coeficiente V de Aiken según validación de expertos	191
Anexo 5: Matriz de consistencia de la investigación.....	193
Anexo 6: Matriz de operacionalización de la experiencia del empleado.....	194
Anexo 7: Matriz de operacionalización del compromiso organizacional.....	195
Anexo 8: Base de datos de la aplicación final - preguntas generales	196
Anexo 9: Base de datos de la aplicación final - variable experiencia del empleado	197
Anexo 10: Base de datos de la aplicación final - variable compromiso organizacional.....	200

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de los cuestionarios aplicados en la investigación	88
Tabla 2 Cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach	89
Tabla 3 Cálculo del coeficiente V de Aiken según Juicio de expertos	90
Tabla 4 Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett.....	91
Tabla 5 Pregunta introductoria sobre el género	93
Tabla 6 Pregunta introductoria sobre la edad.....	94
Tabla 7 Pregunta introductoria sobre el grado académico	95
Tabla 8 Pregunta introductoria sobre la carrera profesional	96
Tabla 9 Pregunta 1 trabajo significativo - experiencia del empleado	97
Tabla 10 Pregunta 2 trabajo significativo - experiencia del empleado	98
Tabla 11 Pregunta 3 trabajo significativo - experiencia del empleado	99
Tabla 12 Pregunta 4 trabajo significativo - experiencia del empleado	100
Tabla 13 Pregunta 5 gestión de soporte - experiencia del empleado	101
Tabla 14 Pregunta 6 gestión de soporte - experiencia del empleado	102
Tabla 15 Pregunta 7 gestión de soporte - experiencia del empleado	103
Tabla 16 Pregunta 8 gestión de soporte - experiencia del empleado	104
Tabla 17 Pregunta 9 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado	105
Tabla 18 Pregunta 10 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado	106
Tabla 19 Pregunta 11 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado	107
Tabla 20 Pregunta 12 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado	108
Tabla 21 Pregunta 13 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado	109
Tabla 22 Pregunta 14 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado	110

Tabla 23 Pregunta 15 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado	111
Tabla 24 Pregunta 16 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado	112
Tabla 25 Pregunta 17 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	113
Tabla 26 Pregunta 18 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	114
Tabla 27 Pregunta 19 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	115
Tabla 28 Pregunta 20 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	116
Tabla 29 Pregunta 1 compromiso afectivo - compromiso organizacional.....	117
Tabla 30 Pregunta 2 compromiso afectivo - compromiso organizacional.....	118
Tabla 31 Pregunta 3 compromiso afectivo - compromiso organizacional.....	119
Tabla 32 Pregunta 4 compromiso afectivo - compromiso organizacional.....	120
Tabla 33 Pregunta 5 compromiso afectivo - compromiso organizacional.....	121
Tabla 34 Pregunta 6 compromiso afectivo - compromiso organizacional.....	122
Tabla 35 Pregunta 7 compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	123
Tabla 36 Pregunta 8 compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	124
Tabla 37 Pregunta 9 compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	125
Tabla 38 Pregunta 10 compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	126
Tabla 39 Pregunta 11 compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	127
Tabla 40 Pregunta 12 compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	128
Tabla 41 Pregunta 13 compromiso normativo - compromiso organizacional	129
Tabla 42 Pregunta 14 compromiso normativo - compromiso organizacional	130
Tabla 43 Pregunta 15 compromiso normativo - compromiso organizacional	131
Tabla 44 Pregunta 16 compromiso normativo - compromiso organizacional	132
Tabla 45 Pregunta 17 compromiso normativo - compromiso organizacional	133

Tabla 46 Pregunta 18 compromiso normativo - compromiso organizacional	134
Tabla 47 Dimensión trabajo significativo - experiencia del empleado.....	135
Tabla 48 Dimensión gestión de soporte - experiencia del empleado.....	135
Tabla 49 Dimensión entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado.....	136
Tabla 50 Dimensión oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado.....	136
Tabla 51 Dimensión liderazgo de confianza - experiencia del empleado.....	137
Tabla 52 Dimensión compromiso afectivo - compromiso organizacional	137
Tabla 53 Dimensión compromiso de continuidad - compromiso organizacional.....	138
Tabla 54 Dimensión compromiso normativo - compromiso organizacional.....	138
Tabla 55 Variable experiencia del empleado	139
Tabla 56 Variable compromiso organizacional	140
Tabla 57 Resultados descriptivos de las dimensiones	141
Tabla 58 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	142
Tabla 59 Interpretación del coeficiente de correlación.....	143
Tabla 60 Prueba de hipótesis general.....	144
Tabla 61 Prueba de hipótesis específica 1	145
Tabla 62 Prueba de hipótesis específica 2	147
Tabla 63 Prueba de hipótesis específica 3	148
Tabla 64 Prueba de hipótesis específica 4	149
Tabla 65 Prueba de hipótesis específica 5	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de fases y puntos de contacto del ciclo de vida del empleado	18
Figura 2 Ranking de experiencia del empleado acorde a niveles de NPS por sector	21
Figura 3 Disposiciones legales vigentes sobre la reforma educativa del nivel superior.....	26
Figura 4 Modelo de la experiencia del empleado propuesto por la consultora Deloitte.....	53
Figura 5 Simbología del modelo correlacional de la investigación	86
Figura 6 Pregunta introductoria sobre el género.....	93
Figura 7 Pregunta introductoria sobre la edad	94
Figura 8 Pregunta introductoria sobre el grado académico	95
Figura 9 Pregunta introductoria sobre la carrera profesional.....	96
Figura 10 Pregunta 1 trabajo significativo - experiencia del empleado.....	97
Figura 11 Pregunta 2 trabajo significativo - experiencia del empleado.....	98
Figura 12 Pregunta 3 trabajo significativo - experiencia del empleado.....	99
Figura 13 Pregunta 4 trabajo significativo - experiencia del empleado.....	100
Figura 14 Pregunta 5 gestión de soporte - experiencia del empleado.....	101
Figura 15 Pregunta 6 gestión de soporte - experiencia del empleado.....	102
Figura 16 Pregunta 7 gestión de soporte - experiencia del empleado.....	103
Figura 17 Pregunta 8 gestión de soporte - experiencia del empleado.....	104
Figura 18 Pregunta 9 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado.....	105
Figura 19 Pregunta 10 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado.....	106
Figura 20 Pregunta 11 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado.....	107
Figura 21 Pregunta 12 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado.....	108
Figura 22 Pregunta 13 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado.....	109

Figura 23 Pregunta 14 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado.....	110
Figura 24 Pregunta 15 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado.....	111
Figura 25 Pregunta 16 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado.....	112
Figura 26 Pregunta 17 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	113
Figura 27 Pregunta 18 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	114
Figura 28 Pregunta 19 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	115
Figura 29 Pregunta 20 liderazgo de confianza - experiencia del empleado	116
Figura 30 Pregunta 1 compromiso afectivo - compromiso organizacional	117
Figura 31 Pregunta 2 compromiso afectivo - compromiso organizacional	118
Figura 32 Pregunta 3 compromiso afectivo - compromiso organizacional	119
Figura 33 Pregunta 4 compromiso afectivo - compromiso organizacional	120
Figura 34 Pregunta 5 compromiso afectivo - compromiso organizacional	121
Figura 35 Pregunta 6 compromiso afectivo - compromiso organizacional	122
Figura 36 Pregunta 7 compromiso de continuidad - compromiso organizacional	123
Figura 37 Pregunta 8 compromiso de continuidad - compromiso organizacional	124
Figura 38 Pregunta 9 compromiso de continuidad - compromiso organizacional	125
Figura 39 Pregunta 10 compromiso de continuidad - compromiso organizacional	126
Figura 40 Pregunta 11 compromiso de continuidad - compromiso organizacional	127
Figura 41 Pregunta 12 compromiso de continuidad - compromiso organizacional	128
Figura 42 Pregunta 13 compromiso normativo - compromiso organizacional.....	129
Figura 43 Pregunta 14 compromiso normativo - compromiso organizacional.....	130
Figura 44 Pregunta 15 compromiso normativo - compromiso organizacional.....	131
Figura 45 Pregunta 16 compromiso normativo - compromiso organizacional.....	132

Figura 46 Pregunta 17 compromiso normativo - compromiso organizacional.....	133
Figura 47 Pregunta 18 compromiso normativo - compromiso organizacional.....	134

RESUMEN

El enfoque organizacional centrado en el empleado es una tendencia que se ha fortalecido en los últimos años, de tal manera que las organizaciones han diseñado prácticas e iniciativas orientadas a generar experiencias significativas para el empleado, con el fin de obtener mejores resultados a nivel de indicadores. Es por este motivo que se realizó el presente estudio, con el objetivo de determinar la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022. Con relación a la metodología de la investigación fue de tipo aplicada, bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y a nivel correlacional. Asimismo, la técnica de recolección de los datos fue bajo encuesta y se aplicaron como instrumentos dos cuestionarios, el de experiencia de empleado con 20 ítems y el de compromiso organización con 18 ítems, a una población y muestra de 130 empleados. Cabe resaltar que, previamente los instrumentos pasaron por procesos de validación y de confiabilidad, y en ambos casos obtuvieron puntajes superiores a lo recomendable. Finalmente, según los resultados se pudo comprobar la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional de los empleados al obtener un grado de significancia de 0.000, que está por debajo del grado de significancia esperado, de 0.05. Adicionalmente, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.570, evidenciando la existencia de una correlación positiva media entre ambas variables de estudio. Se concluye que el diseño de experiencias a nivel organizacional, centradas en el empleado, favorecen positivamente a indicadores clave como el compromiso organizacional, que es un vínculo entre el empleado y la organización que determina su continuidad y permanencia en la misma a lo largo del tiempo.

Palabras clave: experiencia del empleado; compromiso organizacional; empleados.

ABSTRACT

The employee-centered organizational approach is a trend that has strengthened in recent years, so that organizations have designed practices and initiatives aimed at generating meaningful experiences for the employee, in order to obtain better results in terms of indicators. It is for this reason that the present study was conducted, with the objective of determining the relationship between employee experience and organizational commitment in the employees of a higher education institution, Lima Metropolitana, 2022. The research methodology was applied, under a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional and correlational design. Likewise, the data collection technique was a survey and two questionnaires were applied as instruments, the employee experience questionnaire with 20 items and the organizational commitment questionnaire with 18 items, to a population and sample of 130 employees. It should be noted that the instruments previously underwent validation and reliability processes, and in both cases obtained scores higher than recommended. Finally, according to the results, it was possible to prove the relationship between employee experience and employee organizational commitment by obtaining a degree of significance of 0.000, which is below the expected degree of significance of 0.05. Additionally, a Pearson correlation coefficient of 0.570 was obtained, evidencing the existence of an average positive correlation between both study variables. It is concluded that the design of employee-centered experiences at the organizational level positively favors key indicators such as organizational commitment, which is a link between the employee and the organization that determines his or her continuity and permanence in the organization over time.

Keywords: employee experience; organizational commitment; employees.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objeto determinar la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

A causa de la introducción de la virtualidad laboral en el sector educación, la experiencia del empleado se ha convertido en un factor de estudio, al conocerse que aquellas empresas que han decidido aplicarlo han visto mejoras en los niveles de motivación, compromiso, productividad y retención de sus colaboradores. Por lo que, en los últimos años se han realizado diversas investigaciones académicas para conocer en qué grado el sentir de un empleado en su trabajo y su percepción sobre la relación empleado – empresa, impacta en diversos indicadores organizacionales, como el compromiso, hecho que motivó a iniciar el presente estudio.

Ahora bien, como parte del estudio, se han considerado los siguientes capítulos:

Capítulo 1. Enfocado en contextualizar la situación problemática y detallar la justificación teórica y práctica del estudio, además de los problemas, objetivos e hipótesis.

Capítulo 2. Orientado a explicar y ahondar en los aspectos teóricos de las variables de estudio, experiencia del empleado y compromiso organizacional, además de exponer los principales antecedentes y términos relacionados (glosario).

Capítulo 3. Enfocado en detallar el tipo y diseño de la investigación, la población y tamaño de la muestra, 130 colaboradores, además de las técnicas de recolección de información y la comprobación de la confiabilidad y validez de los instrumentos, por medio del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y V de Aiken, y la prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett.

Capítulo 4. Orientado a analizar e interpretar la información obtenida de la aplicación de encuestas, además de realizar la comprobación de hipótesis, y presentar y discutir los resultados.

1.1 Situación problemática

Muchas organizaciones en el mundo han comenzado a priorizar la creación del mejor ambiente de trabajo para lograr ocupar un lugar en la lista anual del *Great Place to Work* (GPTW). Este ranking evalúa diversos factores que favorecen la consolidación de una cultura organizacional positiva, y que define si dicha organización es el lugar ideal para trabajar. Esta certificación es apreciada por las organizaciones porque permite promover la atracción y retención de talento, fortalecer la *employer brand*, influir positivamente en la reputación corporativa, y lograr un reconocimiento a nivel empresarial (Great Place To Work Perú, s. f.).

Ahora, debido a los recientes cambios organizacionales causados por la propagación del COVID-19 ha dejado al descubierto debilidades latentes en las organizaciones. Los líderes han manifestado la necesidad de cambiar e innovar las estrategias en la gestión del talento, pues ya no es suficiente exponer los resultados comerciales, las adquisiciones materiales o de infraestructura, e incluso, ser reconocido por el GPTW, también es imperativo que los colaboradores disfruten de las mejores experiencias posibles en su entorno laboral, ya que esto afecta su decisión de permanecer en la organización, así como su nivel de compromiso, productividad, satisfacción, entre otros. Este nuevo enfoque orientado hacia la experiencia en el trabajo se denomina experiencia del empleado o *employee experience* e involucra en gran medida las expectativas y percepciones de los empleados en cada contacto o interacción con sus organizaciones (Maylett & Wride, 2017).

Como prioridad, en la gestión del talento, acorde al Informe *Global Trends* del Capital Humano del 2017, elaborado por la consultora *Deloitte*, destaca el diseño de prácticas orientadas al *employee experience*. Tal es así que, el 80% de los gerentes calificó el tema como muy importante o importante, y menos del 23% señaló que sus organizaciones son excelentes en la

constitución de una estrategia diferenciada de *employee experience*. Por otro lado, el 59% indicó que no está listo o solo en cierta medida para enfrentar el desafío de implementar el *employee experience*, lo que indica el nivel de dificultad que implica iniciar un proceso de rediseño a nivel organizacional (Bersin et al., 2017).

Adicionalmente, la plataforma de gestión de capital humano *isolved* encuestó a alrededor de 500 ejecutivos en todo el mundo y según los resultados, el 92% cree que el *employee experience* sigue siendo una prioridad máxima. Asimismo, la encuesta arrojó que esta experiencia es diferente en cada organización, pero existen tres componentes principales en los que se debe pensar: valor, tecnología y cultura. En cuanto al valor, existe la necesidad de agregar valor en cada etapa de los procesos de la organización a través de las mejores experiencias. En cuanto a la tecnología, más del 70% ansía continuar con el trabajo remoto, por lo que las plataformas virtuales colaborativas tendrán un rol cada vez más protagónico. Y en cuanto a la cultura, debe comunicarse de forma clara y consistente, a través de los canales internos, a los diferentes equipos de la organización, pese a que los líderes estén presentes de forma remota; ya que, como señala Geoff Web, VP de *isolved*, la gran cultura crece solo cuando existe una conexión entre la aspiración personal y el propósito de la organización (Paulise, 2021).

Según un estudio del 2018 de la consultora estadounidense *Gallup*, se evidencian distintas fases en el ciclo de vida de un empleado, que va desde el reclutamiento y selección hasta la eventual salida. Las interacciones que se dan en cada etapa se ven reforzadas, positiva o negativamente, de acuerdo a la claridad del rol, la retroalimentación que recibe, la dotación de equipos y/o materiales, el sentido de pertenencia o el aprendizaje. Cuando el refuerzo es positivo, el colaborador demuestra entusiasmo hacia la labor, mejora su productividad, desarrolla su creatividad, y contribuye al logro de objetivos organizacionales. Sin embargo, en el mundo solo

un tercio está de acuerdo en que trabaja en un lugar donde siente que su propósito personal está alineado al organizacional y que además, cuenta con los equipos necesarios para desarrollar su trabajo día a día (Gallup, Inc., 2018).

Una iniciativa dirigida a orientar y formar a los profesionales de Recursos Humanos en España fue el Barómetro de la Experiencia del Empleado, realizado el mismo año por el Centro de Recursos Humanos que recogió las percepciones de alrededor de 8000 colaboradores de casi 51 organizaciones de diversos rubros, tamaños y niveles de renta. Este fue el primer estudio sobre el *employee experience* en España y pretendía generar una medición general de cómo viven los colaboradores los 24 *touchpoints* y las seis fases más notables del ciclo de vida laboral, tal como se distingue en la Figura 1.

Figura 1

Esquema de fases y puntos de contacto del ciclo de vida del empleado



Nota. Tomado de *Primer Barómetro de la Experiencia de Empleado en España (BEX 2018)* (p. 8), por Rojo et al., 2018, *Human Resources Center del IE Business School, Buljan & Partners Consulting y enEvolución.*

Según el Centro de Recursos Humanos, las organizaciones deben tener siempre presente que lo más importante para los colaboradores no es el principio o el final del viaje, sino lo que

ocurre durante el mismo; de allí que, brindar una experiencia positiva permite que los empleados disfruten el viaje desde su postulación hasta una posible desvinculación. Asimismo, recomienda que estos esfuerzos por mejorar las experiencias sean comunicados de forma clara y oportuna a todos los colaboradores, con la finalidad de ponerlos al tanto de las nuevas iniciativas en las que la organización invierte recursos y esfuerzos (Rojo et al., 2018).

En ese sentido, en el ámbito latinoamericano, según Kronos Latinoamérica, proveedor de soluciones digitales para el área de talento humano, afirma que las organizaciones que desarrollan estrategias orientadas a la experiencia del empleado han registrado un incremento de más del 120% en el desempeño de sus empleados, traducido en un aumento de casi el 22% del rendimiento a nivel organizacional. Por consiguiente, alienta a las empresas de la región a integrar nuevas prácticas a la cultura de la organización alineadas a la estrategia del *employee experience*, a través de la comunicación y la flexibilidad, dado el problema actual de retención de talento debido a la variedad generacional y de perfiles que coexisten en las distintas empresas (Martínez, 2019).

El CEO de *Manpower Group*, Jonas Prising, señala que para atraer, impulsar y retener al mejor talento, los gerentes de las organizaciones necesitan saber qué quieren los empleados para afrontar los requerimientos del mercado laboral actual, donde la escasez y la fuga de talentos va en aumento. Por ejemplo, en el 2019 fue del 54% casi el doble de lo que era hace 10 años. Esta situación fuerza a generar soluciones creativas orientadas a velar por el futuro del trabajo y de los colaboradores, como la generación de valor, el fortalecimiento de competencias y el diseño de experiencias centradas en el empleado (Manpower Group, 2020).

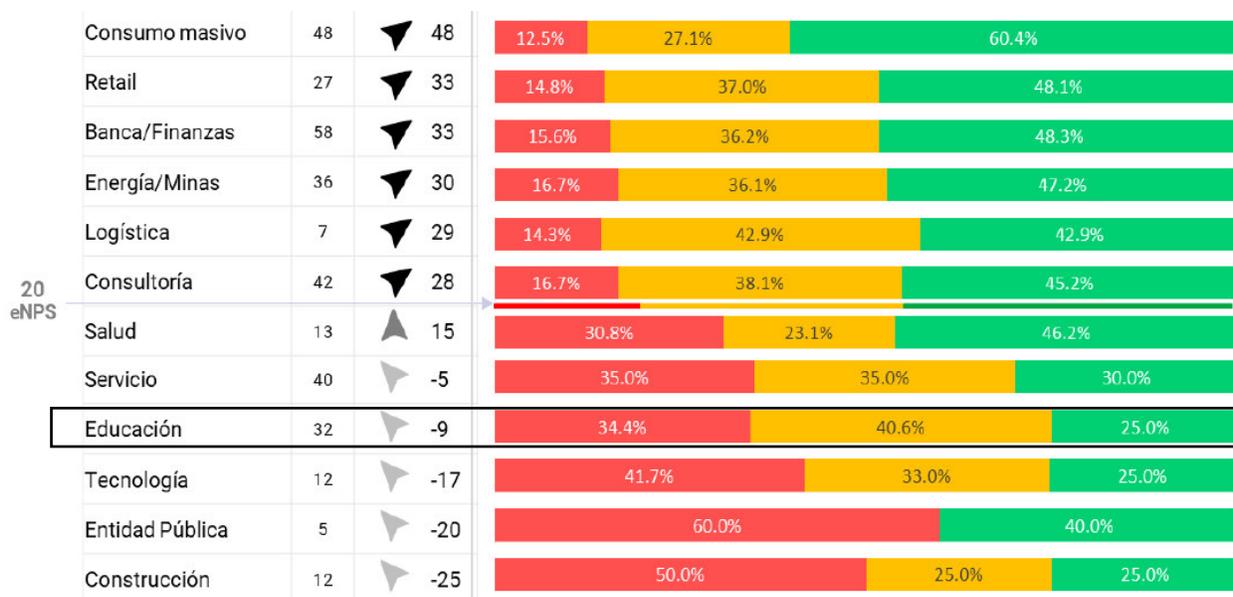
Ahora bien, en el caso peruano las empresas no son ajenas a esta crisis, ya que la fuga de talentos es una variable constante, tal como lo señala el Índice de Competitividad del Talento

Global del 2018 que ubica a nuestro país en el 81avo puesto entre 119 países en términos de retención laboral, y que según un estudio de los últimos años elaborado por PwC, referente en el ámbito de la consultoría mundial, señala que la rotación promedio que se encontró en las empresas peruanas es de más del 20%, muy superior a la del promedio de la región que está en 10.9%. Estos indicadores muestran que aspectos como la retención y la rotación de empleados responden a falencias ligadas al liderazgo, flexibilidad laboral, oportunidades de crecimiento, bienestar, compensaciones, entre otros (Jáuregui, 2018).

En diciembre de 2020, se realizó un *benchmark* sobre *employee experience* donde participaron 402 empleados de organizaciones nacionales e internacionales. Tal como se observa en la Figura 2, según el índice que mide la lealtad del colaborador, denominado Net Promoter Score (NPS), aquellas empresas que presentan un porcentaje mayor de promotores, franja de color verde, cuentan con un mayor número de colaboradores que señalan a la organización como un buen lugar de trabajo; mientras que, aquellas empresas que presentan un porcentaje mayor de detractores, franja de color rojo, cuentan con un mayor número de colaboradores que no señalan a la organización como un buen lugar de trabajo; y aquellas empresas que presentan un porcentaje mayor de neutros o pasivos, franja de color amarillo, cuentan con colaboradores que no recomendarían a la empresa pero que aun así se sienten satisfechos en la misma. En términos generales, independientemente de los resultados del ranking, el estudio señala que es necesario implementar mejoras a nivel de procesos y recursos para mejorar los niveles de NPS y fortalecer las estrategias de atracción, retención, compensaciones, bienestar, entre otros aspectos valorados por los empleados (GNmas, 2020).

Figura 2

Ranking de experiencia del empleado acorde a niveles de NPS por sector



Nota. Tomado de *Benchmark & Ranking Employee Experience 2020* (p. 20), por GNmas, 2020.

Jacob Morgan, uno de los pioneros en el campo del *employee experience*, interpreta en su libro los resultados de las entrevistas con más de 150 profesionales, entre psicólogos, economistas y líderes empresariales de diversas industrias en el mundo, y pudo identificar tres entornos que definen la experiencia del empleado: el entorno cultural, es el elemento intangible basado en la percepción general que se tiene sobre la organización; el entorno tecnológico, son las herramientas a disposición del colaborador para realizar su trabajo; y el entorno físico, es el lugar o espacio donde se trabaja. Además, al examinar cerca de 250 empresas de diferentes industrias advirtió que pese a que un gran número de ellas aparecían en la lista del *Great Place to Work*, recibieron puntuaciones bajas en al menos uno de los tres entornos; sin embargo, aquellas empresas que invertían en igual proporción en los tres entornos recibieron buenas puntuaciones y experimentaron mejoras a nivel de rendimiento laboral y utilidades. Ello debido a que, las "organizaciones experienciales", término empleado por Morgan para definir a aquellas

organizaciones centradas en el *employee experience*, obtienen beneficios significativos a través del rediseño de espacios de trabajo y la adopción de prácticas orientadas a la satisfacción de expectativas y anhelos de los empleados (Morgan, 2017c).

Este proceso de rediseño organizacional cada vez es más común en las empresas que deciden apostar por la creación conjunta del *employee experience*, como IBM, que de la mano de sus colaboradores, a través del uso de metodologías ágiles, ha iniciado un proceso de diseño, co-creación e iteración de su modelo experiencial, pues confían en que los empleados se resisten menos al cambio cuando han tenido algo que ver en dicho proceso, tal como lo afirma Diane Gherson, *Human Resources Manager* de IBM (Burrell, 2018). Hoy en día, las organizaciones se están dando cuenta de que el impacto de este proceso de rediseño centrado en la experiencia de los empleados es enorme, ya que favorece la creatividad y el involucramiento de los colaboradores, además de mejorar el posicionamiento empresarial y la satisfacción del cliente, factores que son determinantes para el logro de objetivos (Mason & Sardone, 2020).

Ahora, es bien sabido que existe una crisis global en relación al compromiso organizacional, según una investigación de *Gallup*, consultora estadounidense, que ha rastreado el compromiso desde el año 2000, ha observado que solo el 15% de los trabajadores en todo el mundo están comprometidos. Estas cifras responden a un enfoque orientado netamente a medir el compromiso en lugar de analizar qué acciones permitirían un mejor involucramiento con los empleados. Examinar los factores clave que influyen en el compromiso significa sintonizar la estrategia de la organización con las prioridades de los empleados, reconociendo que cada contacto entre el colaborador y la empresa influye en el compromiso, la satisfacción y en el rendimiento organizacional futuro (Harter & Mann, 2016).

Según una encuesta de GOIntegro de 2018, aproximadamente el 70% de las empresas encuestadas en América Latina manifestaron estar al tanto de la relevancia del compromiso, mas apenas el 36% afirmó haber implementado medidas específicas para abordar el tema en sus organizaciones. Debido a que las empresas están conformadas por empleados de diversas generaciones, es difícil formular planes efectivos para la promoción y fortalecimiento del compromiso; sin embargo, se requiere replantear y diseñar estrategias que vinculen las motivaciones individuales de las distintas generaciones que conforman la fuerza laboral actual con el propósito organizacional, de tal manera que se genere una conexión con cada empleado (Da Silva, 2018).

Otras investigaciones señalan que el indicador de compromiso laboral en Latinoamérica muestra una propensión ascendente, donde el país ocupa el primer lugar con un 74%, muy por encima del promedio, según el Informe de *Global Trends* del Compromiso de los Colaboradores del 2016. Sin embargo, cabe señalar que este porcentaje ha respondido a que los latinoamericanos no prestan mucha atención a los elementos que influyen en el compromiso, por tanto a pesar de los resultados, muchas empresas peruanas persisten en la labor de definir claramente las dimensiones que componen el compromiso (Info Capital Humano, 2016).

Recientemente, el uso de recursos como la gamificación, que implica extrapolar elementos lúdicos y aplicarlos en los procesos de atracción, formación o evaluación de desempeño, a través de pruebas o contiendas que acumulan puntaje, ha logrado vincular más al colaborador, entretenerlo y motivarlo; debido a que, la mejora de la experiencia en el trabajo manifiesta el reconocimiento y valoración que tiene la empresa hacia el empleado por el esfuerzo que realiza. Estos recursos son beneficiosos y aplicables a colaboradores *millennials*, sobre todo, denominados también como nativos tecnológicos, porque son quienes componen año a año un

tanto por ciento notable del talento laboral disponible, quienes están en la búsqueda continua de vivencias significativas a nivel personal y profesional (El Peruano, 2020). Aunque algunas empresas ya emplean estos recursos en la gestión del talento, según la consultora *Dench*, más del 80% de las organizaciones peruanas aún se resiste a los cambios, como la implementación del teletrabajo o de nuevas tecnologías en los procesos organizacionales (Andina, 2021).

En cuanto al teletrabajo, en mayo del 2021, se aprobó un proyecto que modifica la legislación vigente sobre el teletrabajo en el Perú y que define las políticas aplicables en el sector privado y estatal. De la normativa se colige que el teletrabajo puede ser nacional o extranjero, total o parcial, temporal o permanente, con tal de que el colaborador acceda a las tecnologías y los medios de comunicación necesarios. Asimismo, los empleadores están en la obligación de proveer herramientas y equipos, respetar la jornada laboral, reconocer las horas extras, y garantizar un tiempo de desconexión digital en el que el empleado no está obligado a responder mensajes, requerimientos u otras demandas, excepto circunstancias en el trabajo que ameriten su atención (RPP Noticias, 2021).

Según una encuesta nacional a 580 líderes realizada por *Career Partners Perú* en 2020, el 77% de las empresas que adoptaron el teletrabajo notaron que el rendimiento de sus empleados se mantuvo o incluso se incrementó, lo cual es bastante notable considerando que a inicios de la pandemia, el 72% había afirmado no estar preparada para esta modalidad (Geovictoria, 2021). Adicionalmente, una investigación a nivel nacional, a cargo de Mercer, en el 2018 demostró que apenas un 22% de las empresas había implementado el teletrabajo, por lo que debido a los cambios originados por el COVID-19, muchas organizaciones se vieron en la obligación de modificar radicalmente su forma de trabajo a una que esté centrada en la promoción de la transformación digital y el cambio de mentalidad laboral, siendo el desarrollo de

las *digital skills* el punto de inicio (Win Internet, 2020). Expertos en la materia afirman que la transformación digital inicia con la tecnología, pero son los individuos los que a través del pensamiento, las herramientas y los procesos posibilitan dicha transformación, de tal manera que para desarrollar una mentalidad, una conducta y un conjunto de *digital skills* es necesario que las organizaciones se centren en la educación de su fuerza laboral (Satell, 2018).

La transformación digital influye en las innovaciones educativas ya que permite generar ambientes laborales multigeneracionales, que facilitan la transformación digital en las organizaciones tan fácilmente como se lleva a cabo en las aulas, sostiene Erick Arauco, docente de la Universidad de Piura. Asimismo, señala que este tipo de entorno ha demostrado ser capaz de acoplar perfectamente la *expertise* de las generaciones anteriores con las destrezas técnicas de las generaciones más recientes, por lo que es vital involucrarlas para lograr el mayor beneficio posible de las herramientas y los saberes tecnológicos (PAD Escuela de Dirección, 2021).

Así, según Arturo Coral, director general de la plataforma de educación virtual *Hero Startup*, en el 2020, el sector de la educación tecnológica (*edtech*) creció en promedio un 400% debido a la pandemia. Además, a partir del 2011, cuando se hizo evidente la introducción de la *edtech*, el potencial del sector educativo ha ido en aumento año tras año, ya que según el Foro Económico Mundial, la inversión global en el sector alcanzó los 18.660 billones de dólares en 2019. América Latina es el cuarto mercado más promisorio para el desarrollo de la *edtech*; y en 2020, Perú recaudó más de \$20 millones de capitales nacionales y extranjeros. Asimismo, debido a la aceleración y ejecución de proyectos *edtech* a causa de la pandemia, es que el mercado ha desarrollado un gran potencial, donde universidades, institutos y colegios han tenido que adaptarse y organizarse en tiempo récord para continuar brindando servicios educativos a los estudiantes de todo el país (El Peruano, 2021).

Con respecto al sistema educativo del nivel superior, tal como se precisa en la Figura 3, el gobierno peruano ha implementado una serie de disposiciones legales desde el 2014, para fortalecer el rol del Estado en el ordenamiento y la promoción de la calidad educativa en institutos técnicos, tecnológicos y pedagógicos, además de universidades, a nivel nacional.

Figura 3

Disposiciones legales vigentes sobre la reforma educativa del nivel superior

ENTIDAD EDUCATIVA	DISPOSICIÓN LEGAL	ORGANISMO A CARGO
Universidades	Ley N° 30220: Ley Universitaria	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)
Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica	Ley N° 30512: Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes	Ministerio de Educación / Dirección Regional de Educación (DRE)
Institutos y Escuelas de Educación Pedagógica		
Escuelas de Formación Artística	Sin marco legal propio	No definido
Centros de Educación Técnico-Productiva	Sin marco legal propio	Dirección Regional de Educación (DRE) / Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)
Otras instituciones y escuelas de educación superior	Decreto Legislativo N° 1375 que modifica diversos artículos de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, sobre educación técnico - productiva y dicta otras disposiciones	No definido

Nota. Adaptado de *El sistema de educación superior en el país: más allá de la reforma universitaria*, por E. Vera y S. Maita, 2021, Macroconsult.

En ese contexto, se han licenciado 92 universidades y dos Escuelas de Posgrado, lo que resultó en un aumento del 208% de reseñas en revistas indexadas observadas entre el periodo 2014 y 2019. Además, la relación de profesores con títulos de posgrado que dictan en universidades licenciadas se ha visto en alza, de un 40% a un 65% en promedio. Lo contrario ocurre con la Ley N° 30512, que es aplicable a institutos y escuelas superiores, donde el avance

en materia de licenciamiento, administración, inspección y fiscalización aún es mínimo. Sobre eso, el Ministerio de Educación señala que en el territorio nacional solo se han licenciado 98 instituciones, entre institutos y escuelas, de las 1000 existentes que continúan brindando servicios educativos. Ello advierte un incumplimiento de los estándares mínimos de calidad, según la Ley N° 30512, que brinda pautas generales para determinar la idoneidad institucional y la posterior autorización de funcionamiento (Vera & Maita, 2021).

Ahora bien, en el 2018 el Ministerio de Educación aprobó un esquema educativo que guía la transición de los institutos a escuelas, con el objeto de que éstas otorguen a sus egresados el grado académico de bachiller y de licenciados permitiendo la continuidad de estudios a nivel de posgrado, es decir, maestría y doctorado. Dada la tendencia a la baja desde el 2004 hasta el 2014, respecto al número de matriculados en este tipo de instituciones es que el Ministerio de Educación busca a través de la transición lograr una transformación educativa progresiva a nivel docente, donde las escuelas formen a los futuros docentes, directores y formadores en ejercicio acorde a las competencias requeridas. Gracias a los cambios suscitados, en el 2019 se pudo observar un incremento en el número de matrículas distribuidas en las especialidades de Educación Inicial (40%), Educación Física (15%) y Educación Primaria (9%), siendo las tres especialidades más demandadas durante el año. Lo anterior demuestra una voluntad por renovar la calidad de la formación docente, por lo que es imperativo que los docentes posean las competencias profesionales indispensables que les permita impartir una educación de calidad (Andina, 2018).

En este contexto, en el 2019, nació la institución educativa superior objeto de estudio de la presente investigación. En el 2020 obtuvo su licenciamiento y desde sus inicios persigue el propósito de formar docentes líderes en el sector que puedan edificar una sociedad más

equitativa, democrática y sustentable. El modelo educativo que proponen se basa en el convencimiento de que los alumnos aprenden como resultado de las conexiones entre los conceptos, las ideas y, sobre todo, las personas; donde se tiene como componente central la incorporación del aspecto teórico y práctico en las experiencias cotidianas y la participación en comunidades profesionales de aprendizaje, con el fin de construir un perfil docente basado en competencias profesionales.

Hoy en día, la institución está conformada por 130 colaboradores, entre docentes y administrativos, distribuidos en ocho Direcciones. La Dirección de Gestión y Desarrollo Humano (GDH) es responsable de la atracción, contratación, formación, administración y evaluación de desempeño del personal. Debido a la COVID-19, desde el inicio de la cuarentena, la Dirección de GDH tuvo que gestionar e instaurar un sistema de trabajo remoto, además de desarrollar prácticas que garanticen el bienestar y el cumplimiento de las actividades desde casa. Para el 2023, se espera que el sistema sea híbrido, por lo que, recientemente, se han aplicado varias encuestas para conocer las posturas y percepciones de los empleados con relación al trabajo mixto. La institución busca construir una cultura de trabajo ágil y eficiente, que se adapte a cualquier modalidad de trabajo, mediante la incorporación de estrategias y acciones diseñadas para incrementar el rendimiento de los equipos, fomentar espacios de aprendizaje y desarrollar competencias laborales. El interés que ha demostrado la institución en torno a los temas de equipos colaborativos, rituales corporativos, agilidad laboral y diseño organizacional, es que alienta a realizar el presente estudio orientado a precisar la vinculación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional.

Por medio del estudio, se pretende inspirar a otros investigadores a que analicen y profundicen en las nuevas tendencias en el campo, como la experiencia del empleado aplicada a

entornos organizacionales que, según estudios de Mason & Sardone (2020), impacta favorablemente en la innovación y el compromiso de los colaboradores. Asimismo, gracias al interés académico, nacional e internacional, mostrado en las últimas investigaciones enfocadas en la experiencia del empleado y su relacionamiento con distintos componentes organizacionales, como por ejemplo la productividad, la retención laboral o el compromiso organizacional, adicionan un elemento motivacional para que los profesionales del área decidan adherir estas pautas a su estrategia organizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación existente entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?
- ¿Cuál es la relación existente entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?
- ¿Cuál es la relación existente entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?

- ¿Cuál es la relación existente entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?
- ¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

La presente tesis constituye una contribución académica y actualizada al campo de las ciencias administrativas y de los recursos humanos, porque aborda la vinculación existente entre dos factores relevantes en las organizaciones: la experiencia del empleado, variable orientada al diseño de prácticas acorde a los deseos y requerimientos del empleado, y el compromiso organizacional, variable determinante en la decisión de permanencia e involucramiento del empleado a corto y largo plazo. Por tanto, ambas variables son objeto de estudio, ya que se conoce que los colaboradores con experiencias positivas demuestran propensión a sentirse más comprometidos y entusiasmados con su trabajo (IBM & Globoforce, 2018).

Asimismo, las bases teóricas que sustentan ambas variables de estudio están alineadas a la proposición teórica de la experiencia del empleado propuesta por Mazor et al. (2017), consultores de *Deloitte*, y la proposición teórica propuesta por Meyer et al. (1993), de los primeros investigadores en conceptualizar y dimensionar el compromiso organizacional.

1.3.2 Justificación práctica

Los hallazgos del estudio serán de suma utilidad y practicidad para los profesionales de recursos humanos, ya que podrán acceder a literatura reciente sobre el tema, instrumentos de

medición validados y comprender las dimensiones e indicadores que conforman la experiencia del empleado y el compromiso organizacional. Adicionalmente, podrán conocer la relación existente entre ambos factores con la finalidad de aplicarlo en sus organizaciones para mejorar sus indicadores internos y externos a través del diseño de experiencias a nivel organizacional.

Igualmente, esta investigación sirve de referencia para las diversas instituciones educativas, de corta o larga trayectoria, que decidan diseñar una organización experiencial y repensar sus estrategias en la gestión de recursos humanos para favorecer el compromiso, el bienestar, la satisfacción y la productividad laboral.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación existente entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.
- Determinar la relación existente entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.
- Determinar la relación existente entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Determinar la relación existente entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.
- Determinar la relación existente entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

1.5 Hipótesis de la investigación

1.5.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

1.5.2 Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.
- Existe una relación directa y significativa entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.
- Existe una relación directa y significativa entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Existe una relación directa y significativa entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.
- Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico de la investigación

Como filosofía, el humanismo cuenta con más de 2000 años aproximadamente, desde los primeros pensadores griegos que afirmaban que las personas cuentan con los mismos derechos por igual. Es así como, a lo largo de la historia el individuo ha asumido un papel trascendental en el desarrollo de las sociedades y de las organizaciones a nivel mundial.

A principios de los años 2000, la gestión humanista ganó terreno en el continente europeo con el surgimiento de la *Humanistic Management Network*, red que tiene como objetivo alentar a las organizaciones a adoptar un enfoque de servicio, mediante la integración de valores humanísticos en sus estrategias (Pirson et al., 2009). Gracias a la red se ha incrementado el volumen de estudios y publicaciones ligadas al tema, consolidándose como tendencia en el ámbito de estudio de la administración (Melé, 2003).

La humanidad, según la gestión humanista, es un ideal que supera a cualquier otro (Chanlat, 2003), de tal manera que busca atender las necesidades y motivaciones que presentan los individuos, así como garantizar la integridad, la libertad y la dignidad humana (Melé, 2003; Pirson, 2013). Sin embargo, al igual que Grassl & Habisch (2011), la presente investigación coincide en que actualmente existe una profunda crisis socioeconómica, debido a que las organizaciones han adoptado prácticas administrativas totalmente opuestas a la filosofía humanista, donde predomina el logro de objetivos económicos y financieros por sobre los individuos, de tal manera que la dignidad humana y el bienestar social se ven afectados notoriamente por la adopción de estas prácticas.

En ese contexto, es que la corriente de la gestión humanista, que enmarca la tesis, se presenta como opción para descifrar las desigualdades generadas por el modelo económico

tradicional, y proponer un paradigma que posicione al individuo en el centro de las gestiones organizacionales, es decir, equilibrar el enfoque económico frente al enfoque humanista y considerar que el individuo no es objeto de intercambio económico netamente, sino merecedor de interacciones que velen por su moral, dignidad y bienestar, como parte del objetivo principal de la organización (Pirson et al., 2014). Además de que, se favorece las capacidades de los empleados, se mejora la calidad de vida personal y laboral, y se genera mayor utilidad para la sociedad en general, por medio de la adopción de este enfoque (Pirson et al., 2009).

A pesar de las ventajas que implica la aplicación de la gestión humanista en las empresas, la inexistencia de una claridad acerca de cuáles son sus componentes, y el hecho de que sea considerada como una utopía filosófica, Arandía & Portales (2015) deciden basarse en el rombo filosófico de Bédard (1995) para ahondar en la dimensión praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica de la gestión humanista y así esclarecer sus componentes. Esto, sirve a su vez sirve de referencia para el marco filosófico del presente estudio.

- La praxeología es una dimensión que comprende el saber-hacer de las organizaciones y que se refleja en los comportamientos de sus empleados (Bédard, 2004).
- La epistemología es una dimensión que critica y valida las prácticas adoptadas por los empleados de las organizaciones, y que son sustentadas por medio de métodos y evaluaciones sistemáticas (Bédard, 2004).
- La axiología es una dimensión que aborda las prácticas de los empleados de una organización desde la óptica moral y ética (Zapata, 2009).
- La ontología es una de las dimensiones más profundas que orienta el pensamiento y la acción de los empleados, por medio de las posiciones intelectuales que adoptan, en una organización (Zapata, 2009).

Las organizaciones no deben verse a sí mismas como la suma de individuos que unen esfuerzos solo para satisfacer sus propias necesidades y las de la organización, sino adoptar un enfoque donde haya un involucramiento entre ambos; ya que, desde la perspectiva de la gestión humanista toda empresa debe velar y procurar por la mejora y bienestar del empleado, visto como ser humano y no como *homo economicus*, además de generar un sentido de comunidad entre ambos, y naturalmente, obtener resultados favorables al asumir los objetivos de la organización como propios y viceversa (Arandia & Portales, 2015).

El presente estudio es relevante porque está enmarcado en el pensamiento de que la filosofía humanista genera un círculo virtuoso, donde se logra el funcionamiento y el desarrollo de una organización, a partir de prácticas enfocadas en potenciar al empleado, tanto a nivel personal como laboral; que conlleva a que, los empleados se desempeñen correctamente y permitan la continuidad de la empresa. En concordancia a lo anterior, una práctica a considerar es la experiencia del empleado, que es una de las variables de estudio, y que ha tenido impactos favorables en indicadores de bienestar, satisfacción y compromiso organizacional, esta última también variable de estudio, que favorece la vinculación sostenida a diferentes niveles entre el empleado y la organización.

2.2 Antecedentes de la investigación

2.2.1 Antecedentes internacionales

Posterior a la revisión de los diferentes materiales académicos y artículos especializados, de los últimos años, en los repositorios bibliográficos como *Scopus*, *Proquest* y *Web of Science*, se seleccionaron los siguientes antecedentes internacionales:

En primer lugar, se consideró el artículo desarrollado por Aboramadan et al. (2019), quienes abordaron las prácticas de recursos humanos y su relación con el compromiso

organizacional, mediante el *work engagement*, por medio de una investigación cuantitativa de diseño transversal correlacional. Los autores emplearon un cuestionario de 53 preguntas, con escala tipo Likert de cinco puntos, aplicado a una muestra de 237 colaboradores de universidades palestinas. Para comprobar la validez y fiabilidad del instrumento realizaron un análisis factorial confirmatorio basándose en el valor del Alfa de Cronbach. Según los resultados, concluyeron que las prácticas del área, mediadas por el *work engagement*, mostraron una relación significativa con el compromiso debido a que se obtuvieron niveles de significancia menores a 0.001 en todos los casos. Además, destacaron la práctica de evaluación del rendimiento como predictor considerable del compromiso con un coeficiente de correlación de 0.713. El artículo de investigación es notable como antecedente porque la experiencia del empleado es considerada también una práctica de recursos humanos, y porque aborda su vinculación con otra variable de estudio, el compromiso organizacional. Asimismo, existe una coincidencia con relación a la población de estudio compuesta por empleados de instituciones del nivel superior.

En segundo lugar, se consideró el artículo de Paderna et al. (2020), quienes seleccionaron como muestra a 235 empleados de una cadena familiar filipina de almacenes para determinar, a través de una investigación mixta, si el sesgo de bifurcación en empresas familiares (trato preferencial que se brinda a familiares en una empresa) modera el efecto de las prácticas de recursos humanos en la experiencia del empleado. Al ser una investigación mixta, los autores no solo emplearon cuestionarios validados, con escala Likert de cinco puntos, sino también diseñaron guías de entrevista, aplicadas a empleados y expertos. Gracias al análisis de regresión moderada, los investigadores pudieron concluir que el sesgo de bifurcación fortalece o reduce el resultado que producen las cuatro prácticas del área en el *employee experience*, debido a que se obtuvieron niveles de significancia menores a 0.001 en todos los casos; además, advirtieron que

ciertas prácticas se relacionan de forma positiva y considerable con la experiencia, como la administración de compensaciones y las relaciones de los empleados con un coeficiente de correlación de 0.875 en ambos casos. Asimismo, los autores hicieron énfasis en que al ejercer esfuerzos mínimos por disminuir el sesgo, y no eliminarlo, se observaría un progreso notable en la experiencia de los empleados. El artículo de investigación es relevante como antecedente porque es de los pocos artículos que aborda la experiencia del empleado bajo la proposición de Bersin et al. (2017), que es la versión inicial del modelo empleado en la presente tesis.

En tercer lugar, se consideró la tesis de maestría realizada por el investigador alemán Ahmed (2021), quien estudió la relación que existe entre el *employee experience* y el *agile working* frente al compromiso, la satisfacción y la productividad de trabajadores *millennials*. Su estudio fue de enfoque cuantitativo - descriptivo correlacional, y la recolección de la información se realizó a través de encuestas a 156 empleados voluntarios de distintas organizaciones de Alemania. Para la investigación, el autor aplicó un cuestionario que incluye un listado de más de 20 posibles experiencias en el trabajo, además de preguntas sobre la flexibilidad laboral y el trabajo remoto, posterior a la crisis del Coronavirus, y el *agile working*; asimismo, realizó la comprobación de la validez y de la confiabilidad del instrumento a través del Análisis de Carga Factorial y el coeficiente Alfa de Cronbach. El tesista concluyó que la experiencia más significativa para los *millennials* encuestados es la de percibir un salario justo y a tiempo con una puntuación media de 4.404; seguida del trabajo flexible y colaborativo (4.301), la transparencia (4.263) y la estabilidad laboral (4.128). Asimismo, señaló que el trabajo remoto ha ganado relevancia en la decisión de permanecer o no en una empresa, y que las características del trabajo ágil están alineadas al comportamiento laboral de los *millennials*, por lo que la implementación de estas prácticas incrementaría el nivel de compromiso y satisfacción laboral. La tesis es

significativa como antecedente porque es una de las pocas investigaciones que aborda la experiencia del empleado, y otros factores, en un grupo específico de trabajadores, los *millennials*, quienes componen la fuerza laboral actual.

En cuarto lugar, se consideró el artículo publicado por Goswami & Goswami (2021) quienes buscaron determinar la relación entre el *employee engagement* y el *employee experience* y su influencia en los niveles de rendimiento organizacional. Su artículo fue de enfoque cuantitativo - descriptivo y de diseño transversal correlacional, además consideraron la aplicación de un cuestionario de 45 preguntas a una muestra de 223 profesionales de distintas empresas del sector hotelero indio. El instrumento pasó previamente por una comprobación de validez y confiabilidad, por medio de la técnica de Panel de expertos y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Según los resultados, con un nivel de significancia calculado de 0.000, menor a 0.05, las investigadoras concluyeron que las variables de estudio revelan una asociación positiva y significativa alta entre el *employee experience* y el rendimiento organizacional (0.862); media, entre el *employee engagement* y el rendimiento organizacional (0.421); y baja, entre el *employee experience* y el *employee engagement* (0.080). Las autoras coinciden en que ambos factores deben ser trabajados de forma conjunta para impactar, en mayor medida, en el rendimiento organizacional debido al considerable efecto combinado que poseen. El artículo de investigación es importante como antecedente porque aborda ambas variables del presente estudio, además de brindar una referencia acerca del nivel de asociación existente.

2.2.2 Antecedentes nacionales

De igual manera, posterior a la revisión de tesis académicas de posgrado relacionadas al tema de estudio, de los últimos años, en los distintos repositorios de universidades públicas y privadas, se seleccionaron como antecedentes nacionales los siguientes:

En primer lugar, se consideró la tesis desarrollada por Rengifo (2018), que abordó la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, por medio de un estudio cuantitativo y de diseño transversal correlacional. Asimismo, aplicó la técnica de encuesta, por medio de dos cuestionarios compuestos por 40 y 21 ítems, con escala Likert de tres puntos, a una muestra por conveniencia de 100 colaboradores de una entidad de salud; además, realizó la comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos a través de la validación interna y el coeficiente Alfa de Cronbach respectivamente. Acorde a los resultados, con un nivel de significancia calculado de 0.000, menor a 0.05, y un coeficiente de correlación de 0.731, la tesista concluyó que se observa una relación significativa y positiva alta o fuerte entre ambas variables, donde destacó la estimulación intelectual, de entre las demás dimensiones, como el predictor más importante del compromiso con un coeficiente de correlación de 0.693. El estudio es notable como antecedente porque además de ser del mismo enfoque y diseño, la autora emplea el Test de Compromiso Organizacional propuesto por Meyer et al. (1993), que coincide con la definición operacional considerada en la presente tesis.

En segundo lugar, se consideró la tesis elaborada por Ccorisapra (2019), que buscó determinar la relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional, por medio de la aplicación de dos instrumentos de 14 y 9 preguntas, con escala Likert de cinco puntos, previamente comprobados en validez y confiabilidad por medio de Juicio de expertos y el coeficiente Alfa de Cronbach. La investigación fue de enfoque cuantitativo descriptivo, no experimental, y de diseño transversal correlacional, y consideró una muestra de 341 docentes nombrados y contratados en universidades licenciadas. La investigadora concluyó que, el nivel de significancia calculado de 0.000, menor a 0.05, y el coeficiente de correlación de 0.770, evidenciaron que existe una relación significativa y positiva considerable entre ambas variables,

destacando como predictor del compromiso, la dimensión de experiencia emocional. La tesis es relevante como antecedente porque además de ser del mismo enfoque y diseño, en las conclusiones se puede advertir que, la dimensión de marca empleadora, experiencia emocional, posee un fuerte nexo con el compromiso organizacional (0.728 de coeficiente de correlación); aspectos que coinciden con el objetivo general del presente estudio.

En tercer lugar, se consideró la tesis realizada por Góngora (2020), quien analizó la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional. Su estudio fue de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental transeccional correlacional, y su recolección de información se realizó por medio de dos cuestionarios, de 20 y 22 preguntas, con escala Likert de cinco puntos, aplicados a 80 docentes de un CEBA. Para la comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos, la tesista aplicó la técnica de Juicio de expertos y realizó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Como conclusión señaló que, de acuerdo con el nivel de significancia calculado de 0.000, que fue menor a 0.05, y el coeficiente de correlación de 0.576, existe una vinculación positiva moderada entre la comunicación y el compromiso, donde resaltó la dimensión comunicación ascendente, con un coeficiente de correlación de 0.596. La tesis es significativa como antecedente porque además de ser del mismo enfoque y diseño, abordó una población de estudio similar, en este caso, docentes de una institución educativa; asimismo, empleó la Escala de Compromiso Organizacional propuesta por Meyer & Allen (1991), que es similar a la definición operacional considerada en la presente tesis.

En cuarto lugar, se consideró la tesis publicada por Palomino (2021), quien buscó describir la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral durante el periodo de la pandemia. Su investigación fue de enfoque cuantitativo descriptivo y de diseño no experimental transeccional correlacional, además empleó dos cuestionarios, de 17 preguntas en

ambos casos, aplicados a una muestra probabilística estratificada de 75 colaboradores de 25 establecimientos hoteleros. Dichos instrumentos pasaron previamente por una comprobación de validez y confiabilidad, por medio de la técnica de Juicio de expertos y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Según los resultados el investigador concluyó que, de acuerdo con el nivel de significancia calculado de 0.000, menor a 0.05, y el coeficiente de correlación de 0.803, se demuestra la existencia de una relación significativa y positiva alta entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral, destacando la dimensión física, de la experiencia del empleado, con un 0.782 de coeficiente de correlación. La tesis es importante como antecedente porque además de ser del mismo enfoque y diseño abordó ambas variables del presente estudio, solo cabe mencionar que consideró otras proposiciones teóricas: para el caso de la experiencia del empleado se basó en la proposición de Morgan (2017b) y para el caso del compromiso, consideró las dimensiones según la Escala UWES, que evalúa el *engagement* en el trabajo.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Experiencia del empleado

2.3.1.1 Definición de la experiencia del empleado

Se conoce que la experiencia del empleado comienza desde el momento en que un postulante observa una oportunidad laboral ofrecida por una determinada organización con la que está familiarizado, empieza a imaginar que lo contratan y que inicia una carrera laboral, según Raia (2017). Por ello, la autora sostiene que el *employee experience* comprende desde antes de la solicitud de trabajo, pasa por la incorporación del personal y continua en el día a día del colaborador, quien buscará satisfacer sus necesidades y expectativas a través de las experiencias que viva en el trabajo en todo momento.

En ese sentido, Plaskoff (2017) señala que el *employee experience* es la agrupación de las percepciones globales experimentadas por el colaborador, en cada punto de contacto o *touchpoint*, a lo largo de su viaje en la organización para la que trabaja.

De igual manera, Maylett & Wride (2017) afirman que la experiencia del empleado no solo resulta de la suma de percepciones holísticas, sino también de las experiencias y expectativas de los empleados. Por lo que, el *employee experience* no siempre va a coincidir con lo que sucede en la realidad, ya que la percepción del empleado está en función de la expectativa que tiene sobre la realidad.

Para Morgan (2017b), la experiencia del empleado resulta de la intersección entre expectativas, necesidades y deseos del mismo, frente a las expectativas, necesidades y deseos diseñados por la organización. Esto implica que el proceso de diseño de la experiencia se realice de forma conjunta con los empleados, y no solo con la participación de los líderes, ello con la finalidad de construir una organización experiencial o también denominada *Experiential Organization* (ExpO). Esta organización busca comprender a sus miembros y constituir un lugar con propósito donde las personas deseen trabajar.

De esta manera, Ludike (2018) coincide con lo mencionado por Plaskoff (2017), al mencionar que la experiencia del empleado es el resultado de todo aquello que vive un colaborador en cada interacción con la organización, que inicia desde el primer contacto postulante-empresa y que perdura hasta después del término del vínculo laboral.

Ahora bien, Gheidar & ShamiZanjani (2020) mencionan que la transformación digital también afecta la experiencia del empleado, por lo que es necesario considerar una nueva definición para la experiencia digital del empleado o *digital employee experience* (DEX). Según los investigadores, la DEX es el resultado de las percepciones holísticas de un empleado en el

lugar de trabajo digital, que resulta de la suma de las distintas interacciones, sean directas o indirectas, de los empleados con su entorno, y que está influenciada también por sus cualidades individuales.

Asimismo, Yohn (2020) añade que la experiencia del empleado es una estrategia que busca revalorar al empleado y reconocerlo como elemento central de la organización, porque posee influencia en la cultura organizacional y en la reputación corporativa. Afirma que si las organizaciones ejecutan dicha estrategia experiencial de forma correcta y coherente, se verá reflejado en el nivel de rendimiento y el logro de objetivos organizacionales, puesto que los empleados se sentirán escuchados, comprometidos y sentirán que reciben el apoyo necesario a través de las experiencias que viven en el trabajo. De ese modo, al convertirse la experiencia del empleado en una prioridad continua, la organización podrá hacer frente a las crisis que se presenten, como la del COVID-19, y controlar la situación de manera efectiva.

2.3.1.2 Evolución de la experiencia del empleado

En su libro, Morgan (2017b) señaló que la experiencia del empleado es un constructo que se ha transformado a lo largo del tiempo, a medida que las prioridades en las organizaciones se han desplazado hacia una perspectiva más humana y experiencial.

Inicialmente, la práctica organizacional común era preservar una visión utilitaria, donde los empleados formaban parte de un sistema llamado organización que buscaba cubrir puestos, pagar salarios y satisfacer la demanda de producción. Al mismo tiempo, estas organizaciones brindaban herramientas básicas para que los empleados realicen su trabajo.

Luego, sucedió una etapa de optimización del trabajo, donde surgieron investigaciones como la de Frederick W. Taylor quien ejecutó el estudio de tiempos y movimientos, que permite establecer tiempos estándar en cada operación de los procesos. De igual manera, otro teórico de

la época, Henri Fayol definió las etapas de la administración clásica y los 14 principios de la administración, donde se destaca la especialización laboral y la división del trabajo para incrementar la eficiencia.

Después, Shen & Jiang (2019) definieron como *engagement* o *enlightenment*, a la tendencia enfocada en reconocer la voz y la representación del empleado en el trabajo. Se buscaba extraer el mayor valor posible de los colaboradores, no por medio de la parametrización y control de tareas, sino por medio del conocimiento de las motivaciones de los empleados para así diseñar estrategias centradas en esa información, lo que finalmente generaba resultados positivos en la organización.

Incluso, desde mucho antes, Pink (2011) ya mencionaba que tomar en cuenta las motivaciones del personal significaba contar con información valiosa para diseñar experiencias que involucren profundamente al colaborador, porque en el futuro sería un tema por atender.

Como resultado de estas proposiciones, en los últimos tiempos han surgido numerosos estudios y métodos enfocados en el diseño de experiencias en la organización (Caplan, 2014), debido a que se ha evidenciado que los empleados que disfrutan de experiencias positivas predisponen un ambiente laboral con mayores niveles de retención, compromiso e innovación, que conlleva a altos niveles de rendimiento organizacional (Shenoy & Uchil, 2018).

Actualmente, las organizaciones están en una etapa de rediseño con la finalidad de incorporar la experiencia del empleado, de la mano del *engagement*, para construir una organización experiencial en la que todas las personas deseen trabajar (Morgan, 2017a). La experiencia del empleado implica rediseñar colaborativamente las prácticas de las organizaciones, de tal manera que a un determinado plazo, exista concordancia entre aquellas expectativas, necesidades y deseos de los empleados, frente a lo diseñado y ejecutado por la

organización. Donde el sentido de pertenencia y la identidad con el trabajo también son elementos distintivos y coherentes con la experiencia del empleado propuesta por dicha organización (Bajer, 2016).

2.3.1.3 Principios de la experiencia del empleado

Para Plaskoff (2017), el *employee experience* es muy diferente a los métodos tradicionales planteados anteriormente como parte de la administración del talento humano, y considera seis principios básicos que deben ser aplicados por las organizaciones que deciden apostar por este enfoque.

Principio 1: Comprender a profundidad a los empleados y sus necesidades. Primero se debe lograr una honda comprensión de los colaboradores, y esto puede darse a través de entrevistas, donde se busque primero empatizar con el empleado y luego, recoger sus percepciones sobre distintos aspectos, tanto personales como laborales (Manning & Bodine, 2012). Se recomienda la entrevista porque a diferencia de las encuestas presentan resultados menos sesgados y brindan un mayor entendimiento del empleado. Al recopilar la información de los empleados, se puede identificar puntos de contacto, también denominados momentos de la verdad, que se dan durante el viaje del empleado en la organización; con la finalidad de escuchar su voz e involucrarlos en el procedimiento de creación y diseño experiencial. A través de estas entrevistas se busca evitar suposiciones y conocer, de primera mano, los anhelos y los requerimientos reales de los empleados, para que los líderes estén al tanto de ello y puedan fomentar prácticas orientadas a fortalecer la cultura y a generar mejores experiencias laborales.

Principio 2: Adoptar un pensamiento holístico y expansivo. Para adoptar un pensamiento holístico y expansivo es necesario considerar aplicar el *design thinking*, empleado no solo en el ámbito del marketing, sino ahora también incorporado en la gestión de recursos

humanos (Elsbach & Stigliani, 2018). Este pensamiento recomienda que las propuestas sean poco convencionales, inimaginables e incluso, consideren combinar propuestas para transformarlas en algo más innovador y con potencial. El *design thinking* permite diseñar una experiencia del empleado holística, donde se consideran múltiples puntos de contacto entre el individuo y la organización, incluso antes de la contratación y después de la desvinculación, que forman parte de lo que se denomina el viaje del empleado o *employee journey*. Para lograr una comprensión holística del viaje del empleado, es relevante tomar en cuenta los sentimientos, las perspectivas y los pensamientos de los empleados en las diferentes etapas del viaje, así como la relación entre estos que derivan en experiencias satisfactorias o no.

Principio 3: Hacer tangible lo intangible. Algunos procedimientos de *design thinking* posibilitan visualizar y tangibilizar las experiencias de los empleados por medio de esquemas o construcciones físicas. Por ejemplo, las rutas o mapas permiten organizar y representar gráficamente las etapas del *employee journey*, así como los puntos de contacto y aquellos momentos clave conocidos como momentos de la verdad, que pueden ser *gains* o *pains* en función de si la emoción generada en el empleado fue positiva o negativa. Otro ejemplo, es el de los mapas de empatía donde la organización busca ponerse en el lugar del empleado con la finalidad de conocer qué piensa y siente, entre otros; y así, diseñar propuestas acordes a la información recopilada (Erkmen, 2018). Por otro lado, existen técnicas donde se busca aprovechar la creatividad, el talento y la intuición de los empleados, en ocasiones desestimado, a través de la elaboración de modelos hechos con materiales cotidianos como papeles, tubos, algodón, cartones, etc., con el objetivo de proponer soluciones a problemas que afectan a la organización en general.

Principio 4: Insistir en la participación radical. La experiencia del empleado no exige solo la participación de los líderes o del área de talento humano, sino de toda la organización en general, donde todos los niveles participen de forma igualitaria y enérgica. Por ello, en el proceso de entrevistas la participación de los involucrados es fundamental para recopilar información, establecer conexiones y co-diseñar experiencias que se adapten a la realidad de los empleados y que sean concordantes a sus perspectivas (Ingham, 2017). De esta manera se busca reducir la resistencia al cambio e incrementar el involucramiento, ya que cuando los empleados participan del diseño de sus propias experiencias, experimentan una menor posibilidad de resistencia o rechazo frente a éstas.

Principio 5: Iterar y experimentar. La experiencia del empleado incluye una planificación de las acciones a realizar, en función del tiempo y recursos, pero también comprende desarrollar soluciones de forma iterativa, es decir, que a medida que se recopile la información o sucedan eventos nuevos o imprevistos, se puedan generar soluciones que sean probadas de forma previa, en determinados equipos o áreas, para recibir *feedback* y realizar los ajustes necesarios. Según Nelson & Doman (2017), al tomar en cuenta los requerimientos de los empleados y de la organización en general, a través de este proceso se puede diseñar soluciones flexibles y apropiadas para todos.

Principio 6: Confiar y valorar el proceso. A menudo, muchas empresas ven el proceso como una estructura rígida que hay que seguir, gestionar y controlar, de manera que los resultados son el reflejo de las acciones; otros lo ven como un mal necesario que necesita ser resuelto con rapidez para alcanzar el punto de ejecución lo antes posible. No obstante, es fundamental, el proceso en sí, para diseñar la experiencia de los empleados, por lo que las

empresas deben verlo como una oportunidad para descubrir algo nuevo, en lugar de verlo como un problema o problemas que deben resolverse.

Por ello, es importante conocer que el proceso de pensamiento de diseño o *design thinking*, según Mari (2021), implica cinco fases:

- Empatizar. Se trata de investigar y tratar de comprender la situación por medio de la observación y la escucha activa hacia los empleados.
- Definir. Implica focalizar el asunto y definir la oportunidad de mejora o cambio, e incluso es aconsejable emplear perfiles para representar a los empleados según comportamientos e intereses, con la finalidad de humanizar el proceso.
- Idear. Comprende estimular la creatividad e innovación del equipo para generar múltiples alternativas, por ejemplo, a través de lluvia de ideas, que permitan abordar la situación y transformarla en una oportunidad.
- Prototipar. Es dar forma a las ideas y diseñar un modelo experiencial que pueda ser aplicado a un grupo de prueba para obtener *feedback* y realizar ajustes.
- Probar. Los modelos deben ser testeados de forma continua con la finalidad de explorar cómo reaccionan los empleados frente a éste, qué características son las que más impactan y qué errores persisten en el modelo que deben ser corregidos antes de la aplicación general.

Por otro lado, Mazor et al. (2017) consideran que existen tres principios fundamentales para aplicar una experiencia del empleado efectiva.

Principio 1: Empatizar. La empatía permite escuchar asertivamente a los empleados, conocer sus necesidades y perspectivas, y desarrollar un mejor involucramiento. Con la información obtenida, se elaboran perfiles específicos que agrupan a empleados acorde a ciertas

características y especificaciones. Los mapas del viaje del empleado o *journey maps* que se basan en estos perfiles permiten documentar e identificar aquellos momentos que más importan o “*moments that matter most*”, para brindar claridad sobre los aspectos que necesitan ser atendidos.

Principio 2: Prever. La previsión está relacionada a la generación de diversas ideas, con la finalidad de que basadas en ellas, en equipo se puedan diseñar y construir soluciones potenciales, innovadoras y flexibles. A medida que las ideas cobren mayor relevancia, se establecen moldes para desarrollar prototipos que puedan ser testeados en la organización.

Principio 3: Experimentar. Implica probar las soluciones o prototipos en los empleados para conocer las fortalezas y debilidades de éstas, y en caso sea necesario, desarrollar alternativas de solución. Asimismo, este proceso permite reimaginar y crear una experiencia del empleado más alineada y comprometida con las expectativas y necesidades de los empleados.

2.3.1.4 Cualidades de la experiencia del empleado

El *engagement* está en el centro de la experiencia, acorde a Pine II (2020), por lo que las organizaciones necesitan involucrar a sus empleados para generar valor y relevancia en cada experiencia brindada. Según el autor, existen cinco cualidades que definen una experiencia significativa para los empleados en una organización.

Experiencias sólidas. Como parte de las experiencias laborales es necesario considerar que no sean solo entretenidas, sino también educativas, evasivas y estéticas al mismo tiempo. Educativas en el sentido de que los empleados puedan aprender mientras trabajan, a través de las plataformas que usan diariamente, por ejemplo, por medio de pastillas informativas sobre un determinado tema en el que se les desee capacitar. La idea consiste en capacitar al empleado mientras trabaja, porque en promedio, según la investigación de Bersin (2018), un colaborador solo dispone de 24 minutos aproximadamente para una instrucción formal con actividades y

evaluaciones, que dificulta finalmente una capacitación efectiva. Evasivas en el sentido de que las experiencias permitan a los colaboradores vivenciar situaciones diferentes a las que experimentan en el trabajo día a día, a través de juego de roles o talleres vivenciales en el trabajo, por ejemplo. Y estéticas en el sentido de que sean atractivas visualmente, con diseños y colores que capten la atención del empleado y les permita almacenar la información que se comparte.

Experiencias cohesivas. El diseño de las experiencias para los empleados debe adoptar una perspectiva holística y unificada que alinee a toda la organización, en lugar de áreas específicas, para crear una experiencia atractiva, agradable, coherente y significativa para los empleados de los distintos niveles organizacionales.

Experiencias personales. Las experiencias necesitan ser personalizables, acorde a los perfiles identificados dentro la organización, ya que de esta manera se pueden generar experiencias para distintos grupos, sin perder el interés y el sentido de identidad del empleado hacia la organización. Este tipo de experiencias permite hacer frente a las dificultades actuales relacionadas a la escasez de talento o el compromiso laboral, porque funciona como una estrategia efectiva que mejora la afiliación laboral pero también la productividad, al sentir el empleado esa personalización de sus necesidades y expectativas en el trabajo (Zinck, 2017).

Experiencias dramáticas. El drama es un factor determinante en la configuración de la experiencia, pues implica tener en cuenta experiencias que generen emociones e interacciones acogedoras y perdurables en el sentir del empleado. Muchas organizaciones equiparan el trabajo a una obra de teatro, donde los líderes son los directores de la obra, y los empleados, los actores que desempeñan un papel, de tal manera que ambas partes trabajan para dar un espectáculo memorable y significativo a través de sus funciones o roles, pero en ese ínterin también sienten y experimentan la trama de la obra (Laurel, 2013). Tal es así que algunas empresas han innovado

en sus estrategias de reclutamiento y selección, donde, por ejemplo, se les pide a los candidatos contar una broma o cantar una canción, no para analizar las destrezas del participante sino su capacidad de respuesta frente a este tipo de situaciones poco convencionales. Otra práctica experiencial es la de facilitar sesiones de teatro para favorecer las habilidades interpersonales de los colaboradores, como parte de las actividades de bienestar y desarrollo. Son este tipo de experiencias laborales que rompen esquemas y propician un clímax de emociones en el relacionamiento entre los empleados y la organización.

Experiencias transformadoras. Estas experiencias tienen como objetivo empoderar a los empleados para que cumplan sus aspiraciones personales, como adquirir ciertas habilidades, iniciar una carrera profesional, ser más saludables, emprender un negocio, entre otros. Este tipo de experiencias generan a nivel personal, profesional y laboral cambios significativos e impactantes en los empleados.

2.3.1.5 Dimensiones de la experiencia del empleado

Acorde a las investigaciones de Mazor et al. (2017), el *design thinking* es un instrumento capaz de reinventar y crear una experiencia del empleado significativa, lo que resulta en un mayor nivel de compromiso, satisfacción y alineación estratégica que impulsan la excelencia en el servicio, la diferenciación de marca y el desarrollo organizacional.

Los investigadores adoptan como punto inicial el esquema propuesto por Bersin (2015), *The simply irresistible organization*® o la organización simplemente irresistible, quien forma parte también del equipo de *Deloitte* y quien define la propuesta inicial de imaginar y diseñar una organización atractiva e irresistible para los empleados basada en el diseño de experiencias significativas en el trabajo. Es así, que los autores han mejorado la propuesta al validar y

actualizar el modelo de experiencia del empleado, tal como se observa en la Figura 4; donde las dimensiones e indicadores han sido definidos acorde a la realidad actual de las empresas.

Figura 4

Modelo de la experiencia del empleado propuesto por la consultora Deloitte



Nota. Adaptado de *Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action* (p. 2), por Mazor et. al, 2017, Deloitte.

En base al modelo descrito, como parte de las dimensiones e indicadores que conforman la experiencia del empleado, se identifican los siguientes:

Trabajo significativo. Los empleados buscan conectar con su trabajo para darle sentido y significado a las actividades que realizan. Para algunos el trabajo es significativo porque se relaciona a una buena compensación y para otros, es significativo por el reconocimiento o la satisfacción personal que les genera. Generalmente, los colaboradores otorgan un mayor significado a su trabajo cuando éste, por medio de los bienes o servicios que la organización

brinda, genera un impacto positivo en los clientes o en la comunidad, lo que se traduce en un nivel de compromiso y esfuerzo discrecional positivo.

- Autonomía. La tecnología ha provocado cambios y transformaciones en el lugar de trabajo, de tal manera que ahora existe un impulso constante por lograr más y mejores resultados con menos. Intentar incrementar los niveles de rendimiento puede ser perjudicial para la organización, porque esto aumenta el estrés de los empleados debido a la sobrecarga laboral, lo que afecta su productividad y con esto, la rentabilidad general. En este sentido, los estudios han demostrado que, por el contrario, cuando los colaboradores ven enriquecido su trabajo y se les otorga mayor autonomía y soporte, como consecuencia, las organizaciones se benefician de mejores resultados e ingresos.
- Selección a medida. Un aspecto importante en la creación de experiencias es la adecuación que debe existir en la relación persona-puesto, de tal manera que los empleados sientan identificación con su rol y pertenencia hacia la organización. Previamente, es necesario que la selección del empleado haya sido acorde a diversos criterios que midan el factor de ajuste entre postulante y puesto, además de los criterios usuales como formación, experiencia y capacitación. Factores como la motivación, trabajo en equipo, compromiso, solución de problemas, entre otros, también deben ser considerados para determinar la selección de personal, porque la suma de todos estos aspectos conlleva a que el nuevo colaborador se sienta feliz de formar parte de la organización al ocupar el puesto que le fue asignado.
- Equipos pequeños y empoderados. El trabajo significativo es más valorado en equipos pequeños debido a un mayor empoderamiento, toma de decisiones más rápidas, mayor

cohesión de equipo y un fuerte sentimiento de cooperación y cohesión entre los miembros del equipo. Asimismo, actualmente existe una tendencia a impulsar la formación de equipos pequeños para desarrollar proyectos interáreas, con la finalidad de que cada uno pueda asumir roles y responsabilidades que les permita mejorar sus habilidades y capacidades laborales.

- **Tiempo de relajación.** El tiempo libre laboral es un elemento que promueve la iniciativa y la innovación en los empleados, de allí que muchas organizaciones hayan iniciado el proceso de crear espacios acogedores y diversos donde los empleados puedan descansar, recrearse y conversar con otros empleados para despejar la mente y regresar con mayor ánimo y disposición a sus lugares de trabajo. En ese sentido, según un estudio de Christine Carter, la holgura estratégica permite incrementar los niveles de productividad al mejorar la calidad y la cantidad de trabajo que el empleado realiza diariamente (Stillman, 2021). El tiempo libre es valorado por el empleado y esto se refleja también en su nivel de esfuerzo y compromiso laboral.

Gestión de soporte. El rol principal de un líder es el de guiar, apoyar y coordinar a los miembros de su equipo para lograr las metas planteadas, además de brindar el entrenamiento y *feedback* necesario para la mejora y el crecimiento continuo del equipo. Como parte de la gestión que realizan los líderes, también está la de fomentar una comunicación asertiva y honesta que estimule la confianza entre los miembros; de tal manera que, cuando exista alguna necesidad de apoyo o recursos éstas sean comunicadas de forma clara y oportuna al líder para su atención.

- **Objetivos claros y transparentes.** Cuando los empleados comprenden los objetivos de la organización, que han sido definidos y comunicados expresamente, muestran una mayor satisfacción e involucramiento hacia su trabajo porque son conscientes del

propósito que persigue la organización. En ese sentido, las organizaciones deben revisar y evaluar periódicamente sus objetivos para mantenerlos actualizados según sucedan los cambios organizacionales.

- *Coaching*. El *coaching* en las organizaciones es importante porque se ha convertido en una filosofía de trabajo donde las competencias, habilidades y potencial de los empleados son desarrollados para generar una mejor sinergia de equipos como multiplicadora de resultados. La cultura del *coaching* impacta positivamente en el rendimiento organizacional, gracias a que el compromiso, la satisfacción y la productividad se ven favorecida por la gestión que realiza el *coach* hacia los *coachees* en favor del éxito del equipo.
- Inversión en el desarrollo de los directivos. Las organizaciones que invierten más en el desarrollo de sus directivos sobresalen por presentar un crecimiento superior al promedio, gracias al liderazgo de alto impacto que proyectan. Los líderes gestionan de mejor manera a sus equipos cuando perciben el apoyo de la organización, a través de programas de capacitación continuos diseñados para la adquisición de capacidades y habilidades necesarias para el liderazgo, que proporcionan una administración e implantación adecuada de la estrategia organizacional.
- Gestión ágil del rendimiento. En muchas organizaciones, las revisiones anuales de desempeño son uno de los procesos más frustrantes que afrontan los empleados porque no reciben suficiente *feedback* y solo se hace énfasis en las calificaciones numéricas en lugar de detallar las acciones de mejora. Las iniciativas de gestión basadas en objetivos y resultados clave (OKR) han surgido como alternativa a la clásica evaluación del rendimiento, donde existe un mayor foco en las estructuras

colaborativas y la compensación a través de estímulos no financieros; además que, interactuar con estas tecnologías y sistemas brinda a los empleados una experiencia simple, intuitiva y valiosa (Kolko, 2015). A través de estas iniciativas se busca generar mayor agilidad en el seguimiento de logros, en torno a los objetivos definidos; de tal manera que, los líderes puedan entrenar y apoyar a los colaboradores en potenciar su talento y propiciar una cultura de gestión ágil.

Entorno de trabajo positivo. Caracterizado por promover una actitud genuina e inclusiva entre los compañeros de trabajo, mantener el espíritu de equipo, fomentar el equilibrio vida laboral-personal, reconocer el trabajo de todos y aplaudir los resultados, y facilitar un diálogo sincero y claro en la organización.

- Ambiente de trabajo flexible. Actualmente, la realidad del trabajo demanda pasar mayor tiempo en el mismo, por lo que las organizaciones deben idear mecanismos para involucrar a sus empleados mediante la creación de un entorno de trabajo abierto, flexible y colaborativo, respaldado por la tecnología, además de funcional para ambas partes, con una preocupación genuina por el bienestar de los colaboradores (Mancini, 2020). La flexibilidad no solo mejora el clima laboral, sino que también es una práctica que incide en la atracción del talento, el aumento del involucramiento y de la productividad, y la disminución del ausentismo y la rotación laboral.
- Lugar de trabajo humanista. Se trata de comprender las vinculaciones humanas en el contexto laboral, donde los empleados ocupan el centro de la empresa. El centro de labores ahora es un lugar donde las personas establecen lazos, aprenden y crecen de la mano de la organización. Este enfoque experiencial y centrado en la persona comprende una serie de prácticas orientadas a diseñar ambientes de trabajo

tecnológicos, agradables y con valor cultural, con la finalidad de favorecer positivamente en los estándares de vida personal y laboral de los empleados (Vischer & Wifi, 2016).

- **Cultura de reconocimiento.** El reconocimiento constante a los colaboradores es importante, y se puede dar a través de eventos de agradecimiento, recompensas sociales, y otras prácticas que propicien el reconocimiento a todo nivel dentro de la organización. La clave es diseñar espacios sociales donde el reconocimiento fluya entre los empleados, pues este tipo de acciones tiene un impacto a nivel cultural e individual, ya que los empleados experimentan alegría, resiliencia y esperanza cada vez que dan las gracias y reconocen a los demás.
- **Ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso.** La inclusión en el trabajo se trata de diseñar una cultura organizacional que permita a todos participar y desarrollarse para lograr su máximo potencial, mientras que la diversidad laboral se trata de los distintos individuos que componen una organización. Crear un entorno con estas cualidades no solo es un lineamiento que debe cumplir el área de talento humano, sino que abarca y compromete a la organización en general. Los líderes necesitan superar prejuicios y sesgos inconscientes para crear y promover espacios seguros donde los empleados se sientan realmente valorados, respetados y escuchados.

Oportunidad de desarrollo. Los empleados aprecian las oportunidades de desarrollo profesional porque les permiten alcanzar sus metas personales al perfeccionar sus competencias y adquirir mayores conocimientos. Asimismo, esto ayuda a que las organizaciones puedan crear equipos cada vez más preparados para los desafíos. Los jóvenes son quienes aprecian en mayor medida este tipo de experiencias, porque para ellos las oportunidades de crecimiento constituyen

un aspecto clave y decisivo al momento de postular a un nuevo empleo o permanecer en el mismo.

- Formación y apoyo en el trabajo. Constituye un desafío complejo crear una cultura de aprendizaje y apoyo en el trabajo, sin embargo, las organizaciones necesitan proporcionar plataformas y espacios donde los empleados puedan aprender nuevas habilidades e identificar oportunidades y áreas de mejora, además de tener el apoyo necesario para crecer y aceptar desafíos personales y profesionales.
- Facilitación de la movilidad del talento. Existe la amenaza de desperdiciar las destrezas y el potencial de los empleados, o que en todo caso, terminen en otra organización, cuando no se promueve y apoya la movilidad interna del talento. Es imperativo que las organizaciones brinden regularmente oportunidades para que los colaboradores continúen con su desarrollo y cambien de rol, de uno en el que son sumamente eficientes a uno en el que puedan convertirse en novatos. Asimismo, aquellos gerentes que apoyan el crecimiento y la formación dentro de sus equipos también deben ser reconocidos, para garantizar la retención del talento y propiciar un mayor compromiso a todo nivel dentro de la organización, gracias a las opciones de crecimiento laboral y la cultura de reconocimiento que se fomenta.
- Aprendizaje dinámico y autodirigido. Un aspecto que ha adquirido mayor importancia para las organizaciones es el aprendizaje, que combinado con los avances tecnológicos y la invención de instrumentos de desarrollo profesional impulsados por la inteligencia artificial, demanda que los empleados tengan la facilidad de adaptarse y actualizarse constantemente para mantenerse al día (Maity, 2019). El autoaprendizaje comienza con la toma de conciencia de las propias carencias educativas y, por tanto, requiere de

la ayuda de la organización para identificar y decidir qué, cómo, cuándo y dónde aprender. Este proceso de aprendizaje exige que los colaboradores estén motivados para seguir adelante y no darse por vencidos, y que la organización monitoree de forma constante el proceso para garantizar su cumplimiento.

- **Cultura de aprendizaje de alto impacto.** Incluye una suma de principios, procesos y prácticas organizacionales que alientan a los empleados y a la empresa a aumentar sus conocimientos, habilidades y desempeño. A pesar de los cambios en el mercado laboral, los gerentes deben estar convencidos de que las organizaciones que aprenden son un medio para incrementar el rendimiento, la competitividad y la mejora continua. Los programas de capacitación bien diseñados son herramientas poderosas para fortalecer el compromiso y la motivación, ya que los colaboradores observan la inversión que realiza la organización en su desarrollo y las oportunidades de aprendizaje que les brindan, lo que se traduce en un lugar de trabajo de alto rendimiento y con un fuerte sentido de colaboración.

Liderazgo de confianza. La empresa prepara a los gerentes para que puedan aprender a resolver problemas, delegar funciones, entrenar a sus equipos y comunicar el propósito de la organización; sin embargo, si los líderes no poseen la confianza necesaria en sí mismos para llevar a cabo sus funciones, dejarán de ejercer un liderazgo confiable. De igual manera, los colaboradores depositarán su confianza en el líder a medida que éste ejerza su función con ética, honestidad y respeto.

- **Misión y propósito.** La misión y el propósito engloba la esencia de la organización: qué hace, cómo lo hace, qué servicios o productos proporciona, cómo se relaciona y quiénes la conforman. Las organizaciones necesitan comunicar claramente su

propósito para impactar en el nivel de identificación, involucramiento y orgullo de los empleados hacia su labor; así como, con los *stakeholders* (socios, clientes, sociedad civil) que interactúan con la organización.

- Inversión continua en las personas. Invertir en los empleados es un proceso que requiere tiempo y recursos, pero una vez que comienza, forja una organización más sostenible y competitiva con la capacidad de enfrentar una situación de crisis y tener éxito. De allí que, este tipo de cultura centrada en el desarrollo considere que a largo plazo el beneficio no es solo para los colaboradores sino también para la organización.
- Transparencia y honestidad. Otro aspecto valorado por los empleados es la transparencia, que determina su nivel de lealtad hacia la organización. Con la ayuda de la tecnología, los empleados pueden estar al tanto de lo que sucede en la empresa sin que los gerentes se los comuniquen previamente. Las organizaciones necesitan traslucir sus acciones e informarlas de manera clara y comprensible a los empleados, para evitar perder la confianza de éstos a causa de rumores o noticias falsas que puedan circular en la organización.
- Inspiración. Los líderes deben aprender a expresar su pasión por su trabajo, ya que esto inspirará y contagiará, a los miembros de sus equipos, de una actitud positiva hacia el trabajo. Motivar a los empleados requiere diseñar experiencias que los desafíen e inspiren continuamente a alcanzar sus metas y contribuir al propósito de la organización para la que trabajan.

Según Plaskoff (2017), el contexto organizacional requiere de nuevas ideas o enfoques orientados al empleado, pues las compensaciones económicas o tangibles que se otorgan hoy por

hoy solo atienden las necesidades a un corto plazo, pero no son sostenibles en el tiempo como facilitadores del compromiso, satisfacción y retención laboral.

De allí que, Pine II & Gilmore (2011) consideren que las organizaciones están inmersas en una economía de la experiencia, donde el *engagement* y el *employee experience* surgen como alternativa para diseñar experiencias que fortalezcan la vinculación, no solo con los clientes, sino también con los empleados, a través del sentido y del propósito en el trabajo, el aprendizaje constante, el ambiente de trabajo flexible y humano, y la vivencia de experiencias enriquecedoras.

2.3.2 Compromiso organizacional

2.3.2.1 Definición del compromiso organizacional

A nivel organizacional, se considera al compromiso como una construcción compleja y muy estudiada por los investigadores, debido a que es uno de los aspectos clave en los que se sustenta la estrategia corporativa; de allí que, a lo largo del tiempo se hayan efectuado numerosos esfuerzos por conceptualizar dicha variable y llegar a un consenso en la definición.

Como parte de las primeras definiciones, se considera la propuesta por Becker (1960), quien define el compromiso como aquello que surge del empleado hacia su organización producto de las inversiones que realiza de forma constante, para lograr sus intereses, a lo largo de su estancia en la empresa.

El compromiso es considerado como el apego afectivo y emocional de un colaborador hacia un determinado grupo, según Kanter (1968). Semejante a lo planteado por Sheldon (1971), quien define el compromiso como una orientación o actitud que vincula la identidad del empleado hacia la organización, al igual que lo señalado por Morris & Sherman (1981), quienes sostienen que es una postura adoptada por el empleado y que lo vincula a una organización.

A este respecto, Salancik (1977) define el compromiso como un estado de vinculación con la organización, fortalecida por las acciones y las creencias que sustentan el accionar del empleado; que coincide con lo propuesto por Mowday et al. (1979), quienes consideran que es el ánimo o ímpetu con el que un empleado siente cierta identificación e involucramiento hacia una determinada empresa.

Acorde a Marsh & Mannari (1977), independientemente del regocijo o no, que le genere la organización al empleado a lo largo de los años, el compromiso implica que el empleado considere correcto mantenerse en la organización pese a todo. Similar a lo señalado por Wiener (1982), quien sostiene que el compromiso es una presión internalizada que determina el accionar de un empleado según las metas organizacionales planteadas.

Conforme a O'Reilly III & Chatman (1986), el compromiso es el reflejo del grado de interiorización o adopción de perspectivas establecidas por la organización, es decir, es un lazo psicológico que percibe un empleado hacia una determinada organización; en cambio, para Mathieu & Zajac (1990) es una atadura o enlace entre el colaborador y la organización.

Para Allen & Meyer (1990), el compromiso se asemeja a una situación psicológica que refleja el nexo existente entre los colaboradores y la empresa, específicamente con respecto a la determinación de seguir o no siendo parte de la misma. Posteriormente, Meyer & Allen (1991) argumentan que como parte de la definición es necesario considerar que el compromiso cuenta con tres dimensiones: la afectiva, la de continuidad y la normativa; por ende, el nexo del empleado con la organización podría manifestarse en diferentes niveles acorde a dichos componentes.

Asimismo, para Meyer & Herscovitch (2001) el compromiso es un vínculo que predispone un comportamiento o una actitud favorable del empleado hacia la organización,

donde el primero se comporta de una manera que beneficia a la organización. De igual manera, Luthans et al. (2015) consideran que el compromiso organizacional es un firme deseo que predispone la permanencia en el trabajo, un mayor esfuerzo por parte del empleado y una profunda convicción de los valores y metas organizacionales.

Acorde a Mathis et al. (2015), el compromiso comprende la creencia y la aceptación del empleado sobre las metas de la empresa, y su predisposición a trabajar y cooperar con ello. Afín a lo señalado, Robbins & Judge (2017) definen el compromiso como determinadas condiciones que predisponen al empleado a alinearse a los objetivos y a las metas organizacionales, y a permanecer en la misma.

Algunos investigadores sostienen que las definiciones formuladas, en torno al compromiso organizacional, carecen de precisión porque no permiten sustentar de qué manera el empleado desarrolla el compromiso y qué aspectos permiten consolidar y afianzar el compromiso en el tiempo (Betanzos et al., 2006). Sin embargo, según las definiciones mencionadas anteriormente, existe gran acuerdo académico en que el compromiso organizacional supone un nexo o vinculación que conlleva a un determinado comportamiento, o actitud favorable, por parte del empleado hacia la compañía.

2.3.2.2 Evolución del compromiso organizacional

Debido al componente interdisciplinario del compromiso organizacional es que se despierta un mayor interés en la comunidad académica a partir de los años 60; sin embargo, es entre la década de los 70 y finales de los 90 cuando se realizan la mayor cantidad de investigaciones relacionadas a la variable, que permitieron identificar y advertir la multidimensionalidad del compromiso organizacional y su influencia en otras variables que impactan en el rendimiento de las organizaciones.

Para Betanzos et al. (2006), el compromiso organizacional inicia con la proposición teórica del intercambio social, que está relacionada con la primera definición del compromiso planteada por Becker (1960), quien sostiene que un empleado labora en una determinada organización porque reconoce que cambiar esa situación podría afectar las inversiones personales que ha realizado. Esta propuesta inicial del compromiso como un intercambio de esfuerzo-recompensa tiene como instrumento de medición lo establecido por O'Reilly III & Chatman (1986) y Caldwell et al. (1990), que según el estudio de Arciniega (2001), ese instrumento no posee un buen comportamiento psicométrico.

Por otro lado, según Aldana et al. (2018), la definición más comúnmente referenciada en las investigaciones de los años 70, es la propuesta por Porter et al. (1974), quienes al igual que Mowday et al. (1979), señalan que el compromiso es una energía condicionada que involucra e identifica al empleado con una determinada organización; y que según Betanzos et al. (2006), es unidimensional al relacionarse con la faceta actitudinal del compromiso.

Basados en estas premisas, Porter et al. (1974), diseñan uno de los instrumentos de medición más empleados para cuantificar el compromiso organizacional, el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Este instrumento enfatiza la lealtad del empleado como la intención de continuar en la organización para la que trabaja, y en el esfuerzo que éste realiza en beneficio de la misma.

Posteriormente, destaca la investigación de Steers (1977), quien retoma la variable e intenta explicar los principales impactos del compromiso organizacional aplicado a un grupo de científicos, ingenieros y empleados de un hospital. A modo de conclusión, infiere que el compromiso organizacional está vinculado, en mayor medida, con las experiencias en el trabajo que con los rasgos del empleado o las características del trabajo como tal.

Asimismo, autores como Cook & Wall (1980) y Balfour & Wechsler (1996) diseñaron sus propias escalas para medir el compromiso organizacional, al igual que Caldwell et al. (1990), quienes diseñaron un instrumento de apego psicológico.

Para Mathieu & Zajac (1990), el compromiso era una variable bidimensional, con un componente intencional y un componente actitudinal. Mientras que el compromiso intencional surge por los desacuerdos empleado – organización que se presentan, en relación a las compensaciones, los beneficios, entre otros; el compromiso actitudinal resulta del carácter del empleado hacia la organización.

Por esos años, Becker et al. (1996) consideraron que el compromiso debe ser analizado como la internalización del vínculo entre el empleado y la organización, que se suma a una serie de debates y enfoques de estudio sobre la similitud que existe entre el compromiso actitudinal y el término implicación, que para algunos investigadores como Kanungo (1982) son elementos diferenciados.

Acorde a Betanzos et al. (2006), la implicación o compromiso actitudinal hace referencia a un estado cognitivo, donde el empleado es capaz de discernir intencionalmente cómo proceder frente a la organización, de allí que se considere también a la implicación como un componente del compromiso organizacional (DeCotiis & Summers, 1987; O'Reilly III & Chatman, 1986).

En ese sentido, algunas investigaciones consideraron un elemento adicional, que es de naturaleza emocional, al igual que el afectivo, pero vinculado a un alto nivel de obligación (Allen & Meyer, 1990; Wiener, 1982). Este compromiso se denomina compromiso normativo, que implica que el empleado asuma una responsabilidad moral y de lealtad con la empresa. La diferencia radica en que el compromiso normativo expresa una obligación de lealtad, mientras que el compromiso afectivo expresa un deseo de lealtad.

En base a lo anterior, para Allen & Meyer (1990), Meyer et al. (1993) y Meyer & Allen (1991, 1997), el compromiso organizacional no solo es bidimensional, sino tridimensional, por lo que lo definen como un apego afectivo organizacional, un costo percibido y ligado al abandono de la organización, y una obligación por continuar en la empresa, que corresponde al compromiso afectivo, continuo y normativo, respectivamente. Posteriormente, Meyer & Allen (2004) elaboran una guía académica para explicar brevemente el *Three-Component Model* (TCM) del compromiso organizacional, uno de los modelos más usados actualmente, al igual que el Modelo OCQ, y brindar mayor claridad sobre la aplicación de las escalas. En la guía se detalla la versión original de 24 ítems y la versión revisada de 18 ítems; asimismo, los autores señalan que ambas escalas han sido validadas y son similares en contenido, por lo que la aplicación de una u otra queda al criterio del investigador.

Como se puede observar, en concordancia a Ayensa & González (2007), la multidimensionalidad del compromiso organizacional es una de las materias más controvertidas debido a la evolución y ampliación del constructo a lo largo de los años, que inicialmente fue considerado como unidimensional, para posteriormente convertirse en bidimensional, y finalmente, ser tridimensional.

- Unidimensional: Según Porter et al. (1974), el concepto de compromiso organizacional solo se relaciona a la dimensión de compromiso afectivo, que comprende cierto poder relativo de identificación e involucramiento entre el empleado y la organización.
- Bidimensional: En base a lo propuesto por Meyer & Allen (1984) y Mathieu & Zajac (1990), el compromiso organizacional está conformado por la dimensión afectiva y de continuidad. Mientras que para Angle & Perry (1981) y Mayer & Schoorman (1992,

1998), está conformado por el compromiso de permanencia y el compromiso en valores. En ambos casos, un primer componente se relaciona a la disposición voluntaria del empleado en favor de la organización, y un segundo componente, hace referencia a la continuidad y permanencia como resultado de las negociaciones entre el empleado y la organización.

- Tridimensional: De acuerdo con Allen & Meyer (1990), Meyer & Allen (1991, 1997) y Meyer et al. (1993) el compromiso organizacional comprende el compromiso afectivo, de continuidad y el normativo. Igualmente, para Jaros et al. (1993), existe un componente afectivo, moral y continuo. Asimismo, para O'Reilly III & Chatman (1986) y Harris et al. (1993), el compromiso implica una dimensión de conformidad, de identificación e internalización. Por otro lado, para Penley & Gould (1988), el compromiso involucra la dimensión moral, calculativa y alienante.

Cabe mencionar que, la cantidad y variedad de estudios que analizan el compromiso organizacional como constructo, y su vinculación con otras variables, es extensa. Incluso, en la última década, la teoría solo se centraba en el compromiso y su impacto en la organización en general, pero recientemente, existe un número creciente de estudios cuyo fin es establecer el nexo existente entre el compromiso y diversos factores individuales, tales como el estrés, la satisfacción y el conflicto familia-trabajo (Ayensa & González, 2007).

Pese a la evolución de diversas proposiciones teóricas se puede advertir que aún existen resquicios de conocimiento, en relación a la variable, que no han sido explicados en su totalidad; además de que, existe un número menor de investigaciones, en torno al compromiso organizacional, en América Latina en comparación con otros países en el mundo.

2.3.2.3 Antecedentes del compromiso organizacional

Como parte de los antecedentes, se detallan las prácticas o procesos que permiten comprender cómo se desarrolla el compromiso organizacional en sus tres dimensiones: afectivo, de continuidad, y normativo.

Compromiso afectivo. Según Meyer & Allen (1991), los aspectos que influyen en el compromiso afectivo son las características organizacionales, las características personales y las experiencias laborales.

Como parte de las características organizacionales, se considera la estructura organizacional, el diseño de políticas y la socialización organizacional. Existe determinado acuerdo en que el compromiso afectivo está vinculado a la formalización de las políticas internas (O'Driscoll, 1987) y a la no centralización de la toma de acuerdos (Brooke et al., 1988). Sin embargo, los autores afirman que ésta influencia puede ser indirecta, por lo que estaría mediada por ciertas experiencias laborales, como la claridad del rol, los sentimientos de significancia personal y la relación empleado-supervisor, asociados a las características estructurales.

Como parte de las características personales, acorde a Suparjo (2017), comprenden las variables demográficas, que incluyen el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo y el tiempo que un empleado labora en una organización; y las variables disposicionales, que incluyen la personalidad, los valores compartidos, la necesidad de logro, la ética laboral y las percepciones individuales. En algunos estudios se ha demostrado cierta asociación entre aspectos demográficos, como el género y la edad, y el compromiso, tal como lo señala Mottaz (1988), quien demostró que existe una relación indirecta entre ambos y que suele desaparecer cuando se gestionan las recompensas y los valores en el trabajo; por el contrario, también hay estudios que sustentan la inexistencia de una vinculación sólida o consistente. Acerca de las variables

disposicionales, se conoce que existe una asociación más fuerte con el compromiso, debido a las diferentes experiencias que el empleado vive en el trabajo. Por ejemplo, existe vinculación con la necesidad del logro, afiliación y autonomía (Morris & Snyder, 1979), la ética de trabajo personal (Kidron, 1978) y el locus de control (Luthans et al., 1987), por mencionar algunas. Asimismo, según Suparjo (2017), las personas cuyas experiencias laborales son más compatibles con sus características individuales, tienen actitudes de trabajo más positivas y se muestran comprometidos.

Como parte de las experiencias laborales, acorde a Meyer & Allen (1991), el compromiso organizacional resulta de aquellas experiencias que satisfacen los deseos de los empleados y que son coincidentes con sus propios valores. Asimismo, se clasifica a las experiencias laborales como aquellas que brindan un sentido de comodidad en el trabajo, tanto física como psicológica, y aquellas que brindan mayor confianza en el rol de trabajo. Por otro lado, también se ha vinculado el compromiso con diversas variables, como la equidad en la distribución de recompensas (Ogilvie, 1986), la importancia personal para la organización (Buchanan II, 1974), la oportunidad de crecimiento (O'Reilly & Caldwell, 1980), el apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1990), la consideración del superior (Glisson & Durick, 1988), la intervención en la toma de acuerdos (DeCotiis & Summers, 1987), el desempeño productivo (Tayo & Adedapo, 2012) y el estilo de liderazgo (Anwar & Ahmad, 2012).

Compromiso de continuidad. A razón de que este compromiso refleja el conocimiento sobre los costos asociados que implica el dejar de pertenecer a una organización, cualquier factor puede ser un antecedente por considerar, siempre que este incremente los costos percibidos para el empleado. Asimismo, como parte de los antecedentes más estudiados destacan las inversiones y la disponibilidad de alternativa. Las inversiones hacen referencia a aquello que es valioso para

el empleado, como el tiempo, el esfuerzo o el dinero, y que podría dejar de poseer si en caso de dejar la organización; mientras que, las alternativas se refieren a la posibilidad del empleado de formar parte de otra organización en caso de desvincularse de la actual (Pudjiarti et al., 2017). Existen dos antecedentes del compromiso de continuidad, según Arciniega (2002), la percepción de alternativas y el sacrificio personal.

Como parte de las inversiones, Meyer & Allen (1991) sostienen que pueden adoptar diversas formas, ya sea que estén relacionadas estrictamente al ámbito laboral o no. Por ejemplo, la amenaza de desperdiciar el tiempo invertido en la adquisición de determinados conocimientos o habilidades para el trabajo, la pérdida de beneficios atractivos ganados acorde a los años de antigüedad laboral, o el desarraigo familiar a causa del cambio de organización, entre otros costos potenciales que implicaría el abandono del trabajo. Ahora bien, es difícil determinar los costos más comunes asociados a la salida laboral, porque suelen ser diferentes para cada individuo; sin embargo, algunas investigaciones señalan que las inversiones que realizan los empleados se suelen incrementar con el cambio de estado civil y con la edad, por ejemplo, lo que se traduce en un menor deseo de dejar la organización. Otras investigaciones afirman que, a medida que los empleados adquieren mayores habilidades se encuentran en una mejor posición para abandonar la organización, a diferencia de los empleados más jóvenes y menos experimentados.

Como parte de las alternativas, se menciona lo planteado por Rusbult & Farrell (1983), quienes a través de su modelo de inversión del compromiso, concluyeron que el compromiso aumentaba a razón del número de inversiones, y que éste a su vez disminuía el atractivo de las alternativas laborales. Sin embargo, para Meyer & Allen (1991), esta investigación debe abordarse con cautela, pese a que el argumento resulta razonable, puesto que el instrumento que

emplearon los investigadores consideró preguntas generales sobre la permanencia en el trabajo, donde no se distingue el factor de necesidad de permanencia, del de deseo u obligación.

Compromiso normativo. Para Wiener (1982), este compromiso se relaciona a la obligatoriedad de mantenerse en una organización, producto de la interiorización de presiones ejercidas antes de la incorporación, de parte de la familia o de la sociedad en general; o de presiones ejercidas durante la incorporación, de parte de los compañeros o el superior, como parte de la socialización organizacional.

Sin embargo, para Meyer & Allen (1991), el compromiso normativo también puede generarse cuando la empresa proporciona al empleado, ciertas compensaciones de forma adelantada o incide en inversiones significativas a su favor, por ejemplo, al cubrirle los gastos de una especialización laboral. Así, el reconocimiento de los esfuerzos realizados por la compañía pueden desequilibrar el nexo colaborador - organización, debido a que el colaborador puede sentir una obligación de comprometerse con la compañía hasta saldar la deuda (Scholl, 1981). Otro factor, es el contrato psicológico que surge entre los empleados y la organización, que según Anggraeni et al. (2017), es la creencia de que ambas partes se retribuirán de forma recíproca entre sí. De manera similar, para Betanzos & Paz (2007), el compromiso normativo está afecto a dos dimensiones: la conducta de lealtad, definida como la obligación moral que siente el colaborador por haber aceptado los beneficios que le ofrecía la organización; y la conducta responsable, considerada como un rasgo personal del empleado y que involucra convicciones y valores que lo predisponen a actuar de forma responsable frente a los compromisos adquiridos con la organización.

Cabe enfatizar que algunas investigaciones, como la de Toro (2002), proponen que el compromiso está en función de determinados niveles. Como el compromiso con la tarea, que se

relaciona al interés que demuestra el empleado por el contenido de la tarea atribuida; el compromiso con el equipo de trabajo, que se relaciona al respeto hacia los compañeros y líderes que ejercen autoridad; el compromiso con las metas y objetivos, que se relaciona a la coherencia en el actuar del empleado acorde a los valores, objetivos, estrategias, programas y planes organizacionales; y el compromiso con la organización, que se relaciona a la decisión del empleado por demostrar interés hacia el trabajo y hacia la organización, que finalmente moviliza al empleado a brindar apoyo y realizar un esfuerzo adicional para cumplir con sus responsabilidades.

2.3.2.4 Dimensiones del compromiso organizacional

Como parte de los componentes del compromiso, se considera el modelo revisado por Meyer et al. (1993), que se basa en la proposición inicial de Allen & Meyer (1990). En ambas investigaciones el modelo propuesto es tridimensional, compuesto por una dimensión afectiva, de continuidad y normativa, y la diferencia radica en el número de preguntas; mientras que, el cuestionario de 1990 cuenta con 24 ítems, el instrumento de 1993 cuenta con 18 ítems.

En común a los tres enfoques, según Meyer et al. (1993), el compromiso es una condición psicológica que describe el nexo existente entre el empleado y la compañía, y su implicancia en la voluntad de continuar o suspender su permanencia en la organización. Sin embargo, cada estado psicológico según la dimensión del compromiso es diferente entre sí. Por ejemplo, los colaboradores con alto sentido de compromiso afectivo permanecen en la compañía porque así lo desean; mientras que, los colaboradores con alto sentido de compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan; y los colaboradores con alto sentido de compromiso normativo permanecen porque sienten que están en la obligación de hacerlo. En ese sentido, los autores sostienen que para lograr una mejor comprensión del compromiso es necesario analizar el

compromiso afectivo, de continuidad y normativo como dimensiones, y no como tipos de compromiso, ya que un empleado puede experimentar las diversas formas de compromiso acorde a niveles o grados que interactúan entre sí. Asimismo, cada componente está afecto a diferentes experiencias que influyen en el comportamiento del empleado hacia la organización.

Acorde a Meyer & Allen (1997), las dimensiones del compromiso son:

Compromiso afectivo. Hace referencia al apego del colaborador, a nivel emocional, además de su identificación e internalización con la empresa. La identificación implica la aceptación de la influencia con la finalidad de preservar una relación empleado-organización satisfactoria; mientras que la internalización implica la aceptación de la influencia en función de los valores compartidos. Los empleados deciden permanecer en una organización y realizan esfuerzos en beneficio de esta porque se identifican con la misma. Incluso, desde la perspectiva de identificación, los empleados se comprometen con las organizaciones porque comparten valores, de allí que trabajen para lograr los objetivos porque al hacerlo sienten que actúan coherentemente con sus propios valores (Meglino et al., 1989). La dimensión afectiva del compromiso se desarrolla sobre la base de experiencias en el trabajo que los empleados consideran agradables o reconfortantes, y que esperan que continúen. Ciertos estudios señalan que la satisfacción de las necesidades personales del empleado genera mayor impacto en el compromiso, que la satisfacción de necesidades del equipo; donde el compromiso afectivo se ve favorecido por un entorno laboral positivo, gestión de soporte, trato justo y reconocimientos por las contribuciones al trabajo. Valorar los aportes de los empleados también se vincula a la satisfacción de una necesidad mayor, como la autorrealización y la autoestima. El resultado de las experiencias laborales en el compromiso afectivo se da en mayor medida cuando los empleados perciben que la experiencia laboral es el resultado de una preocupación genuina por

parte de la organización. De igual manera sucede con la equidad, cuando los empleados son informados sobre las políticas y procedimientos que consideran como justos, y existe un apoyo de los líderes por aplicar decisiones equitativas, el compromiso afectivo de los empleados se ve influenciado en mayor medida. Por otra parte, se han reportado vinculaciones negativas entre el compromiso afectivo y la ambigüedad de roles (Johnston et al., 1990), sobre todo para los nuevos empleados que no reciben el soporte y la orientación necesaria para desempeñarse correctamente en el puesto. Otro proceso involucrado es el del cumplimiento de expectativas del empleado, no solo las generadas antes de formar parte de la organización, sino también las expectativas generadas durante la relación laboral, que desempeñan un rol más decisivo en el nivel de compromiso y que están sujetas al cumplimiento de lo esperado. Asimismo, existen estudios que evalúan la vinculación del ajuste persona-entorno en el desarrollo del compromiso afectivo, sin embargo esta relación suele estar condicionada por factores como que el empleado vea a la organización responsable de dicho ajuste, o porque considere que en otra organización el ajuste puede ser mejor (Meyer & Allen, 1991). En ese sentido, surge la necesidad de realizar más investigaciones para aclarar como interactúan las características del empleado con las experiencias en el trabajo, porque resulta difícil discernir que factor del trabajo o del entorno se relaciona directamente al compromiso afectivo (Mowday et al., 1982).

Compromiso de continuidad. Hace referencia a la percepción y reparo del empleado sobre los costos relacionados a desvincularse de la organización. El compromiso de continuidad resulta de alguna actividad o hecho que acrecienta los costos que significaría salir de la organización, por lo que se desarrolla sobre la base de la conciencia del empleado, donde las inversiones en el trabajo o las alternativas de empleo influirán en el compromiso de continuidad siempre que la persona sea consciente de la implicancia de las mismas (Whitener & Walz, 1993).

Los empleados pueden invertir en la organización de muchas maneras, ya sea a través del tiempo, el esfuerzo o el dinero que dediquen, y abandonar la organización podría significar la pérdida de dicha inversión. Asimismo, los colaboradores que perciben que cuentan con diversas opciones de trabajo tendrán un compromiso de continuidad más frágil que aquellos que perciben que sus alternativas son pocas. En otras palabras, la disponibilidad percibida de alternativas de trabajo se correlacionará negativamente con el compromiso de continuidad. Al igual que con las inversiones, diferentes acciones o hechos pueden condicionar las percepciones de alternativas laborales. Por ejemplo, un empleado podría basar su percepción de alternativas acorde a las tasas de empleo y el ambiente económico general, mientras que otro empleado podría considerar cuán actuales y comercializables son sus habilidades y competencias laborales, y acorde a ello desarrollar un “compromiso por defecto” (Becker, 1960). Además, las percepciones de las alternativas también pueden verse influenciadas por factores como los resultados anteriores de intentos de búsqueda laboral, si otras organizaciones han intentado reclutar al empleado previamente y la medida en qué los factores familiares limitan la capacidad del empleado para reubicarse laboralmente. El compromiso de continuidad se vincula a la necesidad, por lo que si el colaborador lo desarrolla fuertemente puede llegar a generar un considerable esfuerzo en favor de la empresa, si considera que ésta requiere de tal grado de desempeño. Sin embargo, cuando el empleo está garantizado y la organización solo solicita un nivel mínimo de rendimiento, el desempeño del empleado se ajustará a ese requerimiento para que sea aceptable. Por lo tanto, el proceso de traducir las obligaciones de continuidad en determinados comportamientos involucra la evaluación de los empleados sobre la relación comportamiento-empleo (Meyer & Allen, 1991). Ahora bien, el conjunto específico de aspectos que influyen en el compromiso normativo también se asocia a la idiosincrasia del empleado, por lo que puede variar de persona a persona;

sin embargo, las variables relacionadas al trabajo, como los beneficios laborales, y las variables no relacionadas al trabajo, como la dificultad de arraigo por traslado familiar, son factores que cuentan con apoyo científico debido al número de investigaciones realizadas a la fecha.

Compromiso normativo. Hace referencia al sentido de obligatoriedad que experimenta el empleado por continuar en la organización, por tanto, aquellos colaboradores que demuestren un fuerte grado de compromiso normativo permanecerán en la empresa por su creencia de que eso es lo que se debe hacer ya que es moralmente correcto (Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981). El sentimiento de estar obligado a continuar en una determinada empresa, acorde a Wiener (1982), resulta de las experiencias de socialización individuales y colectivas que conducen a esta obligación, por ejemplo, cuando los padres o la sociedad en general enfatizan la relevancia de ser leales y permanecer en una organización por años. La internalización de estas experiencias, ya sean de origen familiar, cultural u organizacional, contribuyen a la constitución del aprendizaje social del empleado (Davis & Luthans, 1980), y pueden resultar de procesos complejos como el condicionamiento, por medio de recompensas y castigos, o el modelamiento, por observación o imitación a los demás. De igual manera, cuando el empleado internaliza la ideología de intercambio o de reciprocidad obligada, la recepción de beneficios o inversiones que brinda la organización puede supeditar al empleado a que se sienta obligado a permanecer en la misma, pese a contar con alternativas de trabajo más atractivas, porque se desencadena en los empleados una sensación de incomodidad por endeudamiento con la organización. Para Meyer & Allen (1991), el concepto de reciprocidad es un mecanismo que influye en el comportamiento del empleado a través del compromiso normativo y afectivo, la diferencia radica en que el primero es el resultado de la obligación de hacer lo correcto, mientras que el segundo, es el resultado del deseo de contribuir al bienestar de la organización, es decir, la reciprocidad por obligación y la

reciprocidad por deseo son diferentes entre sí. Ahora bien, en el caso de la reciprocidad por obligación, puede incitar a que el empleado desarrolle cierto resentimiento o una tendencia a enumerar sus esfuerzos y resultados a favor de la organización, aspectos que están ausentes en la reciprocidad por deseo. Además, cuando el compromiso normativo está sujeto a la recepción de recompensas anticipadas, apenas la deuda haya sido saldada, el colaborador puede tomar la decisión de retirarse de la organización o en todo caso, aminorar el nivel de esfuerzo en su trabajo. Por otra parte, están los contratos psicológicos que son subjetivos y suelen cambiar con el tiempo, ya sea porque una de las partes percibe que las obligaciones han sido cumplidas o incumplidas. Estos contratos pueden ser de dos tipos: transaccionales, basados sobre todo en aspectos económicos, y relacionales, basados en aspectos más abstractos como los principios de intercambio social. Para Rousseau & Wade-Benzoni (1995), el contrato relacional es más influyente en el compromiso normativo, que el transaccional, que se involucra en mayor medida con el compromiso de continuidad. Sin embargo, hallazgos como el de Robinson et al. (1994), señalan que el compromiso afectivo, sustentado en el apego, y el compromiso de continuidad, sustentado en las inversiones, no confrontan directamente el rol de las obligaciones, la reciprocidad y el cumplimiento por parte del empleado, de allí que para Meyer & Allen (1997), el compromiso normativo sea el “eslabón perdido” en la comprensión de los contratos psicológicos y su efecto en el compromiso organizacional.

En conclusión, el compromiso refleja un status psicológico que abarca tres aspectos generales. El primero, el compromiso afectivo, que refleja el deseo de permanencia en una organización gracias a las experiencias satisfactorias que vive el empleado en el trabajo. El segundo, el compromiso de continuidad, que implica la necesidad de continuar en la empresa y que resulta del reconocimiento de los costos relacionados a la desvinculación. El tercero, el

compromiso normativo, que se relaciona al sentido de obligación de permanecer en la organización producto de la internalización de un sentido de lealtad y reciprocidad hacia la organización. Para Meyer & Allen (1991), cada empleado cuenta con un patrón de compromiso que demuestra su nivel de deseo, necesidad y obligación de continuar en una organización, y aunque la probabilidad de retirarse de la misma disminuye a medida que cualquiera de las dimensiones aumenta notoriamente, los efectos del compromiso afectivo, de continuidad y normativo, se traducen de diferentes maneras en el comportamiento del empleado dentro de la organización.

2.4 Glosario

- Actitud: Postura que adopta un individuo acorde a determinada situación y que revela su estado de ánimo.
- Agilidad laboral: Habilidad del empleado para responder con prontitud ante cualquier situación laboral.
- Apego: Relación afectiva, profunda e íntima establecida por un individuo y que le produce seguridad, bienestar y estima personal.
- Asertividad: Habilidad del individuo para expresar de forma adecuada, sincera y directa sus sentimientos y/o pensamientos.
- Autonomía laboral: Libertad otorgada al empleado, acorde al criterio de la organización, para controlar y gestionar las actividades propias de su trabajo.
- *Coaching*: Proceso que permite potenciar las habilidades y capacidades del empleado para enriquecer sus conocimientos, y acrecentar su rendimiento y calidad de vida.
- Competencia laboral: Agrupación de conocimientos, actitudes y destrezas que posee un empleado para realizar determinada actividad o labor con éxito.

- Comportamiento: Acciones o actitudes de un individuo frente a determinada situación o individuo.
- Constructo: Construcción teórica que permite la comprensión de un determinado problema para establecerlo como objeto de estudio.
- Cultura organizacional: Suma de relaciones, valores, percepciones, sentimientos, actitudes y hábitos compartidos por los integrantes de una organización.
- Desempeño laboral: Comportamientos observables en los empleados de una organización que favorecen la consecución de los objetivos planteados.
- Diseño organizacional: Proceso de estructuración que permite establecer y crear responsabilidades, flujos y relaciones formales dentro de una organización.
- Empatía: Sentimiento de identificación e implicación hacia otro individuo respecto a sus sentimientos, emociones o creencias.
- Empleado: Individuo con rasgos, habilidades y competencias necesarias para ocupar un puesto determinado y ejercer determinadas funciones dentro de una organización.
- Empoderamiento o *empowerment*: Proceso que permite afianzar la confianza y la seguridad personal sobre las capacidades y el potencial individual.
- Equidad laboral: Cualidad que implica no favorecer a una parte frente a la otra, dentro de la organización, sino otorgar a cada uno lo que merece en función de ciertas condiciones.
- Ética laboral: Cúmulo de valores y normas que rigen el accionar de los miembros de una determinada empresa.

- *Gains*: Momentos que los empleados consideran como importantes porque experimentan una emoción significativamente mayor a su expectativa, y que constituyen una oportunidad a reforzar por la organización.
- Grupos de interés o *stakeholders*: Conjunto de individuos o entidades vinculadas, de manera directa o indirecta, con la empresa y que influyen en ella.
- Holístico: Cualidad que adopta una perspectiva de integración total de un hecho o situación.
- Identidad: Suma de cualidades propias de un individuo o grupo que suelen ser profundos y permanentes en el transcurso del tiempo.
- Idiosincrasia: Conjunto de cualidades distintivas de un individuo o comunidad que suelen ser temporales y variables en el transcurso del tiempo.
- Innovación: Proceso que modifica características o elementos existentes de un producto o servicio para mejorarlos o crear unos nuevos.
- Involucramiento o *engagement*: Capacidad de atraer, involucrar y generar confianza en el empleado, a largo plazo, por medio de experiencias significativas.
- Lealtad laboral: Actitud de respeto y fidelidad del empleado hacia la organización que se refleja en las acciones que éste ejecuta para salvaguardar los intereses de la organización.
- Licenciamiento institucional: Procedimiento obligatorio para las instituciones educativas superiores, a nivel nacional, que busca garantizar la calidad del servicio educativo.
- Liderazgo: Capacidad individual para influenciar e incentivar a otros a lograr determinados objetivos dentro de una organización.

- Locus de control: Nivel en que un individuo percibe ciertos acontecimientos de su vida producto de sus propias acciones (locus de control interno) o de agentes externos, como el azar u otros individuos (locus de control externo).
- Mapa de empatía o *empathy map*: Guía que permite describir y construir un perfil ideal de empleado a partir de determinados aspectos.
- Marca empleadora o *employer brand*: Reputación de una organización frente a sus empleados, tanto actuales como potenciales, y a la comunidad en general.
- *Millennial*: Individuo nacido entre los años 80 y 2000 que está muy familiarizado con la tecnología y que es considerado parte de la generación Y.
- Momentos de la verdad o *moments of true*: Situaciones o momentos clave en los que el empleado interactúa con la organización durante su ciclo de vida laboral y que le permiten formar una opinión favorable o desfavorable sobre la misma.
- Moral: Suma de normas y creencias, que orientan la conducta de un individuo en una comunidad, según lo que es correcto o no.
- Motivación: Proceso que incita a realizar determinada acción o conducta, de forma sostenida, para lograr un objetivo.
- *Net Promoter Score* (NPS): Índice que mide el nivel de lealtad y satisfacción del empleado respecto a la empresa donde labora.
- Obligación: Exigencia o sentido de gratitud frente a los beneficios o recursos percibidos de la otra parte, según el aspecto moral o legal.
- *Pains*: Momentos que los empleados consideran como importantes porque experimentan un sentimiento significativamente menor a su expectativa, y que representan una oportunidad de mejora para la empresa.

- Pensamiento de diseño o *design thinking*: Metodología que favorece la resolución de problemas organizacionales, por medio del diseño y desarrollo de soluciones innovadoras por parte de los empleados.
- Percepción: Proceso que realiza el individuo para recibir, interpretar y comprender los estímulos que provienen del ambiente exterior.
- Personalidad: Conjunto de rasgos que distinguen a un individuo de otro y que justifican su manera de pensar, sentir y actuar.
- Potencial: Capacidad de un individuo para cumplir con sus objetivos.
- Productividad laboral: Indicador que mide la eficiencia del empleado por medio del cálculo del valor de los bienes y/o servicios generados en un lapso determinado.
- Propósito: Sentido que moviliza e incentiva a un individuo a realizar determinada acción.
- Prototipo: Modelo inicial que permite representar o simular un producto o servicio para validar su diseño y características específicas.
- Psicometría: Disciplina que comprende la elaboración de pruebas o instrumentos que ponderan y evalúan estadísticamente determinadas variables psicológicas.
- Puntos de contacto o *touchpoints*: Situaciones o momentos en los que el empleado interactúa con la organización durante su ciclo de vida laboral.
- Recompensa laboral: Incentivo que se otorga a los empleados como elemento estimulante para reforzar una conducta positiva en el trabajo.
- Reconocimiento laboral: Iniciativas orientadas a valorar y premiar a los empleados por aquellas conductas positivas alineadas a la estrategia organizacional.

- Resiliencia: Capacidad de un individuo para sobreponerse, adaptarse y continuar pese a enfrentar eventos adversos.
- Retención laboral: Capacidad de la organización por garantizar la permanencia del empleado en un periodo de tiempo prolongado.
- Retroalimentación o *feedback*: Apreciaciones y comentarios que se brinda a los empleados sobre sus acciones, actitudes y desempeño en general para reforzar los aspectos positivos y corregir los aspectos por mejorar.
- Satisfacción laboral: Estado de conformidad y contento expresado por el empleado, con relación a las condiciones laborales advertidas y al entorno laboral.
- Sesgo: Distorsión psicológica que afecta la interpretación de un individuo sobre la realidad y que influye en sus juicios y decisiones.
- Socialización: Proceso que permite la incorporación de valores, normas, principios y/o pautas de comportamiento propias del conjunto social al que pertenece el individuo para facilitar su adaptación en el contexto social.
- Trabajo remoto: Actividad profesional que se realiza a distancia desde el hogar u otra ubicación distinta al ambiente definido por la organización.
- Valor: Principio o virtud que caracteriza a un individuo y que rige su accionar en función de aquello que es correcto o no.
- Viaje del empleado o *employee journey*: Esquema referencial que permite la ubicación, comprensión y mejora de las experiencias significativas del empleado durante su permanencia en la organización.
- Vínculo: Relación física o simbólica establecida entre un individuo y un objeto, persona o entidad.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El estudio es de tipo aplicado, pues tiene como objetivo investigar un problema específico que se presenta en un contexto y en una población específica, para alcanzar los objetivos establecidos y proporcionar conocimientos prácticos al campo de estudio de las ciencias administrativas (Bunge, 1999). Asimismo, para Pimienta & De la Orden (2017), este tipo de estudios considera como fin la búsqueda y consolidación del conocimiento, para su posterior aplicación al servicio de la comunidad. En ese sentido, lo anterior coincide con el objetivo de la investigación, que busca consolidar conocimientos prácticos sobre cuál es la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, variables importantes en la administración actual del talento humano dentro de las compañías.

El enfoque o ruta de la investigación es el cuantitativo, que implica recolectar datos por medio de cuestionarios, según la técnica de la encuesta, realizar una medición numérica y un análisis estadístico de los resultados, y comprobar las hipótesis planteadas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Sánchez et al., 2018). Los cuestionarios aplicados a la muestra, conformada por los empleados de una institución educativa del nivel superior, permiten obtener datos de nivel primario útil para el análisis de información y posterior validación de las hipótesis planteadas.

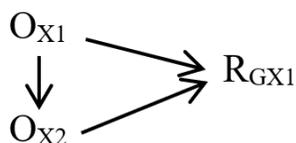
El diseño del estudio es no experimental por lo que la intervención por parte del investigador y la manipulación de las variables estudiadas no se aplica, es decir, se observan y se analizan los eventos en su ambiente natural (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Así, los resultados del estudio proporcionan información real y fidedigna acerca de las percepciones de los empleados de una institución educativa del nivel superior.

El estudio es de corte transversal, o también denominado transeccional por Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), por tanto se recolecta la información de acuerdo a un momento o periodo específico, único y determinado (Münch & Ángeles, 2019).

Asimismo, el estudio se da a nivel correlacional, tal como se detalla en la Figura 5, porque busca evaluar cuál es la relación existente entre las dos variables planteadas, experiencia del empleado y compromiso organizacional, donde la correlación es expresada en indicadores que van desde -1 hasta +1, para después cuantificar y analizar la relación (Sánchez et al., 2018).

Figura 5

Simbología del modelo correlacional de la investigación



Leyenda:

O_{X1} = Experiencia del empleado

O_{X2} = Compromiso organizacional

R_{GX1} = Empleados de una institución educativa del nivel superior

Nota. Elaboración propia.

3.2 Población de estudio

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la unidad de análisis comprende los participantes o casos que serán medidos, es decir, a quienes o a qué se le aplicarán los instrumentos de medición. Por lo que, para la ejecución de la tesis, se considera como unidad de análisis a los empleados de una institución educativa del nivel superior de Lima Metropolitana, quienes prestan servicios académicos o administrativos a dicha institución y perciben una compensación a cambio de éstos.

En relación a la población del estudio, que es el universo de elementos con características en común que comparten un determinado tiempo y espacio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), o que comprende el total de ítems que comparten rasgos parecidos y sobre los que se realizan deducciones o conjeturas (Bernal, 2010), está conformada por 130 empleados de una entidad educativa del nivel superior de Lima Metropolitana, 2022.

3.3 Tamaño de muestra

La muestra equivale a una cantidad de ítems distintivos de la población de estudio, que permiten la obtención de la data necesaria, a través de la resolución de cuestionarios, a fin de una posterior generalización de resultados por medio del análisis estadístico (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); es decir, es la parte de la población que se elige para obtener determinada información y en la que se observarán las variables de estudio (Bernal, 2010).

En este caso, la tesis considera un tamaño de muestra equivalente al número total de la población, que según el criterio censal, implica tomar como muestra el total de la población a estudiar porque resulta necesario aplicar los cuestionarios a todos los miembros que la conforman o porque es una población de fácil acceso (Hayes, 1999), motivos aplicables a la investigación actual. En consideración a lo anterior es que la muestra es de 130 empleados, entre docentes y administrativos.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Se considera la técnica de la encuesta, un método comúnmente empleado en estudios no experimentales, transversales, descriptivos o correlacionales-causales que permite obtener información de manera sistemática, sobre las variables del estudio, de una población específica (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); en este caso, información sobre la vinculación

existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa.

Como parte de los instrumentos para recabar información, se considera la aplicación de cuestionarios a una muestra determinada (Sánchez et al., 2018), que comprenden un listado de interrogantes relacionadas a una o más variables de estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Detalle de los cuestionarios aplicados en la investigación

	Cuestionario de la experiencia del empleado	Cuestionario del compromiso organizacional
Modelo teórico	Modelo actualizado de Mazor et al. (2017), que se basa en la versión inicial del modelo de Bersin (2015)	Modelo actualizado de Meyer et al. (1993), que se basa en la versión original del modelo de Allen & Meyer (1990)
Traducción	Del inglés al español	Del inglés al español
Artículo	<i>Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?</i>	<i>Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization</i>
Autor	Paderna et al. (2020)	Meyer et al. (1993)
Revista académica	<i>Review of Integrative Business and Economics Research</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>
Base de datos	<i>ProQuest</i>	<i>Scopus</i>

Nota. Elaboración propia.

Con relación a la confiabilidad, que es el grado en que un cuestionario, al ser aplicado reiterativamente, a un mismo individuo o elemento, produce resultados similares y congruentes (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), se considera calcular el coeficiente Alfa de Cronbach.

Este coeficiente es una medida de consistencia interna que evalúa el grado en que los ítems de una escala están correlacionados entre sí para determinar la fiabilidad de la misma

(Cohen et al., 2012). La fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach es: $\alpha = k / (k - 1) * (1 - (\sum s^2_i / St^2))$, donde:

- α es el coeficiente Alfa de Cronbach
- k es el número de ítems en la escala
- S_i es la varianza del ítem i
- St^2 es la varianza total de la escala

Tabla 2

Cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach

	Cuestionario de la experiencia del empleado	Cuestionario de compromiso organizacional
N° de encuestados	130	130
N° de ítems	20	18
Alfa de Cronbach	0.936	0.791

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, para indicar que existe un nivel de confiabilidad aceptable, el valor del coeficiente debe ser mayor o igual a 0.70; por lo que en este caso, tal como se observa en la Tabla 2, se cumple para ambos cuestionarios, ya que los valores obtenidos de 0.936 y 0.791 para el cuestionario de la experiencia del empleado y el cuestionario del compromiso organizacional respectivamente, están por encima de 0.70. Se colige que ambos cuestionarios poseen una confiabilidad excelente, según la escala propuesta por Herrera (1998).

Con relación a la validez, que es el grado en que un cuestionario evalúa realmente la variable que se pretende medir en el estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), se emplea la técnica de validación por Juicio de expertos.

El Juez experto 1 cuenta con el grado académico de Doctor y posee experiencia profesional ligada a la gestión de recursos humanos y a las metodologías de investigación por

más de 11 años; mientras que, los Jueces expertos 2 y 3, ambos cuentan con el grado académico de Magíster y poseen experiencia profesional ligada a la gestión del talento por más de 10 años.

En base a las calificaciones de los expertos, se calcula el coeficiente V de Aiken para ponderar los niveles de relevancia, representatividad y claridad. Este coeficiente es una medida de consistencia interna que permite evaluar la contribución de cada ítem, acorde a ciertos criterios, a la consistencia interna de una escala e identificar aquellos ítem que podrían mejorar la consistencia de la misma si se eliminan (Cohen et al., 2012). La fórmula del coeficiente V de Aiken es: $V = (S / (n * (c - 1))) / k$, donde:

- S es la sumatoria de si
- si es el valor asignado por el juez
- n es el número de jueces
- c es el número de valores de la escala de valoración
- k es el número de criterios de evaluación por ítem

Tabla 3

Cálculo del coeficiente V de Aiken según Juicio de expertos

	Cuestionario de la experiencia del empleado			Cuestionario del compromiso organizacional		
	Relevancia	Representatividad	Claridad	Relevancia	Representatividad	Claridad
Juez experto 1	56	57	57	51	52	52
Juez experto 2	60	60	60	54	54	52
Juez experto 3	55	45	50	53	53	40
V de Aiken		0.93			0.95	

Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, para indicar que existe un nivel de validez aceptable, el coeficiente debe ser mayor o igual a 0.75, pues mientras más cercano esté del 1, indicará un mejor ajuste en términos de validez (Escrura, 1988). Dicho requisito se cumple para ambos instrumentos, tal como se

observa en la Tabla 3, ya que los valores obtenidos de 0.93 y 0.95 para el cuestionario de la experiencia del empleado y el cuestionario del compromiso organizacional respectivamente, están por encima de 0.75.

Asimismo, para determinar la validez del constructo, se considera realizar la prueba de KMO y la prueba de Esfericidad de Bartlett. Estas pruebas son comunes para evaluar la idoneidad de los datos para un análisis factorial y proporcionar una medida de la correlación entre ítems en una escala (Bartlett, 1954; Kaiser, 1970).

Se sabe por regla general que si el valor de KMO es mayor a 0.7, los datos son adecuados para el análisis factorial, mientras que un valor menor de 0.5 indica que no. En ese sentido, en base a los resultados obtenidos, según la Tabla 4, en el caso de ambas variables el valor de KMO es mayor a 0.7, de tal manera que los datos indican adecuación, en términos de correlación, para el análisis factorial. Ahora bien, con relación a la Prueba de Esfericidad de Bartlett, se sabe que si el valor de Chi-cuadrado es significativo ($p < \text{nivel de sig.}$), entonces se concluye que los ítems están correlacionados entre sí y que los datos son adecuados para el análisis factorial. En ambos casos, el valor de Chi-cuadrado es significativo, por lo que se colige que existe adecuación.

Tabla 4

Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett					
Experiencia del empleado			Compromiso organizacional		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.922	Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.817
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1531.042	Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	863.954
	gl	190		gl	153
	Sig.	0.000		Sig.	0.000

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis e interpretación de resultados

4.1.1 Análisis e interpretación de las encuestas

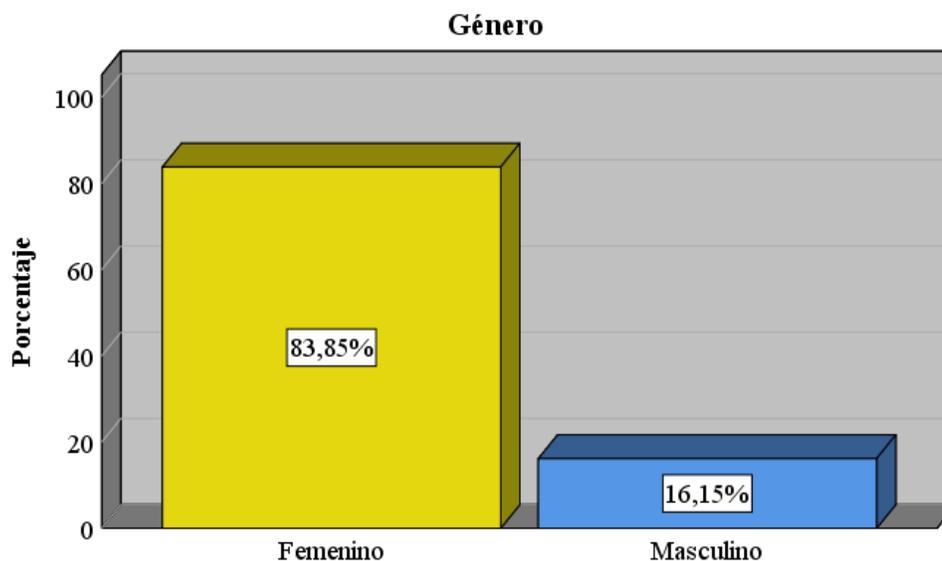
En cuanto al procesamiento de los datos obtenidos, producto de la aplicación de los cuestionarios de la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, se dispone del software *IBM SPSS Statistics*, que es un programa que permite realizar análisis estadísticos de datos vinculados a investigaciones de las ciencias sociales.

A nivel descriptivo, los datos son tabulados y organizados en una matriz para analizar los rasgos de los componentes de las variables de estudio, por medio de las tablas y figuras generadas en el SPSS, que arrojan frecuencias y porcentajes según las respuestas de los colaboradores encuestados.

Seguidamente, se detallan las tablas y figuras obtenidas del procesamiento de la información, así como una breve interpretación de estas.

Tabla 5*Pregunta introductoria sobre el género*

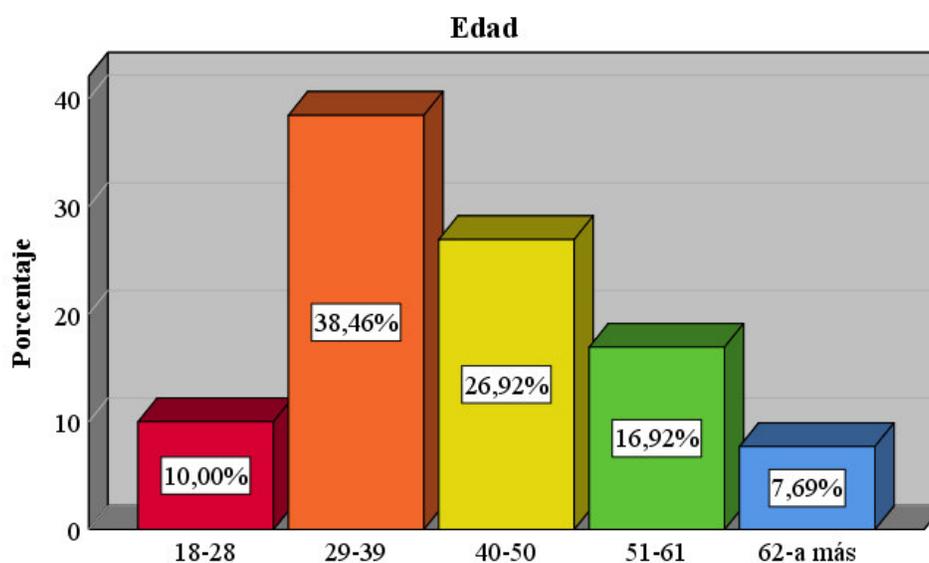
		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	109	83.8	83.8	83.8
	Masculino	21	16.2	16.2	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 6***Pregunta introductoria sobre el género**Nota.* Elaboración propia.

Se observa que en base a las respuestas de los empleados encuestados de una entidad educativa del nivel superior, la muestra está conformada por más personas del género femenino, 83.85%, frente a un 16.15%, del género masculino. Esta proporción responde a que como parte de las prácticas de la institución se busca equiparar la participación femenina en el sector organizacional y educativo, a nivel general.

Tabla 6*Pregunta introductoria sobre la edad*

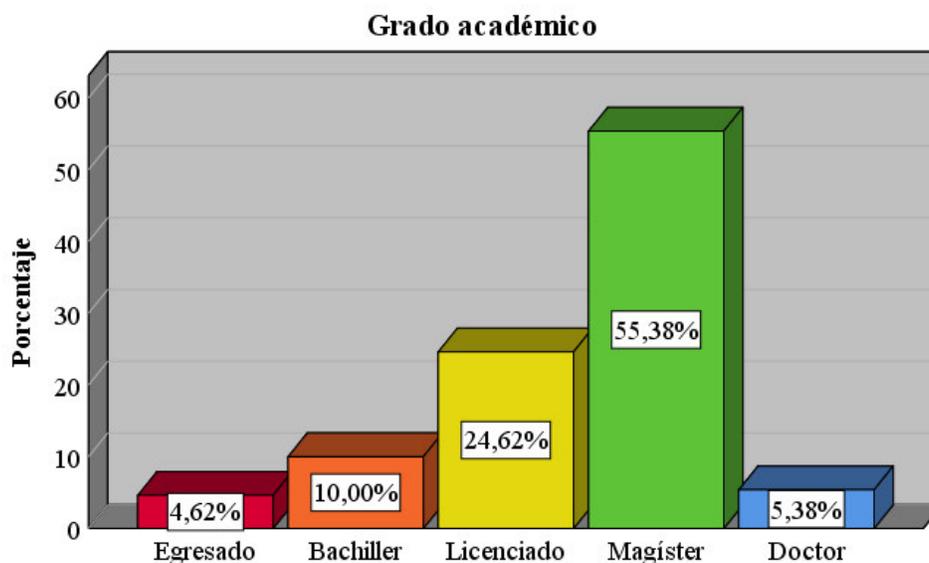
		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-28	13	10.0	10.0	10.0
	29-39	50	38.5	38.5	48.5
	40-50	35	26.9	26.9	75.4
	51-61	22	16.9	16.9	92.3
	62-a más	10	7.7	7.7	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 7***Pregunta introductoria sobre la edad**Nota.* Elaboración propia.

Según los resultados, del total de empleados encuestados, el mayor porcentaje, que es de 38.46%, tiene entre 29 y 39 años; mientras que, el 26.92% tienen entre 40 y 50 años, el 16.92% entre 51 y 61 años, el 10% entre 18 y 28 años y el 7.69% de 62 a más años. La población de la institución está conformada por grupos etarios diversos porque su propósito y metodología de enseñanza conecta bien con los profesionales de las distintas generaciones.

Tabla 7*Pregunta introductoria sobre el grado académico*

		Grado académico			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Egresado	6	4.6	4.6	4.6
	Bachiller	13	10.0	10.0	14.6
	Licenciado	32	24.6	24.6	39.2
	Magíster	72	55.4	55.4	94.6
	Doctor	7	5.4	5.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 8***Pregunta introductoria sobre el grado académico**Nota.* Elaboración propia.

Se aprecia que, del total de empleados que respondieron la encuesta la mayoría posee el grado de Magíster, que representa el 55.38%. Asimismo, un 24.62% cuenta con el grado de Licenciado, un 10% con el grado de Bachiller, un 5.38% con el grado de Doctor, y un 4.62% con el grado de Egresado. Estas cifras responden a que para facilitar los programas y cursos que ofrece la institución, se exige a los docentes el grado de Licenciado, Magíster o Doctor.

Tabla 8

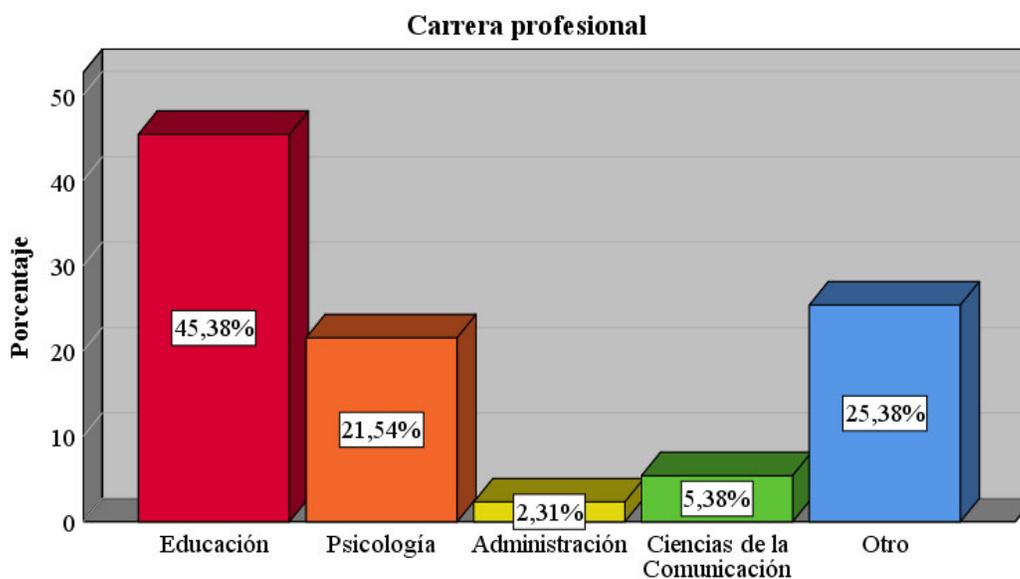
Pregunta introductoria sobre la carrera profesional

Carrera profesional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Educación	59	45.4	45.4	45.4
	Psicología	28	21.5	21.5	66.9
	Administración	3	2.3	2.3	69.2
	Ciencias de la Com.	7	5.4	5.4	74.6
	Otro	33	25.4	25.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 9

Pregunta introductoria sobre la carrera profesional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, el 45.38% de los empleados encuestados es de la carrera de Educación, debido a los numerosos programas y cursos que ofrece la institución. Asimismo, un 21.54% indica que ha estudiado Psicología, un 5.38% Ciencias de la Comunicación, un 2.31% Administración, y un 25.38% otras carreras profesionales como Economía, Antropología, Artes, Contabilidad, Historia, Sociología, entre otros.

Tabla 9

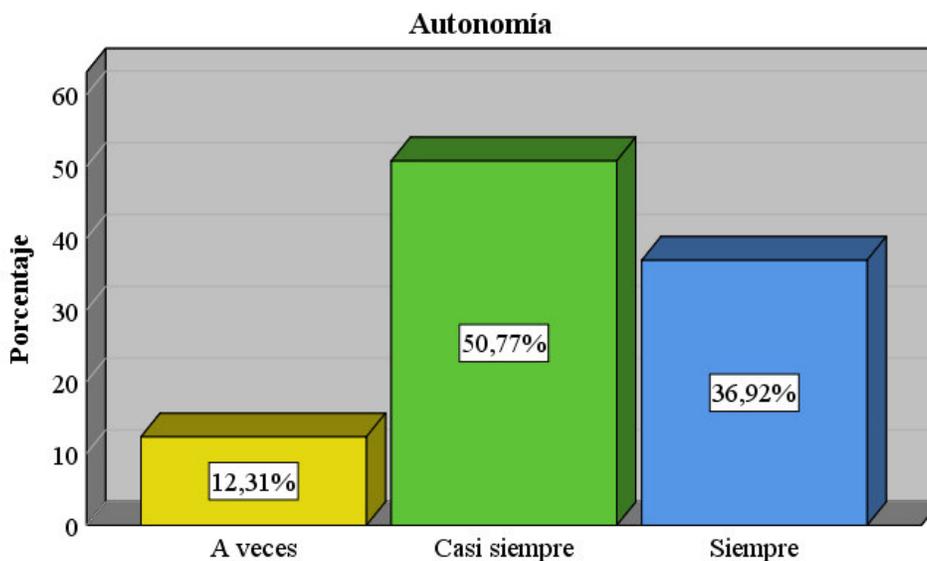
Pregunta 1 trabajo significativo - experiencia del empleado

Autonomía					
P1. Estoy autorizado a ejercer mi criterio y discreción en el desempeño de mis funciones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	16	12.3	12.3	12.3
	Casi siempre	66	50.8	50.8	63.1
	Siempre	48	36.9	36.9	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 10

Pregunta 1 trabajo significativo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador autonomía, el 50.77% de los empleados encuestados afirma que casi siempre cuenta con cierto nivel de autonomía al momento de realizar sus actividades y funciones dentro de las distintas direcciones de la institución; mientras que, un 36.92% señala que siempre y un 12.31% a veces.

Tabla 10

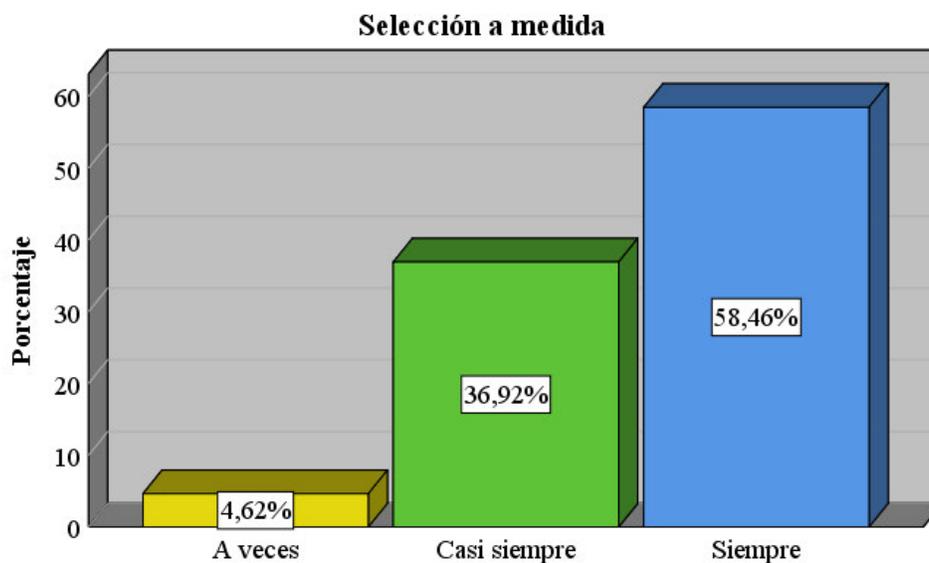
Pregunta 2 trabajo significativo - experiencia del empleado

Selección a medida					
P2. Mis habilidades son adecuadas para el trabajo para el que he sido contratado.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	4.6	4.6	4.6
	Casi siempre	48	36.9	36.9	41.5
	Siempre	76	58.5	58.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 11

Pregunta 2 trabajo significativo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador selección a medida, el 58.46% de los empleados que respondieron el cuestionario afirma que siempre sus habilidades son adecuadas para el puesto para el que han sido elegidos por la institución; mientras que, un 36.92% señala que casi siempre y un 4.62% a veces.

Tabla 11

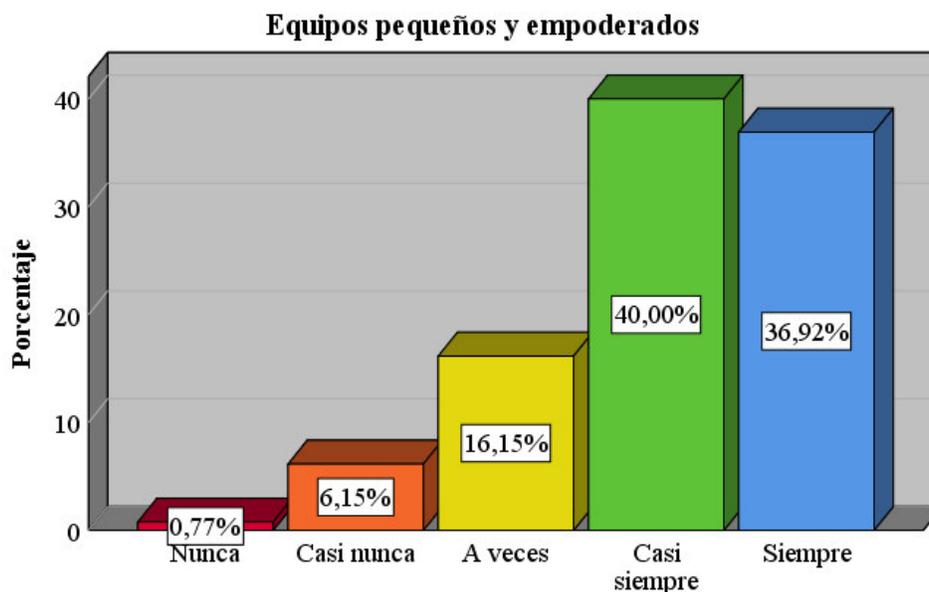
Pregunta 3 trabajo significativo - experiencia del empleado

Equipos pequeños y empoderados					
P3. Se me anima a trabajar en pequeños equipos con compañeros que piensan de forma creativa y trabajan en colaboración.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	0.8	0.8	0.8
	Casi nunca	8	6.2	6.2	6.9
	A veces	21	16.2	16.2	23.1
	Casi siempre	52	40.0	40.0	63.1
	Siempre	48	36.9	36.9	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 12

Pregunta 3 trabajo significativo - experiencia del empleado

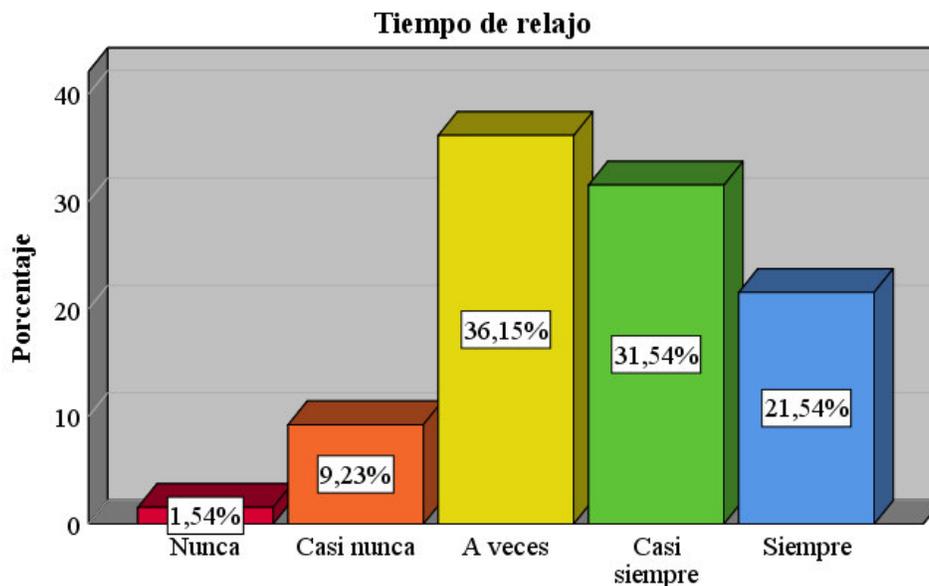


Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador equipos pequeños y empoderados, el 40% de los empleados encuestados afirma que casi siempre se le anima a trabajar en equipos pequeños y empoderados; mientras que, un 36.92% señala que siempre, un 16.15% a veces, un 6.15% casi nunca y un 0.77% nunca.

Tabla 12*Pregunta 4 trabajo significativo - experiencia del empleado*

		Tiempo de relajó			
		P4. Tengo la oportunidad de relajarme cuando no estoy trabajando.			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.5	1.5	1.5
	Casi nunca	12	9.2	9.2	10.8
	A veces	47	36.2	36.2	46.9
	Casi siempre	41	31.5	31.5	78.5
	Siempre	28	21.5	21.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboraci3n propia.**Figura 13***Pregunta 4 trabajo significativo - experiencia del empleado**Nota.* Elaboraci3n propia.

Se observa que, con relaci3n al indicador tiempo de relajó, el 36.15% de los empleados encuestados afirma que a veces tiene la oportunidad de relajarse, dentro de su jornada laboral; mientras que, un 31.54% señaala que casi siempre, un 21.54% siempre, un 9.23% casi nunca y un 1.54% nunca.

Tabla 13

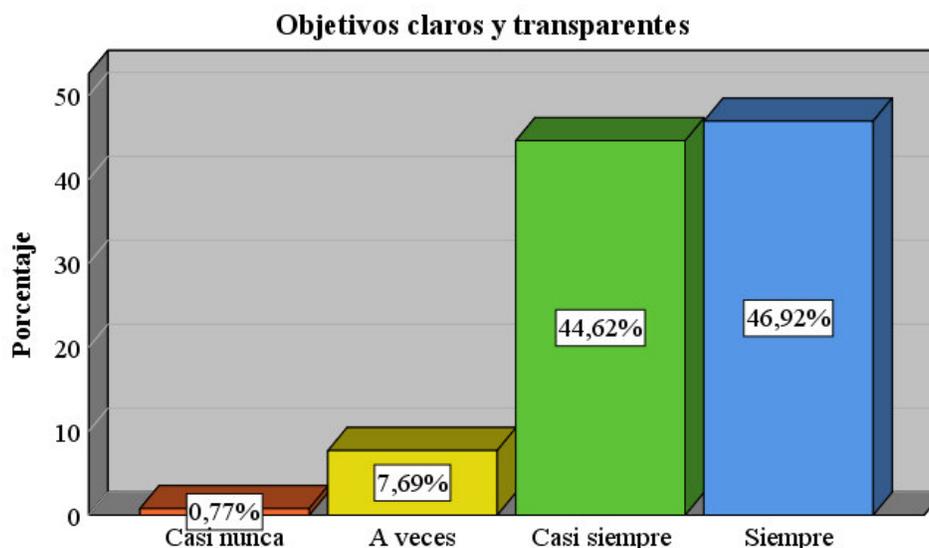
Pregunta 5 gestión de soporte - experiencia del empleado

Objetivos claros y transparentes					
P5. Sé lo que se espera de mí y cómo mis logros contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	0.8	0.8	0.8
	A veces	10	7.7	7.7	8.5
	Casi siempre	58	44.6	44.6	53.1
	Siempre	61	46.9	46.9	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 14

Pregunta 5 gestión de soporte - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador objetivos claros y transparentes, el 46.92% de los empleados encuestados afirma que siempre sabe lo que la institución espera de él y cómo sus logros permiten alcanzar las metas organizacionales; por otro lado, un 44.62% señala que casi siempre, un 7.69% a veces y un 0.77% casi nunca.

Tabla 14

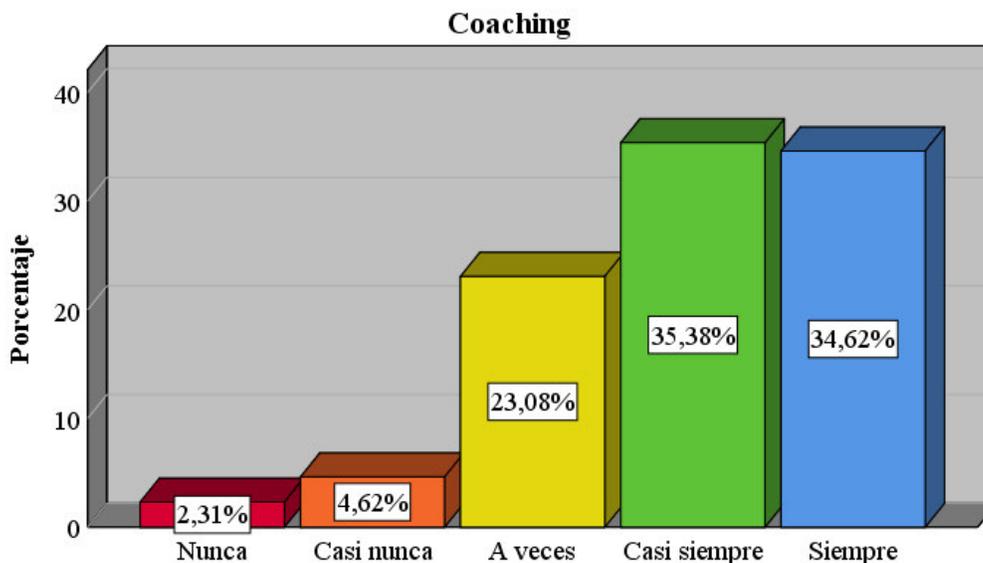
Pregunta 6 gestión de soporte - experiencia del empleado

Coaching					
P6. Recibo la orientación y el apoyo adecuado de mi supervisor.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	2.3	2.3	2.3
	Casi nunca	6	4.6	4.6	6.9
	A veces	30	23.1	23.1	30.0
	Casi siempre	46	35.4	35.4	65.4
	Siempre	45	34.6	34.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 15

Pregunta 6 gestión de soporte - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador coaching, el 35.38% afirma que casi siempre recibe coaching en el trabajo, es decir, la guía y el soporte necesario, por parte su líder, para realizar sus actividades; mientras que, un 34.62% señala que siempre, un 23.08% a veces, un 4.62% casi nunca y un 2.31% nunca.

Tabla 15

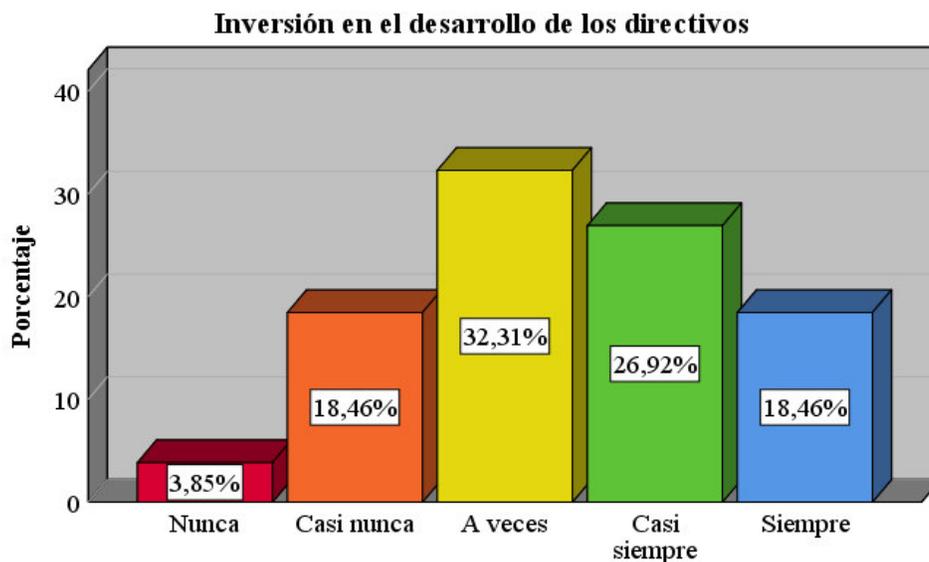
Pregunta 7 gestión de soporte - experiencia del empleado

Inversión en el desarrollo de los directivos					
P7. Creo que esta empresa invierte tanto tiempo como dinero en la formación de sus supervisores y directivos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3.8	3.8	3.8
	Casi nunca	24	18.5	18.5	22.3
	A veces	42	32.3	32.3	54.6
	Casi siempre	35	26.9	26.9	81.5
	Siempre	24	18.5	18.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 16

Pregunta 7 dimensión gestión de soporte - variable experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador inversión en el desarrollo de los directivos, el 32.31% de los empleados encuestados afirma que a veces cree que la institución invierte en la formación de sus líderes, tanto en tiempo como en dinero; mientras que, un 26.92% señala que casi siempre, un 18.46% siempre, otro 18.46% casi nunca y un 3.85% nunca.

Tabla 16

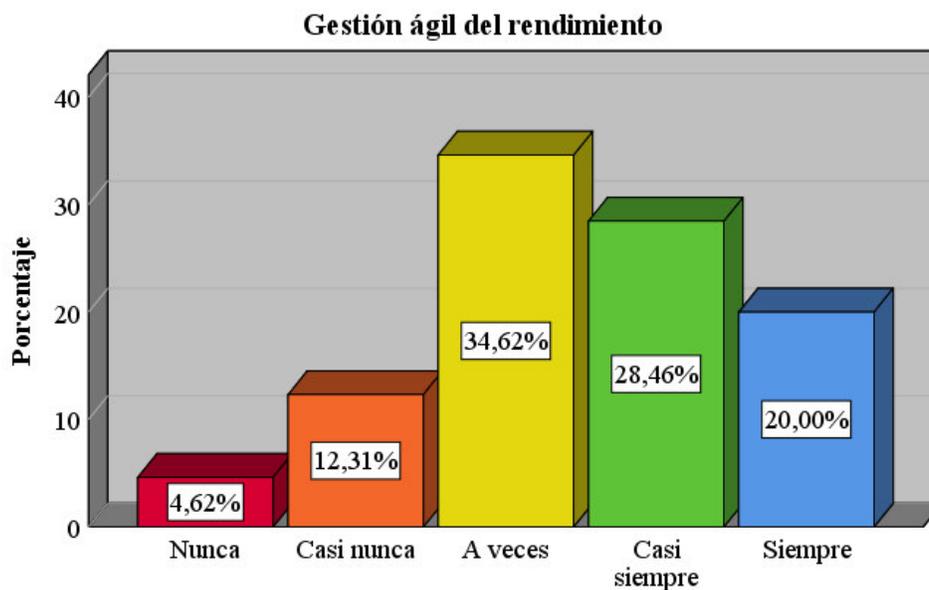
Pregunta 8 gestión de soporte - experiencia del empleado

Gestión ágil del rendimiento					
P8. Recibo información periódica y oportuna sobre mi desempeño laboral.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	4.6	4.6	4.6
	Casi nunca	16	12.3	12.3	16.9
	A veces	45	34.6	34.6	51.5
	Casi siempre	37	28.5	28.5	80.0
	Siempre	26	20.0	20.0	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 17

Pregunta 8 dimensión gestión de soporte - variable experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador gestión ágil del rendimiento, el 34.62% de los empleados encuestados afirma que a veces recibe información periódica y oportuna sobre su desempeño laboral; mientras que, un 28.46% señala que casi siempre, un 20% siempre, un 12.31% casi nunca y un 4.62% nunca.

Tabla 17

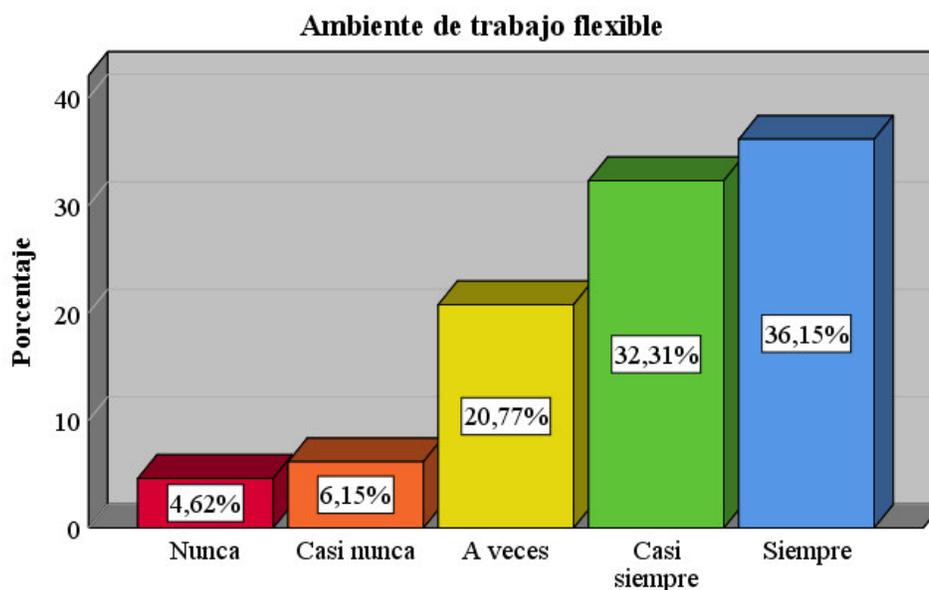
Pregunta 9 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado

Ambiente de trabajo flexible					
P9. Mi horario de trabajo es lo suficientemente flexible como para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	4.6	4.6	4.6
	Casi nunca	8	6.2	6.2	10.8
	A veces	27	20.8	20.8	31.5
	Casi siempre	42	32.3	32.3	63.8
	Siempre	47	36.2	36.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 18

Pregunta 9 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador ambiente de trabajo flexible, el 36.15% de los empleados encuestados afirma que siempre la suficiente flexibilidad de su horario de trabajo le permite cumplir con sus responsabilidades laborales y personales; mientras que, un 32.31% señala que casi siempre, un 20.77% a veces, un 6.15% casi nunca y un 4.62% nunca.

Tabla 18

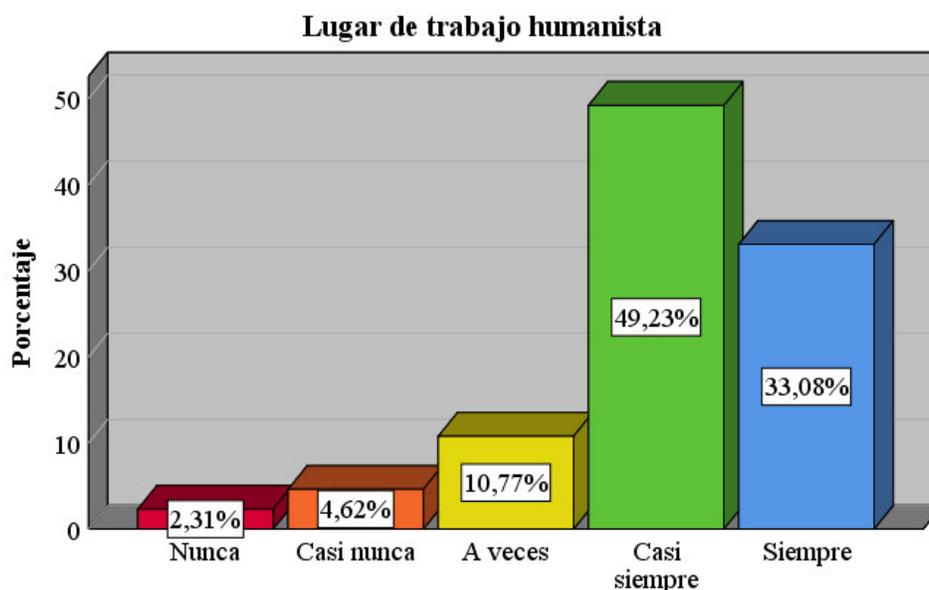
Pregunta 10 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado

Lugar de trabajo humanista					
P10. Mi lugar de trabajo me permite sentirme bien conmigo mismo y, optimista sobre mi potencial para tener éxito en la vida.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	2.3	2.3	2.3
	Casi nunca	6	4.6	4.6	6.9
	A veces	14	10.8	10.8	17.7
	Casi siempre	64	49.2	49.2	66.9
	Siempre	43	33.1	33.1	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 19

Pregunta 10 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador lugar de trabajo humanista, el 49.23% de los empleados encuestados afirma que casi siempre su lugar de trabajo le permite sentirse bien consigo mismo y ser optimista sobre su futuro; mientras que, un 33.08% señala que siempre, un 10.77% a veces, un 4.62% casi nunca y un 2.31% nunca.

Tabla 19

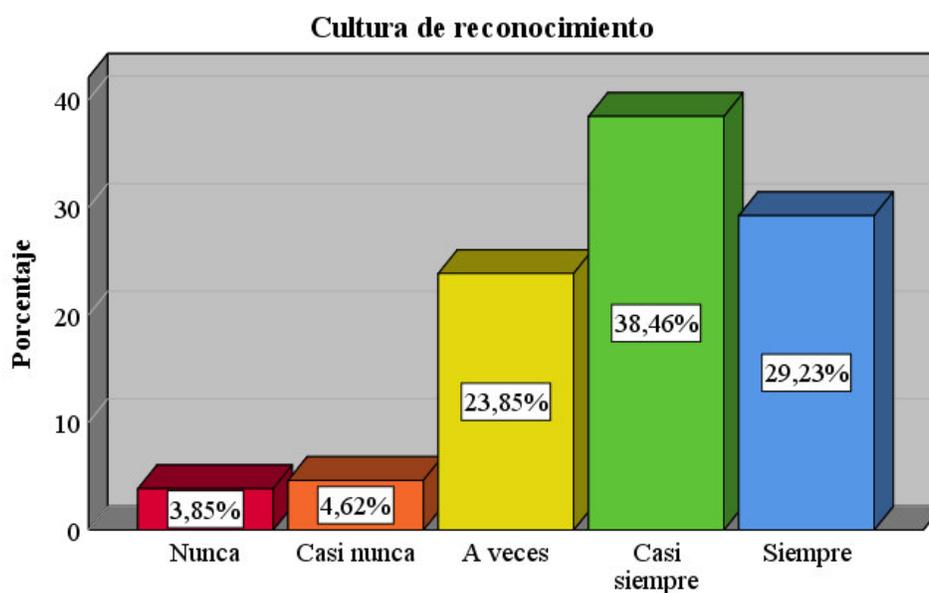
Pregunta 11 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado

Cultura de reconocimiento					
P11. Mis superiores me reconocen por el trabajo bien hecho.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3.8	3.8	3.8
	Casi nunca	6	4.6	4.6	8.5
	A veces	31	23.8	23.8	32.3
	Casi siempre	50	38.5	38.5	70.8
	Siempre	38	29.2	29.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 20

Pregunta 11 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador cultura de reconocimiento, el 38.46% de los empleados encuestados afirma que casi siempre sus superiores lo reconocen por el trabajo bien hecho; mientras que, un 29.23% señala que siempre, un 23.85% a veces, un 4.62% casi nunca y un 3.85% nunca.

Tabla 20

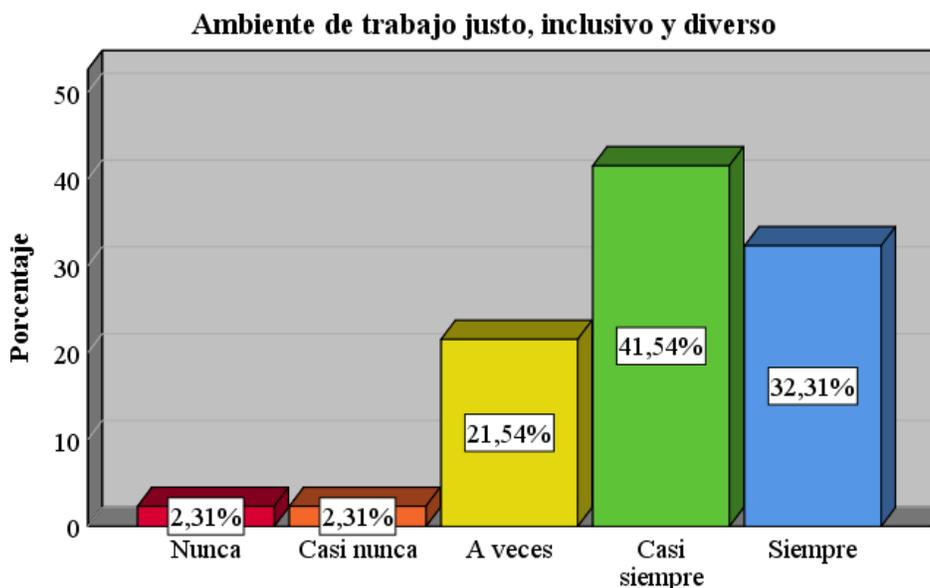
Pregunta 12 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado

Ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso					
P12. Esta empresa se esfuerza por mantener un lugar de trabajo justo e inclusivo, contratando, desarrollando y reteniendo a los colaboradores en función de sus habilidades y competencias.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	2.3	2.3	2.3
	Casi nunca	3	2.3	2.3	4.6
	A veces	28	21.5	21.5	26.2
	Casi siempre	54	41.5	41.5	67.7
	Siempre	42	32.3	32.3	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 21

Pregunta 12 entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso, el 41.54% de los empleados encuestados afirma que casi siempre la institución garantiza este tipo de ambiente, donde se consideran las habilidades y competencias; mientras que, un 32.31% señala que siempre, un 21.54% a veces, un 2.31% casi nunca y otro 2.31% nunca.

Tabla 21

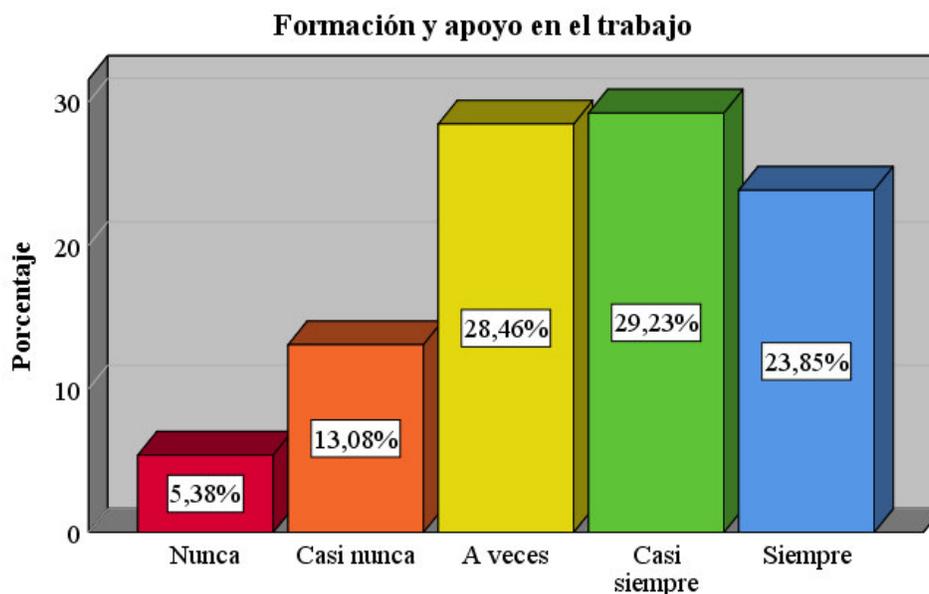
Pregunta 13 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado

Formación y apoyo en el trabajo					
P13. Me dan la oportunidad de mejorar en lo que hago, a través de una formación interna adecuada.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	5.4	5.4	5.4
	Casi nunca	17	13.1	13.1	18.5
	A veces	37	28.5	28.5	46.9
	Casi siempre	38	29.2	29.2	76.2
	Siempre	31	23.8	23.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 22

Pregunta 13 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador formación y apoyo en el trabajo, el 29.23% de los empleados encuestados afirma que casi siempre recibe formación interna para mejorar su trabajo; mientras que, un 28.46% señala que a veces, un 23.85% siempre, un 13.08% casi nunca y un 5.38% nunca.

Tabla 22

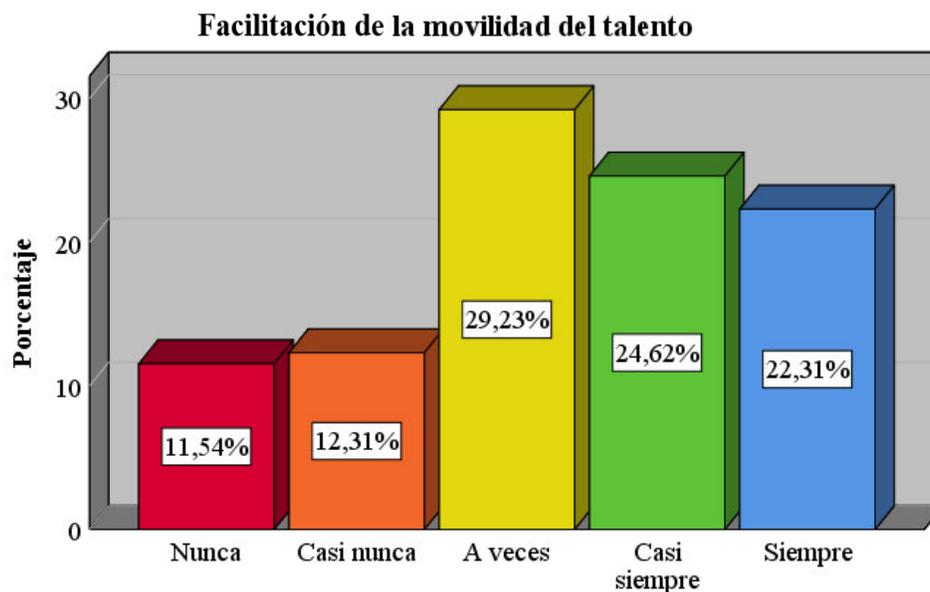
Pregunta 14 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado

Facilitación de la movilidad del talento					
P14. Se me da la oportunidad de desempeñar otras funciones en la empresa para saber si mis aptitudes son más adecuadas en otro lugar.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	11.5	11.5	11.5
	Casi nunca	16	12.3	12.3	23.8
	A veces	38	29.2	29.2	53.1
	Casi siempre	32	24.6	24.6	77.7
	Siempre	29	22.3	22.3	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 23

Pregunta 14 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador facilitación de la movilidad del talento, el 29.23% de los empleados encuestados afirma que a veces la institución le brinda facilidades para desempeñar otras funciones, según sus aptitudes; mientras que, un 24.62% señala que casi siempre, un 22.31% siempre, un 12.31% casi nunca y un 11.54% nunca.

Tabla 23

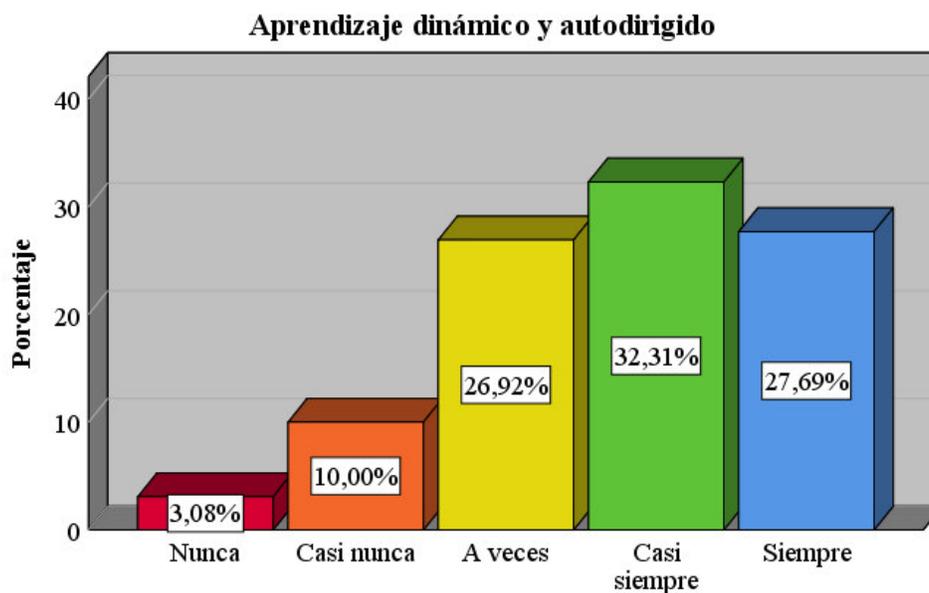
Pregunta 15 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado

Aprendizaje dinámico y autodirigido					
P15. Se me permite tomar la iniciativa de identificar mis puntos fuertes y débiles en el trabajo, para poder ayudar a diseñar la actividad de formación más adecuada para mí.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.1	3.1	3.1
	Casi nunca	13	10.0	10.0	13.1
	A veces	35	26.9	26.9	40.0
	Casi siempre	42	32.3	32.3	72.3
	Siempre	36	27.7	27.7	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 24

Pregunta 15 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador aprendizaje dinámico y autodirigido, el 32.31% de los empleados encuestados afirma que casi siempre la institución le permite elegir la actividad de formación más adecuada, según su fortalezas y debilidades laborales; mientras que, un 27.69% señala que siempre, un 26.92% a veces, un 10% casi nunca y un 3.08% nunca.

Tabla 24

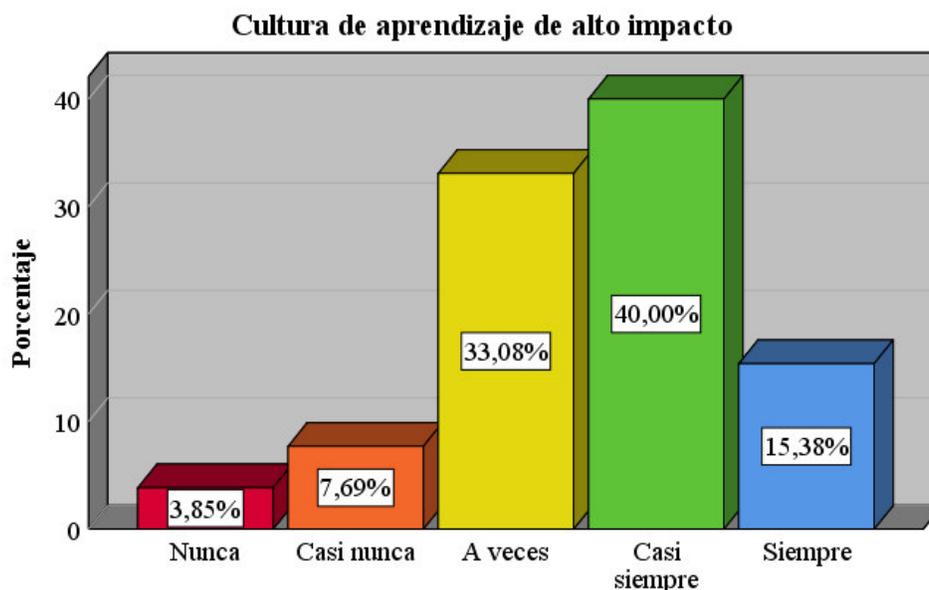
Pregunta 16 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado

Cultura de aprendizaje de alto impacto					
P16. Existe una presión sostenida por parte de esta empresa para aumentar la competencia y mejorar el rendimiento laboral.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3.8	3.8	3.8
	Casi nunca	10	7.7	7.7	11.5
	A veces	43	33.1	33.1	44.6
	Casi siempre	52	40.0	40.0	84.6
	Siempre	20	15.4	15.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 25

Pregunta 16 oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador cultura de aprendizaje de alto impacto, el 40% de los empleados encuestados afirma que casi siempre existe una cultura enfocada en el incremento de las competencias y del rendimiento laboral; mientras que, un 33.08% señala que a veces, un 15.38% siempre, un 7.69% casi nunca y un 3.85% nunca.

Tabla 25

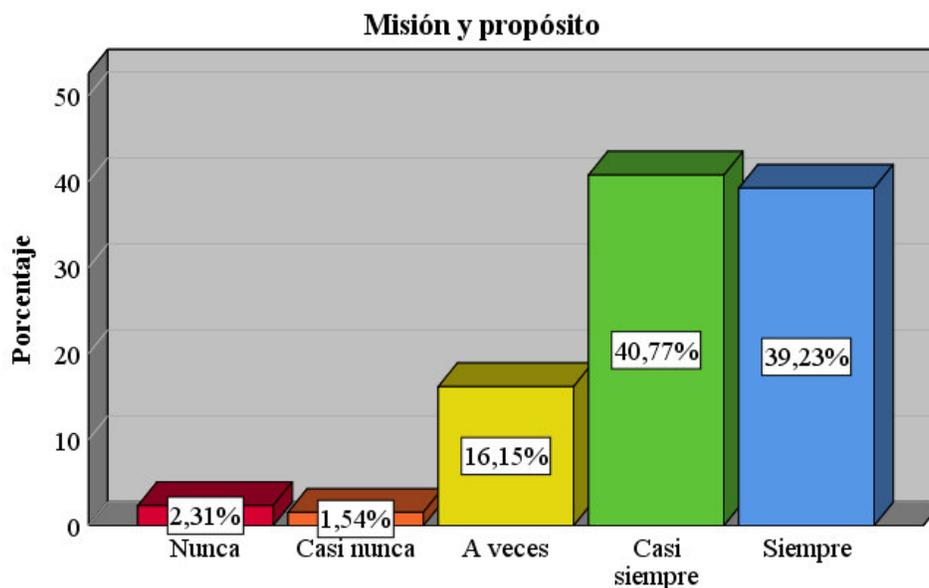
Pregunta 17 liderazgo de confianza - experiencia del empleado

Misión y propósito					
P17. Creo que los valores fundamentales de la empresa son coherentes con mis propias creencias en la vida.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	2.3	2.3	2.3
	Casi nunca	2	1.5	1.5	3.8
	A veces	21	16.2	16.2	20.0
	Casi siempre	53	40.8	40.8	60.8
	Siempre	51	39.2	39.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 26

Pregunta 17 liderazgo de confianza - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador misión y propósito, el 40.77% de los empleados encuestados afirma que casi siempre los valores de la institución son coherentes con sus propias creencias; mientras que, un 39.23% señala que siempre, un 16.15% a veces, un 2.31% nunca y un 1.54% casi nunca.

Tabla 26

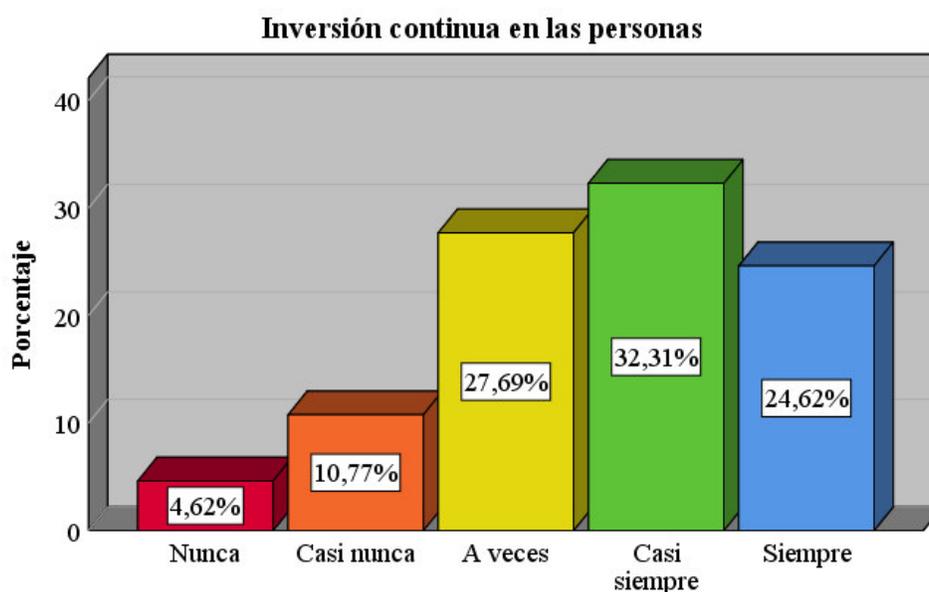
Pregunta 18 liderazgo de confianza - experiencia del empleado

Inversión continua en las personas					
P18. Esta empresa cree que debe invertir siempre en el desarrollo continuo de su activo más importante: sus colaboradores.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	4.6	4.6	4.6
	Casi nunca	14	10.8	10.8	15.4
	A veces	36	27.7	27.7	43.1
	Casi siempre	42	32.3	32.3	75.4
	Siempre	32	24.6	24.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 27

Pregunta 18 liderazgo de confianza - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador inversión continua en las personas, el 32.31% de los empleados encuestados afirma que casi siempre la institución cree que debe invertir en los empleados, su activo más importante; mientras que, un 27.69% señala que a veces, un 24.62% siempre, un 10.77% casi nunca y un 4.62% nunca.

Tabla 27

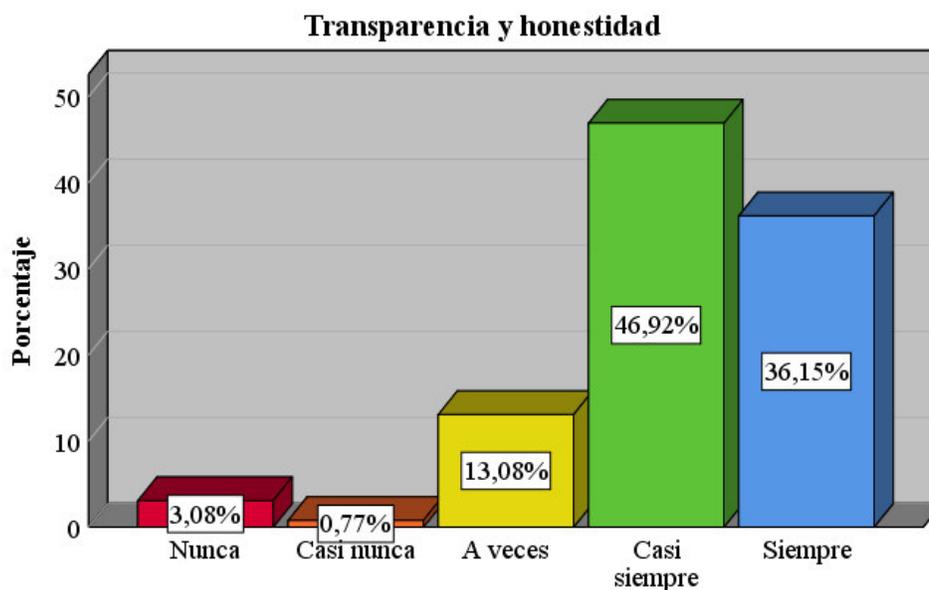
Pregunta 19 liderazgo de confianza - experiencia del empleado

Transparencia y honestidad					
P19. Esta empresa actúa siempre con integridad en sus relaciones con sus <i>stakeholders</i> internos y externos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	3.1	3.1	3.1
	Casi nunca	1	0.8	0.8	3.8
	A veces	17	13.1	13.1	16.9
	Casi siempre	61	46.9	46.9	63.8
	Siempre	47	36.2	36.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 28

Pregunta 19 liderazgo de confianza - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador transparencia y honestidad, el 46.92% de los empleados encuestados afirma que casi siempre la institución actúa con integridad en sus relaciones con los *stakeholders* internos y externos; mientras que, un 36.15% señala que siempre, un 13.08% a veces, un 3.08% nunca y un 0.77% casi nunca.

Tabla 28

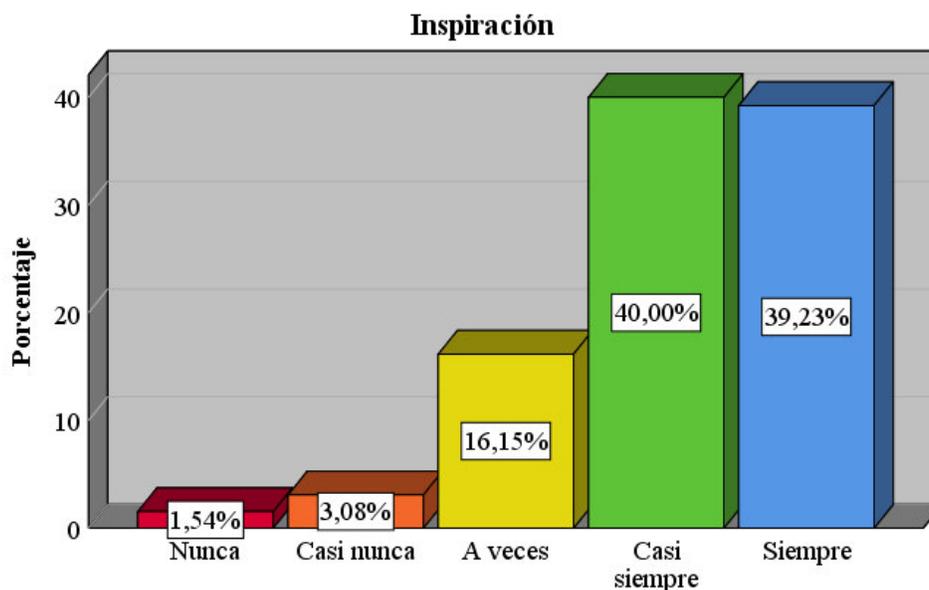
Pregunta 20 liderazgo de confianza - experiencia del empleado

Inspiración					
P20. Esta empresa me inspira a ser el mejor en lo que hago.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1.5	1.5	1.5
	Casi nunca	4	3.1	3.1	4.6
	A veces	21	16.2	16.2	20.8
	Casi siempre	52	40.0	40.0	60.8
	Siempre	51	39.2	39.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 29

Pregunta 20 liderazgo de confianza - experiencia del empleado



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador inspiración, el 40% de los empleados encuestados afirma que casi siempre la institución lo inspira a ser el mejor en su trabajo; mientras que, un 39.23% señala que siempre, un 16.15% a veces, un 3.08% casi nunca y un 1.54% nunca.

Tabla 29

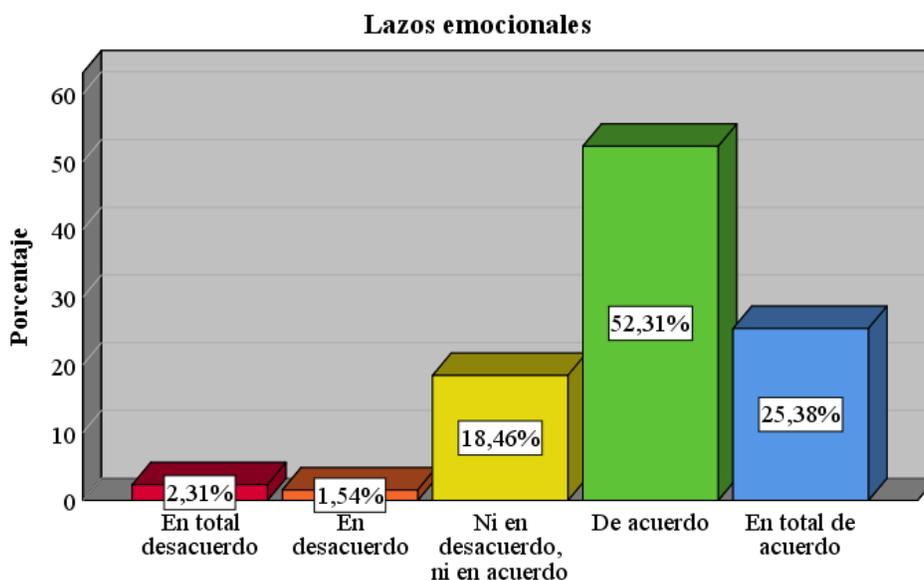
Pregunta 1 compromiso afectivo - compromiso organizacional

Lazos emocionales					
P1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	3	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	2	1.5	1.5	3.8
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	24	18.5	18.5	22.3
	De acuerdo	68	52.3	52.3	74.6
	En total de acuerdo	33	25.4	25.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 30

Pregunta 1 compromiso afectivo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador lazos emocionales, el 52.31% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que la institución le genera un gran significado personal; mientras que, un 25.38% señala estar en total de acuerdo, un 18.46% ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 2.31% en total desacuerdo y un 1.54% en desacuerdo.

Tabla 30

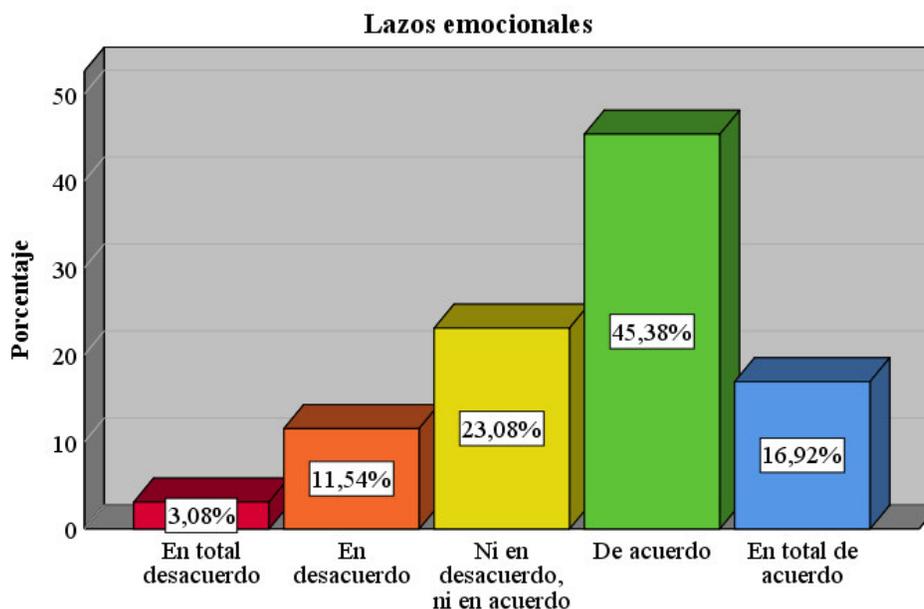
Pregunta 2 compromiso afectivo - compromiso organizacional

Lazos emocionales					
P2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	4	3.1	3.1	3.1
	En desacuerdo	15	11.5	11.5	14.6
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	30	23.1	23.1	37.7
	De acuerdo	59	45.4	45.4	83.1
	En total de acuerdo	22	16.9	16.9	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 31

Pregunta 2 compromiso afectivo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador lazos emocionales, el 45.38% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que siente que los problemas de la institución son suyos; mientras que, un 23.08% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 16.92% en total de acuerdo, un 11.54% en desacuerdo y un 3.08% en total desacuerdo.

Tabla 31

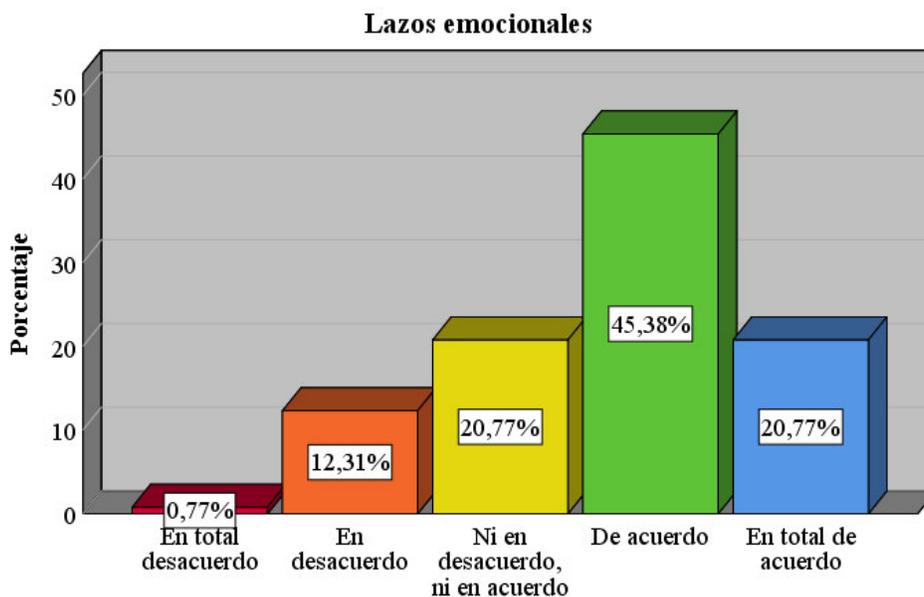
Pregunta 3 compromiso afectivo - compromiso organizacional

Lazos emocionales					
P3. (No) Me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	1	0.8	0.8	0.8
	En desacuerdo	16	12.3	12.3	13.1
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	27	20.8	20.8	33.8
	De acuerdo	59	45.4	45.4	79.2
	En total de acuerdo	27	20.8	20.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 32

Pregunta 3 compromiso afectivo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador lazos emocionales, el 45.38% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que se siente “emocionalmente unido” a la institución; mientras que, un 20.77% señala estar en total de acuerdo, otro 20.77% ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 12.31% en desacuerdo y un 0.77% en total desacuerdo.

Tabla 32

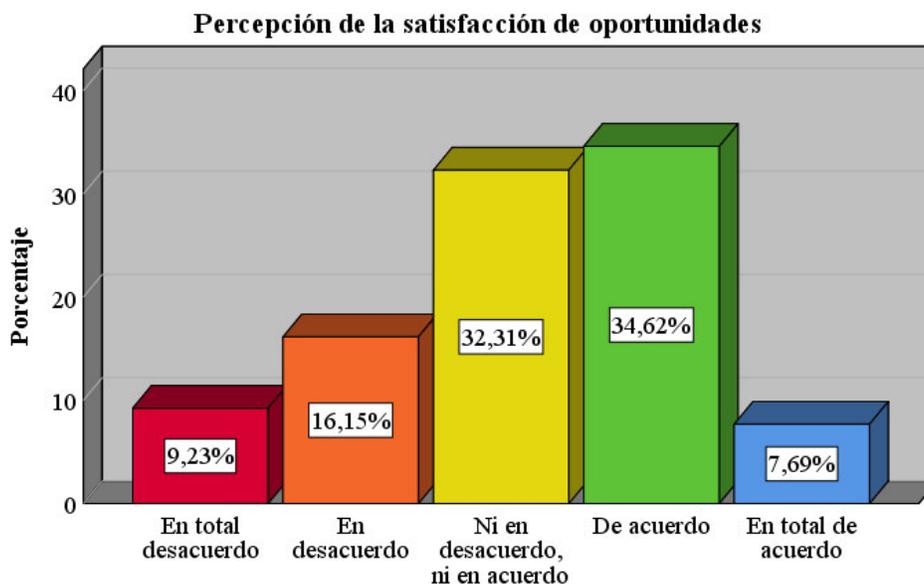
Pregunta 4 compromiso afectivo - compromiso organizacional

Percepción de la satisfacción de oportunidades					
P4. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera con esta organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	12	9.2	9.2	9.2
	En desacuerdo	21	16.2	16.2	25.4
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	42	32.3	32.3	57.7
	De acuerdo	45	34.6	34.6	92.3
	En total de acuerdo	10	7.7	7.7	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 33

Pregunta 4 compromiso afectivo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador satisfacción de oportunidades, el 34.62% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en pasar contento el resto de su carrera en la compañía; mientras que, un 32.31% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 16.15% en desacuerdo, un 9.23% en total desacuerdo y un 7.69% en total de acuerdo.

Tabla 33

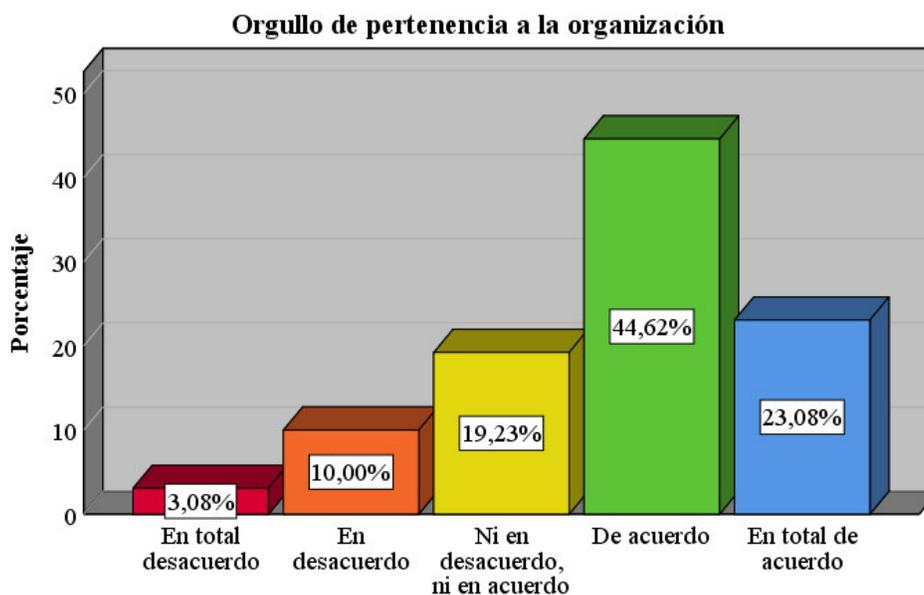
Pregunta 5 compromiso afectivo - compromiso organizacional

Orgullo de pertenencia a la organización					
P5. (No) Me siento "parte de la familia" en mi organización. (R)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	4	3.1	3.1	3.1
	En desacuerdo	13	10.0	10.0	13.1
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	25	19.2	19.2	32.3
	De acuerdo	58	44.6	44.6	76.9
	En total de acuerdo	30	23.1	23.1	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 34

Pregunta 5 compromiso afectivo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador orgullo de pertenencia, el 44.62% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que se siente "parte de la familia" en la institución; mientras que, un 23.08% señala estar en total de acuerdo, un 19.23% ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 10% en desacuerdo y un 3.08% en total desacuerdo.

Tabla 34

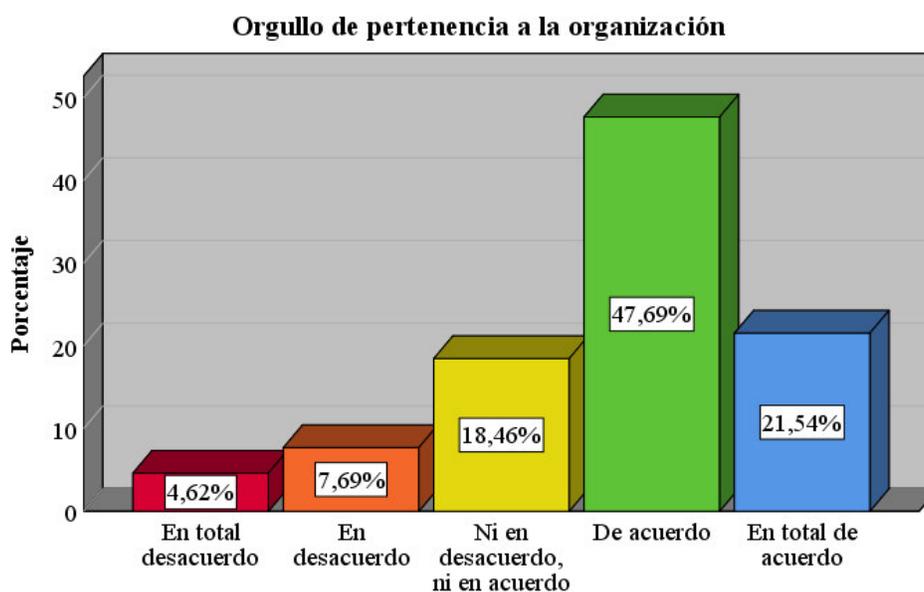
Pregunta 6 compromiso afectivo - compromiso organizacional

Orgullo de pertenencia a la organización					
P6. (No) Tengo un fuerte sentimiento de "pertenencia" a mi organización. (R)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	6	4.6	4.6	4.6
	En desacuerdo	10	7.7	7.7	12.3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	24	18.5	18.5	30.8
	De acuerdo	62	47.7	47.7	78.5
	En total de acuerdo	28	21.5	21.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 35

Pregunta 6 compromiso afectivo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador orgullo de pertenencia, el 47.69% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que tiene un fuerte sentimiento de "pertenencia" a la institución; mientras que, un 21.54% señala estar en total de acuerdo, un 18.46% ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 7.69% en desacuerdo y un 4.62% en total desacuerdo.

Tabla 35

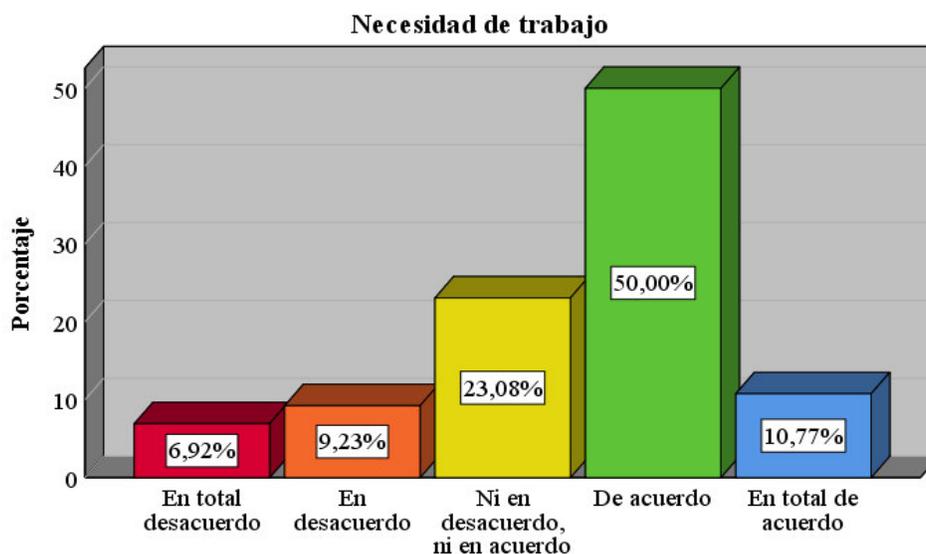
Pregunta 7 compromiso de continuidad - compromiso organizacional

Necesidad de trabajo					
P7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	9	6.9	6.9	6.9
	En desacuerdo	12	9.2	9.2	16.2
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	30	23.1	23.1	39.2
	De acuerdo	65	50.0	50.0	89.2
	En total de acuerdo	14	10.8	10.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 36

Pregunta 7 compromiso de continuidad - compromiso organizacional

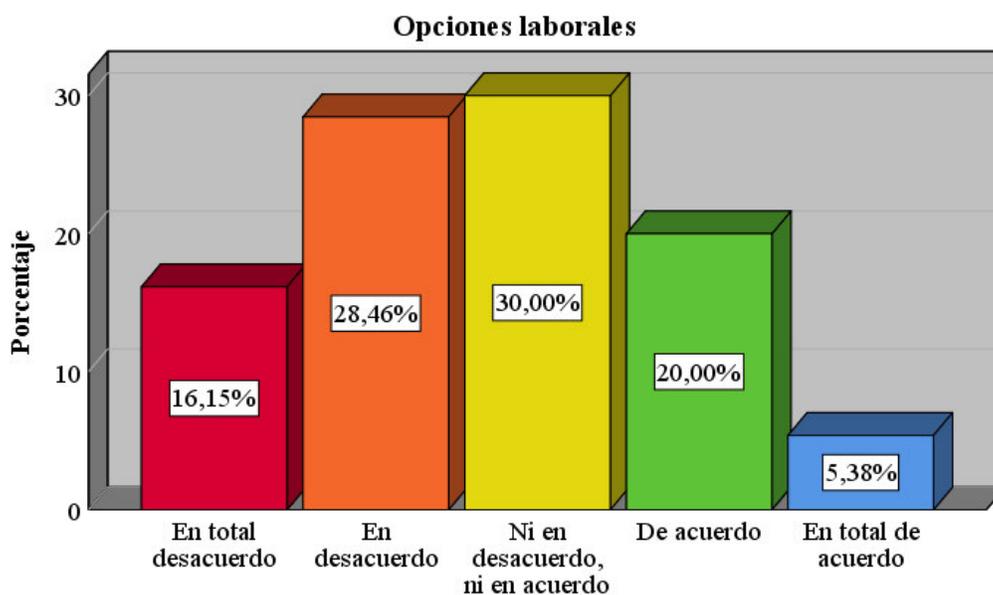


Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador necesidad de trabajo, el 50% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que continuar en la institución es una cuestión de necesidad y deseo; mientras que, un 23.08% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 10.77% en total de acuerdo, un 9.23% en desacuerdo y un 6.92% en total desacuerdo.

Tabla 36*Pregunta 8 compromiso de continuidad - compromiso organizacional*

Opciones laborales					
P8. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	21	16.2	16.2	16.2
	En desacuerdo	37	28.5	28.5	44.6
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	39	30.0	30.0	74.6
	De acuerdo	26	20.0	20.0	94.6
	En total de acuerdo	7	5.4	5.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 37***Pregunta 8 compromiso de continuidad - compromiso organizacional**Nota.* Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador opciones laborales, el 30% de los empleados manifiesta estar ni en desacuerdo ni en acuerdo con el hecho de que tiene muy pocas alternativas como para considerar salir de la institución; mientras que, un 28.46% señala estar en desacuerdo, un 20% de acuerdo, un 16.15% en total desacuerdo y un 5.38% en total de acuerdo.

Tabla 37

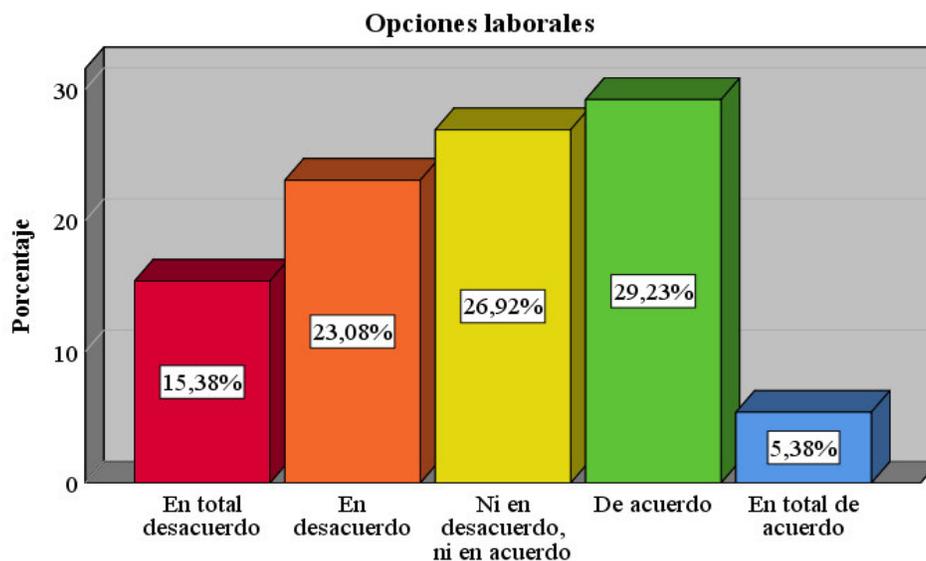
Pregunta 9 compromiso de continuidad - compromiso organizacional

Opciones laborales					
P9. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	20	15.4	15.4	15.4
	En desacuerdo	30	23.1	23.1	38.5
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	35	26.9	26.9	65.4
	De acuerdo	38	29.2	29.2	94.6
	En total de acuerdo	7	5.4	5.4	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 38

Pregunta 9 compromiso de continuidad - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador opciones laborales, el 29.23% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que una de las pocas consecuencias de retirarse sería la escasez de opciones; mientras que, un 26.92% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 23.08% en desacuerdo, un 15.38% en total desacuerdo y un 5.38% en total de acuerdo.

Tabla 38

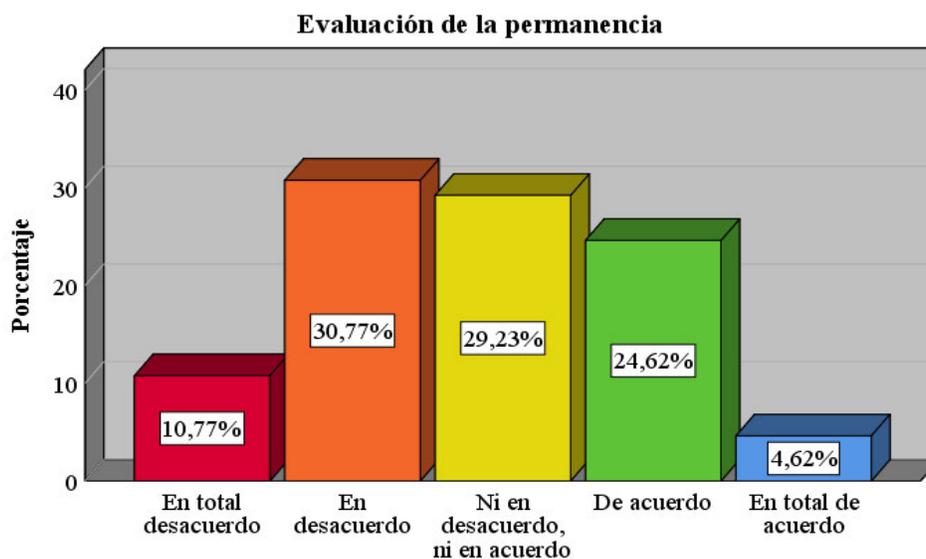
Pregunta 10 compromiso de continuidad - compromiso organizacional

Evaluación de la permanencia					
P10. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	14	10.8	10.8	10.8
	En desacuerdo	40	30.8	30.8	41.5
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	38	29.2	29.2	70.8
	De acuerdo	32	24.6	24.6	95.4
	En total de acuerdo	6	4.6	4.6	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 39

Pregunta 10 compromiso de continuidad - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador evaluación de la permanencia, el 30.77% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con que si no hubiera puesto tanto de sí mismo, podría retirarse; mientras que, un 29.23% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 24.62% de acuerdo, un 10.77% en total desacuerdo y un 4.62% en total de acuerdo.

Tabla 39

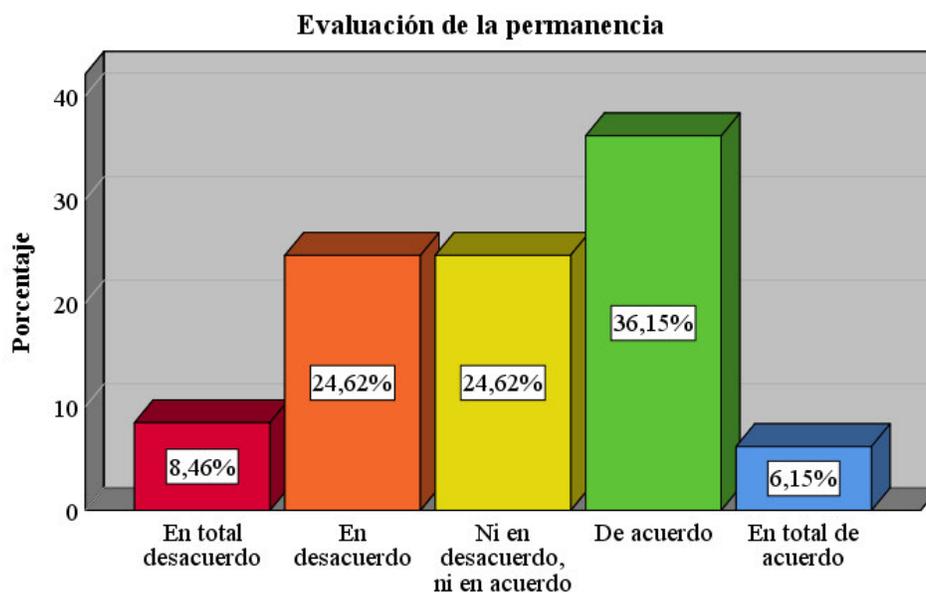
Pregunta 11 compromiso de continuidad - compromiso organizacional

Evaluación de la permanencia					
P11. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si lo quisiera.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	11	8.5	8.5	8.5
	En desacuerdo	32	24.6	24.6	33.1
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	32	24.6	24.6	57.7
	De acuerdo	47	36.2	36.2	93.8
	En total de acuerdo	8	6.2	6.2	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 40

Pregunta 11 compromiso de continuidad - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador evaluación de la permanencia, el 36.15% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que sería muy difícil dejar la institución ahora; mientras que, un 24.62% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, otro 24.62% en desacuerdo, un 8.46% en total desacuerdo y un 6.15% en total de acuerdo.

Tabla 40

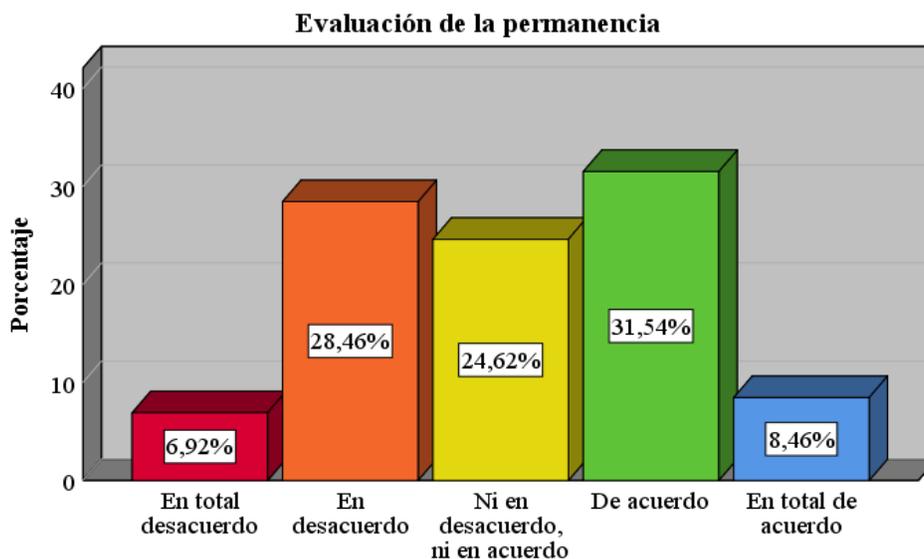
Pregunta 12 compromiso de continuidad - compromiso organizacional

Evaluación de la permanencia					
P12. Si decidiera dejar mi organización ahora mismo, se alterarían demasiadas cosas de mi vida.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	9	6.9	6.9	6.9
	En desacuerdo	37	28.5	28.5	35.4
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	32	24.6	24.6	60.0
	De acuerdo	41	31.5	31.5	91.5
	En total de acuerdo	11	8.5	8.5	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 41

Pregunta 12 compromiso de continuidad - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador evaluación de la permanencia, el 31.54% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que si decidiera retirarse, se alterarían numerosas cosas de su vida; mientras que, un 28.46% señala estar en desacuerdo, un 24.62% ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 8.46% en total de acuerdo y un 6.92% en total desacuerdo.

Tabla 41

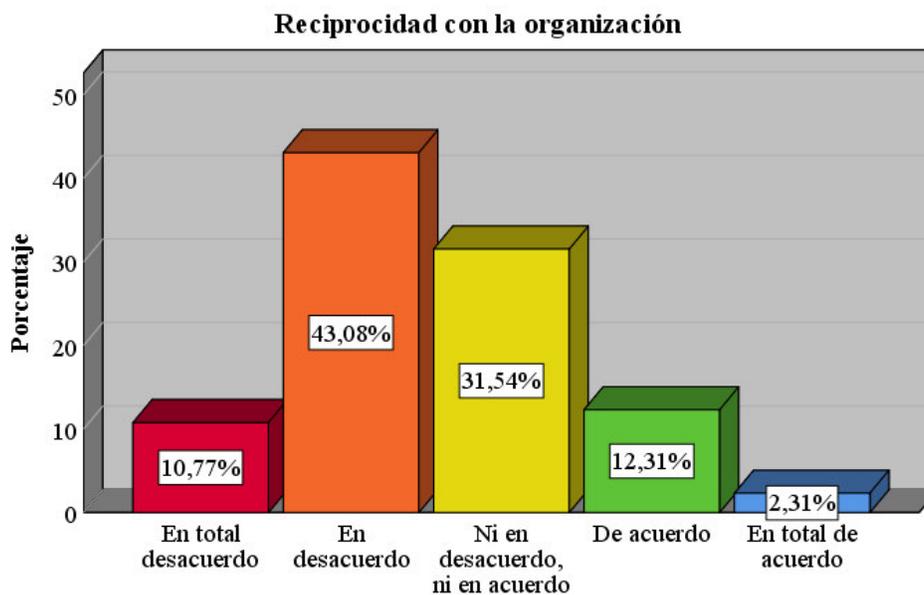
Pregunta 13 compromiso normativo - compromiso organizacional

Reciprocidad con la organización					
P13. (No) Me siento obligado a permanecer en mi empresa actual. (R)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	14	10.8	10.8	10.8
	En desacuerdo	56	43.1	43.1	53.8
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	41	31.5	31.5	85.4
	De acuerdo	16	12.3	12.3	97.7
	En total de acuerdo	3	2.3	2.3	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 42

Pregunta 13 compromiso normativo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador reciprocidad con la organización, el 43.08% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo con que se siente obligado a permanecer en la institución; mientras que, un 31.54% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 12.31% de acuerdo, un 10.77% en total desacuerdo y un 2.31% en total de acuerdo.

Tabla 42

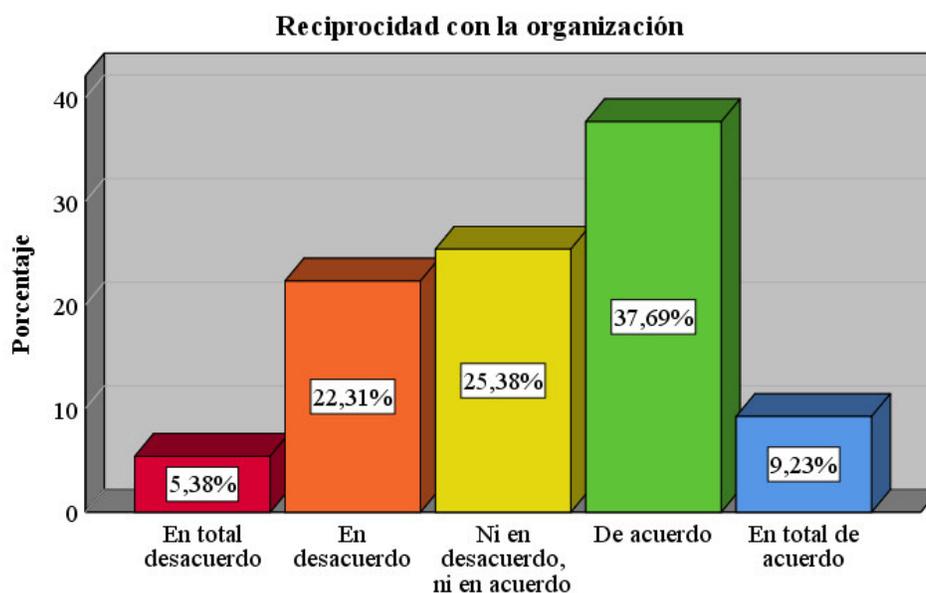
Pregunta 14 compromiso normativo - compromiso organizacional

Reciprocidad con la organización					
P14. Aunque me beneficiara, no creo que fuera correcto dejar mi organización ahora.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	7	5.4	5.4	5.4
	En desacuerdo	29	22.3	22.3	27.7
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	33	25.4	25.4	53.1
	De acuerdo	49	37.7	37.7	90.8
	En total de acuerdo	12	9.2	9.2	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 43

Pregunta 14 compromiso normativo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador reciprocidad con la organización, el 37.69% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que no cree que sea correcto dejar la institución ahora; mientras que, un 25.38% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 22.31% en desacuerdo, un 9.23% en total de acuerdo y un 5.38% en total desacuerdo.

Tabla 43

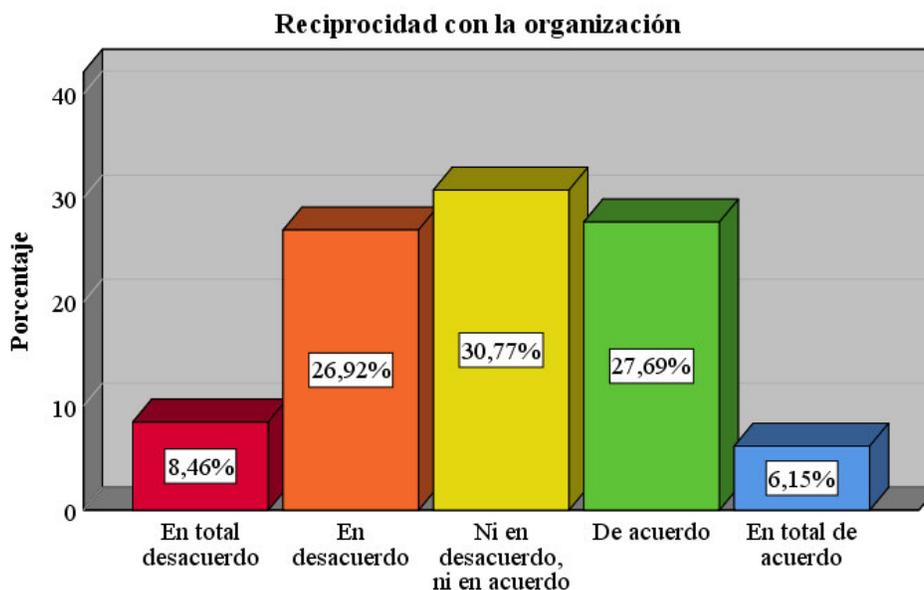
Pregunta 15 compromiso normativo - compromiso organizacional

Reciprocidad con la organización					
P15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	11	8.5	8.5	8.5
	En desacuerdo	35	26.9	26.9	35.4
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	40	30.8	30.8	66.2
	De acuerdo	36	27.7	27.7	93.8
	En total de acuerdo	8	6.2	6.2	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 44

Pregunta 15 compromiso normativo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador reciprocidad con la organización, el 30.77% de los participantes manifiesta estar ni en desacuerdo ni en acuerdo con el hecho de que se sentiría culpable si dejara la institución ahora; mientras que, un 27.69% señala estar de acuerdo, un 26.92% en desacuerdo, un 8.46% en total desacuerdo y un 6.15% en total de acuerdo.

Tabla 44

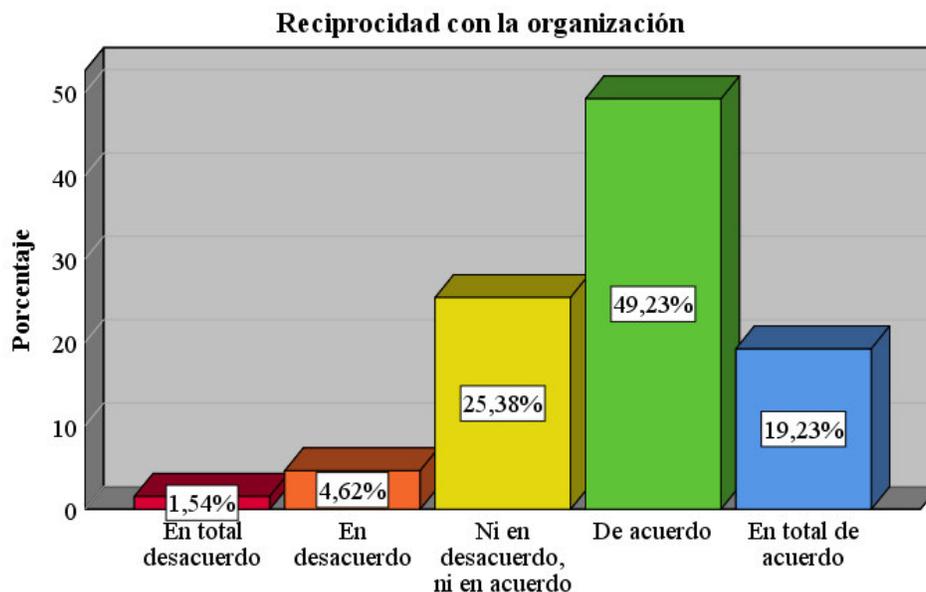
Pregunta 16 compromiso normativo - compromiso organizacional

Reciprocidad con la organización					
P16. Esta organización merece mi lealtad.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	6	4.6	4.6	6.2
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	33	25.4	25.4	31.5
	De acuerdo	64	49.2	49.2	80.8
	En total de acuerdo	25	19.2	19.2	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 45

Pregunta 16 compromiso normativo - compromiso organizacional

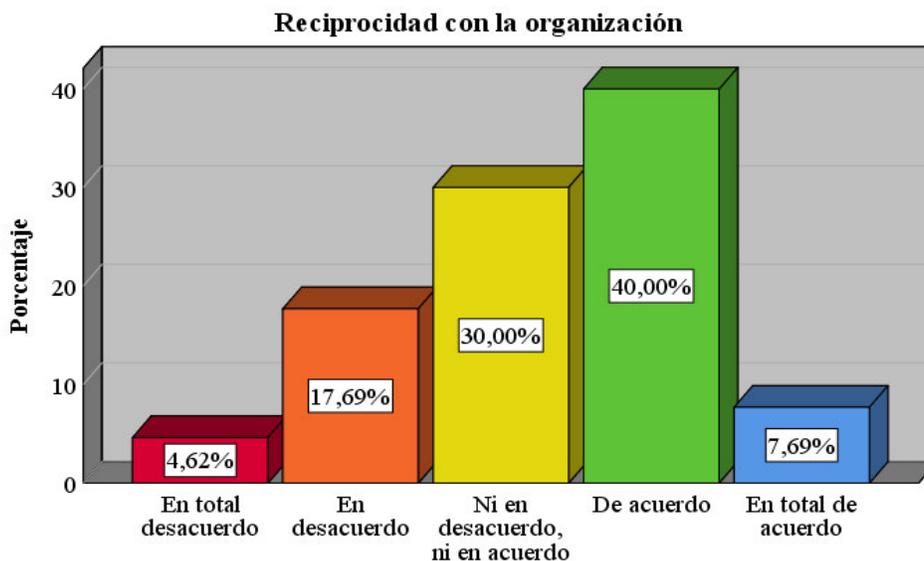


Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador reciprocidad con la organización, el 49.23% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que la institución merece su lealtad; mientras que, un 25.38% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 19.23% en total de acuerdo, un 4.62% en desacuerdo y un 1.54% en total desacuerdo.

Tabla 45*Pregunta 17 compromiso normativo - compromiso organizacional*

Reciprocidad con la organización					
P17. No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas que la integran.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	6	4.6	4.6	4.6
	En desacuerdo	23	17.7	17.7	22.3
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	39	30.0	30.0	52.3
	De acuerdo	52	40.0	40.0	92.3
	En total de acuerdo	10	7.7	7.7	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.**Figura 46***Pregunta 17 compromiso normativo - compromiso organizacional**Nota.* Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador, el 40% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con que no dejaría la institución ahora mismo porque siente obligación con los miembros que la integran; mientras que, un 30% señala estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, un 17.69% en desacuerdo, un 7.69% en total de acuerdo y un 4.62% en total desacuerdo.

Tabla 46

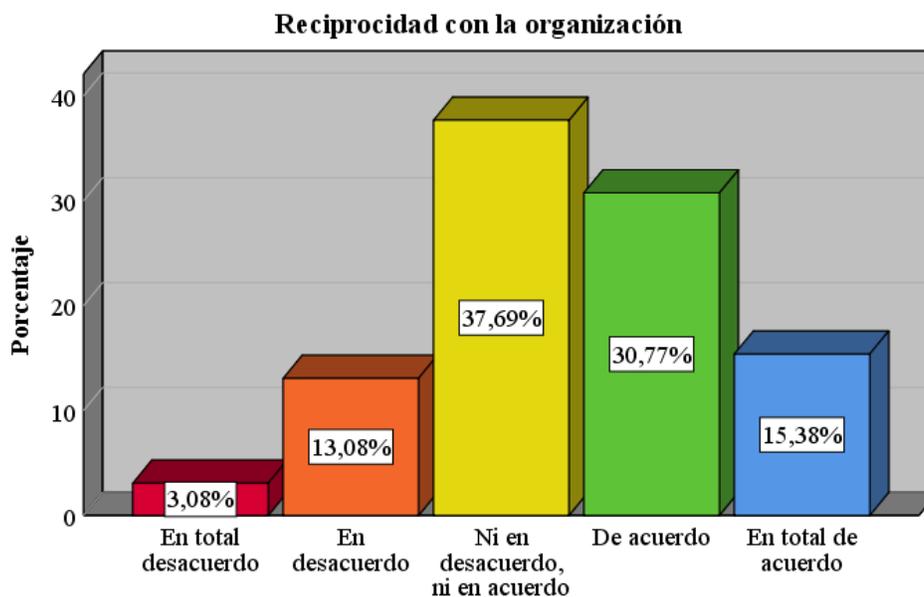
Pregunta 18 compromiso normativo - compromiso organizacional

Reciprocidad con la organización					
P18. Le debo mucho a mi organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En total desacuerdo	4	3.1	3.1	3.1
	En desacuerdo	17	13.1	13.1	16.2
	Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	49	37.7	37.7	53.8
	De acuerdo	40	30.8	30.8	84.6
	En total de acuerdo	20	15.4	15.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Figura 47

Pregunta 18 compromiso normativo - compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación al indicador reciprocidad con la organización, el 37.69% de los encuestados manifiesta estar ni en desacuerdo ni en acuerdo con el hecho de que le debe mucho a la institución; mientras que, un 30.77% señala estar de acuerdo, un 15.38% en total de acuerdo, un 13.08% en desacuerdo y un 3.08% en total desacuerdo.

4.1.2 Análisis e interpretación de las dimensiones

Tabla 47

Dimensión trabajo significativo - experiencia del empleado

Dimensión trabajo significativo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	12	9.2	9.2	9.2
	Bueno	30	23.1	23.1	32.3
	Muy bueno	46	35.4	35.4	67.7
	Excelente	42	32.3	32.3	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión trabajo significativo, el 35.4% de los encuestados manifiesta que la conexión con su labor y el significado que esta tiene en su vida personal y laboral es muy bueno; mientras que, un 32.3% señala que es excelente, un 23.1% que es bueno y un 9.2% que es regular.

Tabla 48

Dimensión gestión de soporte - experiencia del empleado

Dimensión gestión de soporte					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	5.4	5.4	5.4
	Bueno	33	25.4	25.4	30.8
	Muy bueno	45	34.6	34.6	65.4
	Excelente	45	34.6	34.6	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión gestión de soporte, el 34.6% de los encuestados manifiesta que la guía de su líder y el apoyo que recibe de sus compañeros de

equipo es excelente; mientras que, un 34.6% señala que es muy bueno, un 25.4% que es bueno y un 5.4% que es regular.

Tabla 49

Dimensión entorno de trabajo positivo - experiencia del empleado

Dimensión entorno de trabajo positivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	2.3	2.3	2.3
	Bueno	8	6.2	6.2	8.5
	Muy bueno	40	30.8	30.8	39.2
	Excelente	79	60.8	60.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión entorno de trabajo positivo, el 60.8% de los encuestados manifiesta que el ambiente laboral en la institución es excelente; mientras que, un 30.8% señala que es muy bueno, un 6.2% que es bueno y un 2.3% que es regular.

Tabla 50

Dimensión oportunidad de desarrollo - experiencia del empleado

Dimensión oportunidad de desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	6	4.6	4.6	4.6
	Bueno	20	15.4	15.4	20.0
	Muy bueno	58	44.6	44.6	64.6
	Excelente	46	35.4	35.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión oportunidad de desarrollo, el 44.6% de los encuestados manifiesta que la oportunidad de crecimiento profesional y laboral que brinda la

institución a sus colaboradores es muy buena; mientras que, un 35.4% señala que es excelente, un 15.4% que es buena y un 4.6% que es regular.

Tabla 51

Dimensión liderazgo de confianza - experiencia del empleado

Dimensión liderazgo de confianza					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	3.8	3.8	3.8
	Bueno	3	2.3	2.3	6.2
	Muy bueno	43	33.1	33.1	39.2
	Excelente	79	60.8	60.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión liderazgo de confianza, el 60.8% de los encuestados manifiesta que la capacidad de los líderes para transmitir confianza a sus equipos, por medio de sus acciones, es excelente; mientras que, un 33.1% señala que es muy buena, un 3.8% que es regular y un 2.3% que es buena.

Tabla 52

Dimensión compromiso afectivo - compromiso organizacional

Dimensión compromiso afectivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	6	4.6	4.6	4.6
	Bueno	30	23.1	23.1	27.7
	Muy bueno	61	46.9	46.9	74.6
	Excelente	33	25.4	25.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión compromiso afectivo, el 46.9% de los encuestados manifiesta que el deseo de permanecer en la institución es muy bueno; mientras que, un 25.4% señala que es excelente, un 23.1% que es bueno y un 4.6% que es regular.

Tabla 53

Dimensión compromiso de continuidad - compromiso organizacional

Dimensión compromiso de continuidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	10	7.7	7.7	7.7
	Bueno	35	26.9	26.9	34.6
	Muy bueno	65	50.0	50.0	84.6
	Excelente	20	15.4	15.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión compromiso de continuidad, el 50% de los encuestados manifiesta que la necesidad de permanecer en la institución es muy buena; mientras que, un 26.9% señala que es buena, un 15.4% que es excelente y un 7.7% que es regular.

Tabla 54

Dimensión compromiso normativo - compromiso organizacional

Dimensión compromiso normativo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	3.8	3.8	3.8
	Bueno	24	18.5	18.5	22.3
	Muy bueno	65	50.0	50.0	72.3
	Excelente	36	27.7	27.7	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la dimensión compromiso normativo, el 50% de los encuestados manifiesta que el sentido de obligación de permanecer en la institución es muy bueno; mientras que, un 27.7% señala que es excelente, un 18.5% que es bueno y un 3.8% que es regular.

4.1.3 Análisis e interpretación de las variables

Respecto al análisis por variables, se señala lo siguiente:

Tabla 55

Variable experiencia del empleado

Variable experiencia del empleado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	4	3.1	3.1	3.1
	Bueno	19	14.6	14.6	17.7
	Muy bueno	63	48.5	48.5	66.2
	Excelente	44	33.8	33.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la variable experiencia del empleado, el 48.5% de los encuestados manifiesta que el diseño organizacional de experiencias en el trabajo, por parte de la institución, al considerar las expectativas, necesidades y deseos de los colaboradores, es muy bueno; mientras que, un 33.8% señala que es excelente, un 14.6% que es bueno y un 3.1% que es regular.

Tabla 56*Variable compromiso organizacional*

Variable compromiso organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	3.8	3.8	3.8
	Bueno	48	36.9	36.9	40.8
	Muy bueno	63	48.5	48.5	89.2
	Excelente	14	10.8	10.8	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, con relación a la variable compromiso organizacional, el 48.5% de los encuestados manifiesta que la relación que existe entre ellos y la institución, basada en el deseo, necesidad y obligación de permanecer en la misma, es muy buena; mientras que, un 36.9% señala que es buena, un 10.8% que es excelente y un 3.8% que es regular.

4.2 Resultados descriptivos

Seguidamente, se detallan los estadísticos descriptivos obtenidos a nivel de dimensiones de ambas variables.

Tabla 57

Resultados descriptivos de las dimensiones

		Experiencia del empleado				Compromiso organizacional			
		Trabajo significativo	Gestión de soporte	Entorno de trabajo positivo	Oportunidad de desarrollo	Liderazgo de confianza	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Estadísticos de tendencia central									
N	Válido	130	130	130	130	130	130	130	130
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		16.4692	15.1769	15.7923	14.1385	15.9923	21.9538	17.9923	19.2231
Mediana		16.50	15.00	16.00	14.00	16.00	22.00	18.00	19.00
Moda		16,00 ^a	14,00 ^a	16,00 ^a	14.00	16.00	24.00	20.00	20.00
Percentiles	25	15.00	13.00	14.00	12.00	14.00	18.75	15.00	17.00
	50	16.50	15.00	16.00	14.00	16.00	22.00	18.00	19.00
	75	18.00	17.00	18.00	17.00	19.00	25.00	21.00	22.00
Estadísticos de dispersión									
Desv. Desviación		2.1174	3.0333	3.2343	3.6339	3.2600	4.2057	4.2817	3.8323
Varianza		4.4835	9.2010	10.4604	13.2055	10.6278	17.6878	18.3333	14.6863
Asimetría		-0.1780	-0.1308	-1.2024	-0.4873	-1.1983	-0.3558	-0.1661	-0.6242
Rango		9	13	16	16	16	21	22	19
Mínimo		11	7	4	4	4	9	6	7
Máximo		20	20	20	20	20	30	28	26
Suma		2141	1973	2053	1838	2079	2854	2339	2499

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Nota. Elaboración propia.

4.3 Prueba de hipótesis

4.3.1 Prueba de normalidad

Esta prueba permite verificar si una determinada población difiere significativamente de una distribución normal o no. En este caso, debido a que la muestra es de 130 empleados, es necesario aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov.

- Formulación de hipótesis:

H_0 : Los datos de la variable experiencia del empleado siguen una distribución normal.

H_1 : Los datos de la variable experiencia del empleado no siguen una distribución normal.

H_0 : Los datos de la variable compromiso organizacional siguen una distribución normal.

H_1 : Los datos de la variable compromiso organizacional no siguen una distribución normal.

- Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 ; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

Tabla 58

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Experiencia del empleado	,074	130	,081
Compromiso organizacional	,054	130	,200*

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia.

En ese sentido, dado que en la Tabla 58 se observa que el p valor calculado para la variable experiencia del empleado, 0.081, y la variable compromiso organizacional, 0.200, es

mayor que 0.05, se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 , lo que implica que los datos de la variable experiencia del empleado y compromiso organizacional siguen una distribución normal. Por lo tanto, se considera aplicar como prueba paramétrica para la comprobación de hipótesis, el coeficiente de Pearson, el cual mide estadísticamente el grado de correlación de dos variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.3.2 Prueba de hipótesis general y específicas

A continuación, se detalla la comprobación de la hipótesis general y específicas, además de la interpretación del coeficiente de correlación, según los valores señalados en la Tabla 59.

Tabla 59

Interpretación del coeficiente de correlación

Valor del Coeficiente	Significado
- 1	Correlación negativa perfecta
- 0.90 a - 0.99	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75 a - 0.89	Correlación negativa considerable
- 0.50 a - 0.74	Correlación negativa media
- 0.25 a - 0.49	Correlación negativa débil
- 0.10 a - 0.24	Correlación negativa muy débil
0	Correlación nula
0.10 a 0.24	Correlación positiva muy débil
0.25 a 0.49	Correlación positiva débil
0.50 a 0.74	Correlación positiva media
0.75 a 0.89	Correlación positiva considerable
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

Nota. Tomado de *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 1.a ed.* (p. 346), por R. Hernández-Sampieri y C. Mendoza, 2018, McGraw-Hill.

Hipótesis general

- Formulación de hipótesis:

H₀: No existe una relación directa y significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

H₁: Existe una relación directa y significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H₀ y se rechaza la H₁; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁.

Tabla 60

Prueba de hipótesis general

Correlaciones			
		Experiencia del empleado	Compromiso organizacional
Experiencia del empleado	Correlación de Pearson	1	,570**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	130	130
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,570**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	130	130

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

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 60 se observa que el p valor calculado para la variable experiencia del empleado y la variable compromiso organizacional, 0.000, es menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁. Se puede afirmar que existe una relación directa y significativa

entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional; además, el coeficiente de correlación de Pearson, 0.570, demuestra una correlación positiva media.

Hipótesis específica 1

- Formulación de hipótesis:

H₀: No existe una relación directa y significativa entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

H₁: Existe una relación directa y significativa entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H₀ y se rechaza la H₁; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁.

Tabla 61

Prueba de hipótesis específica 1

Correlaciones			
		Trabajo significativo	Compromiso organizacional
Trabajo significativo	Correlación de Pearson	1	,343**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	130	130
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,343**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	130	130

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

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 61 se observa que el p valor calculado para la dimensión trabajo significativo y la variable compromiso organizacional, 0.000, es menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 . Se puede afirmar que existe una relación directa y significativa entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional; además, el coeficiente de correlación de Pearson, 0.343, demuestra una correlación positiva débil.

Hipótesis Específica 2

- Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

H_1 : Existe una relación directa y significativa entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 ; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

Tabla 62*Prueba de hipótesis específica 2*

Correlaciones			
		Gestión de soporte	Compromiso organizacional
Gestión de soporte	Correlación de Pearson	1	,465**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	130	130
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,465**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	130	130

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

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 62 se observa que el p valor calculado para la dimensión gestión de soporte y la variable compromiso organizacional, 0.000, es menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 . Se puede afirmar que existe una relación directa y significativa entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional; además, el coeficiente de correlación de Pearson, 0.465, demuestra una correlación positiva débil.

Hipótesis Específica 3

- Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

H_1 : Existe una relación directa y significativa entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 ; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 .

Tabla 63

Prueba de hipótesis específica 3

Correlaciones			
		Entorno de trabajo positivo	Compromiso organizacional
Entorno de trabajo positivo	Correlación de Pearson	1	,525**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	130	130
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,525**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	130	130

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

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 63 se observa que el p valor calculado para la dimensión entorno de trabajo positivo y la variable compromiso organizacional, 0.000, es menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 . Se puede afirmar que existe una relación directa y significativa entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional; además, el coeficiente de correlación de Pearson, 0.525, demuestra una correlación positiva media.

Hipótesis Específica 4

- Formulación de hipótesis:

H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

H₁: Existe una relación directa y significativa entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

- Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H₀ y se rechaza la H₁; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁.

Tabla 64

Prueba de hipótesis específica 4

Correlaciones			
		Oportunidad de desarrollo	Compromiso organizacional
Oportunidad de desarrollo	Correlación de Pearson	1	,518**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	130	130
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,518**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	130	130

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

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 64 se observa que el p valor calculado para la dimensión oportunidad de desarrollo y la variable compromiso organizacional, 0.000, es menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁. Se puede afirmar que existe una relación directa y significativa entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional; además, el coeficiente de correlación de Pearson, 0.518, demuestra una correlación positiva media.

Hipótesis Específica 5

- Formulación de hipótesis:

H₀: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

H₁: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.

▪ Significancia y decisión:

Si p valor es mayor que 0.05, entonces se acepta la H₀ y se rechaza la H₁; sin embargo, si p valor es menor que 0.05, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁.

Tabla 65

Prueba de hipótesis específica 5

Correlaciones			
		Liderazgo de confianza	Compromiso organizacional
Liderazgo de confianza	Correlación de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	130	130
Compromiso organizacional	Correlación de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	130	130

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

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 65 se observa que el p valor calculado para la dimensión liderazgo de confianza y la variable compromiso organizacional, 0.000, es menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la H₀ y se acepta la H₁. Se puede afirmar que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional; además, el coeficiente de correlación de Pearson, 0.530, demuestra una correlación positiva media.

4.4 Presentación y discusión de resultados

De acuerdo con la hipótesis general, con un p valor calculado de 0.000, se comprueba que existe una relación directa y significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis general; además, se evidencia un grado de correlación positivo medio de 0.570 entre ambas variables. Ello coincide con el estudio realizado por Palomino (2021), quien investigó sobre el *employee experience* y el compromiso laboral, durante el periodo de la pandemia, aplicado a una muestra de colaboradores del sector hotelero, y obtuvo como resultado una correlación significativa y positiva alta de 0.803. Asimismo, señala que es necesario fortalecer y gestionar nuevas prácticas orientadas a enriquecer la experiencia del empleado para impactar favorablemente en el compromiso laboral o *engagement*, que guarda relación con lo observado en las correlaciones del presente estudio; además de que, es necesario un mayor énfasis en aquellas prácticas orientadas a fortalecer la experiencia teniendo en cuenta las expectativas, las necesidades y los deseos del colaborador en pro de impactar en el compromiso organizacional. Por otro lado, este punto está ligado también con lo señalado por Cueva (2023) quien concluye en su artículo de revisión que el diseño de experiencias se relaciona de forma significativa con el logro y consecución de los objetivos organizacionales, que comprende no solo el nivel esperado de rendimiento económico, sino también el nivel esperado de satisfacción, innovación, retención, bienestar, compromiso, entre otros aspectos, de los colaboradores.

De acuerdo con la hipótesis específica 1, con un p valor calculado de 0.000, se comprueba que existe una relación directa y significativa entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica 1; además, se evidencia un grado de correlación

positivo débil de 0.343 entre la dimensión y la variable. Acorde a lo investigado por Aboramadan et al. (2019), quienes emplearon también la Escala de 18 preguntas propuesta por Meyer et al. (1993) para medir el compromiso, aplicado a un grupo de colaboradores de universidades palestinas, concluyeron que las prácticas de RR.HH. funcionan como predictor significativo del compromiso organizacional. Cabe mencionar que, la experiencia del empleado es considerada también una práctica que comprende un conjunto de acciones orientadas a gestionar experiencias positivas en cada etapa del ciclo laboral, desde el proceso de incorporación hasta la desvinculación. En base a lo anterior, se puede afirmar que dicha conclusión coincide con la presente investigación, donde el nivel de vinculación entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional fue de 0.517, lo que significa que existe una correlación positiva media; y también, al analizar el indicador del compromiso organizacional, denominado lazos emocionales, donde casi un 80% indicó que la organización tiene un gran significado personal, además de sentirse emocionalmente unido a la organización.

De acuerdo con la hipótesis específica 2, con un p valor calculado de 0.000, se comprueba que existe una relación directa y significativa entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica 2; además, se evidencia un grado de correlación positivo débil de 0.465 entre la dimensión y la variable. De igual manera, Paderna et al. (2020) investigaron las prácticas de gestión de RR.HH. y su influencia en el *employee experience*, teniendo en cuenta un sesgo de bifurcación, en una cadena logística de almacenes filipinos, donde se aplicó el instrumento propuesto por Bersin et al. (2017), que es el mismo que se ha aplicado en el estudio, debido al excelente nivel de confiabilidad que arrojó. Acorde al diagnóstico de los autores se entiende que la calidad de la experiencia de los empleados está

significativamente influenciada por ciertas prácticas, como la administración de compensaciones y las relaciones de los empleados, en un 0.875. De forma coincidente con los resultados de la presente tesis, donde además un 67.7% de los encuestados indicó sentirse parte de la familia institucional, debido a que muchos de los colaboradores han desarrollado una relación cercana y amical con otros compañeros de trabajo, y ello se refleja en las reuniones de equipo, donde el aprecio y la consideración hacia el otro es notoria, no solo entre pares sino también hacia el líder.

De acuerdo con la hipótesis específica 3, con un p valor calculado de 0.000, se comprueba que existe una relación directa y significativa entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica 3; además, se evidencia un grado de correlación positivo medio de 0.525 entre la dimensión y la variable. En ese sentido, Ccorisapra (2019) analiza el nexo existente entre el *employer brand* y el compromiso organizacional en docentes de universidades licenciadas, y evidenció que existe un nexo significativo y positivo alto de 0.770, destacando el aspecto emocional de la marca empleadora frente al compromiso. En el presente estudio también se pudo confirmar ello, sobre todo al observar los resultados del indicador orgullo de pertenencia, del compromiso organizacional, donde se obtuvo que casi un 70% de los encuestados consideró que se siente parte de la organización, debido al buen ambiente laboral que existe en la institución y que se refleja en el sentir de los docentes y administrativos.

De acuerdo con la hipótesis específica 4, con un p valor calculado de 0.000, se comprueba que existe una relación directa y significativa entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica 4; además, se evidencia un grado de correlación positivo medio de 0.518 entre la dimensión y la variable. Según Góngora (2020), quien estudió el

nexo entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en un grupo de profesores de un CEBA, considerando la versión de 1991 del instrumento de compromiso diseñado por Mayer y Allen, concluyó que existe un nivel de relación considerable y positiva moderada de 0.576 entre la comunicación y el compromiso, que encaja con el resultado de la presente tesis. Asimismo, al observar el indicador objetivos claros y transparentes de la experiencia del empleado se obtuvo que un 91.54% afirmó conocer lo que se espera de él en el puesto y cómo sus logros impactan en los objetivos organizacionales, es decir, está al tanto de la información que se comunica y se comparte dentro de la organización. Además, el 87.69% indicó que consideraba que estaba autorizado para ejercer su criterio y discreción, como parte del ejercicio de sus responsabilidades en el puesto, lo que denota ese sentido de flexibilidad y apertura que existe hacia el empleado para asumir proyectos y crecer en el equipo.

De acuerdo con la hipótesis específica 5, con un p valor calculado de 0.000, se comprueba que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis específica 5; además, se evidencia un grado de correlación positivo medio de 0.530 entre la dimensión y la variable. Es así que, en el caso de la investigación de Rengifo (2018), que fue aplicada a colaboradores de un instituto de salud y que consideró como instrumento el Cuestionario de Compromiso Organizacional elaborado por Meyer et al. (1993) obtuvo como resultado que, se demuestra una relación significativa y positiva alta de 0.731 entre el liderazgo y el compromiso, al igual que en el presente estudio. Asimismo, al analizar el indicador de la experiencia del empleado sobre el *coaching* y la inspiración, ligado al liderazgo transformacional, se observó que un 70% de los colaboradores estuvo de acuerdo con que recibe una orientación y apoyo adecuado por parte de su superior.

CONCLUSIONES

En el presente estudio, se determinó la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022, siendo el coeficiente de Pearson de 0.570, lo que evidencia un grado de correlación positivo medio entre ambas variables.

Asimismo, se determinó la relación entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022, siendo el coeficiente de Pearson de 0.343, lo que evidencia un grado de correlación positivo débil entre la dimensión y la variable.

Además, se determinó la relación entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022, siendo el coeficiente de Pearson de 0.465, lo que evidencia un grado de correlación positivo débil entre la dimensión y la variable.

También, se determinó la relación entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022, siendo el coeficiente de Pearson de 0.525, lo que evidencia un grado de correlación positivo medio entre la dimensión y la variable.

De igual modo, se determinó la relación entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022, siendo el coeficiente de Pearson de 0.518, lo que evidencia un grado de correlación positivo medio entre la dimensión y la variable.

Por último, se determinó la relación entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima

Metropolitana, 2022, siendo el coeficiente de Pearson de 0.530, lo que evidencia un grado de correlación positivo medio entre la dimensión y la variable.

RECOMENDACIONES

Para mejorar el nivel del compromiso a nivel institucional, a través de la experiencia del empleado, se recomienda iniciar un proceso de transformación, con el fin de cambiar la mentalidad organizacional, incorporar herramientas que permitan empatizar y comprender las perspectivas de los empleados, analizar la información recopilada, diseñar experiencias acorde a las necesidades y/o expectativas, definir estrategias, y finalmente, poner en práctica dichas experiencias para una implementación a nivel general.

Asimismo, se recomienda reforzar las prácticas relacionadas a la dimensión trabajo significativo, como el otorgamiento de autonomía y criterio para el desempeño de funciones, la selección de personal acorde a la compatibilidad habilidad-puesto y la conformación de equipos pequeños y empoderados que puedan asumir determinados proyectos dentro de la institución. Por otro lado, es recomendable incorporar prácticas que permitan el disfrute del tiempo de relajación en el trabajo, sobre todo cuando ya se realizaron las actividades programadas y es necesario tomar una pausa para relajarse y continuar.

De igual manera, se recomienda fortalecer las prácticas relacionadas a la dimensión gestión de soporte, como comunicar claramente los objetivos por puestos y su impacto a nivel organizacional, y brindar orientación y apoyo a los colaboradores de forma constante a través del *coaching*. Adicionalmente, es recomendable incorporar prácticas relacionadas a la inversión en la formación de los líderes como gestores de cambio, y la facilitación de información y *feedback* periódico y oportuno sobre el desempeño de cada colaborador para generar un ambiente ágil de desarrollo organizacional, tanto a nivel gerencial como a nivel de los órganos de línea.

Igualmente, se recomienda consolidar las prácticas relacionadas a la dimensión entorno de trabajo positivo, como mantener un horario de trabajo flexible que permita equilibrar las

responsabilidades personales y laborales, un ambiente laboral más humano y optimista: y a la vez justo, inclusivo y diverso donde se respetan las semejanzas y diferencias de cada empleado. Asimismo, es recomendable incorporar prácticas que permitan construir una cultura de reconocimiento hacia el trabajo bien hecho, de tal manera que se genere un círculo virtuoso de esfuerzo y reconocimiento entre el colaborador y el líder, y se fortalezca el vínculo laboral.

Del mismo modo, se recomienda robustecer las prácticas relacionadas a la dimensión oportunidad de desarrollo, como al aprendizaje dinámico y autodirigido, donde el colaborador toma la iniciativa para identificar sus fortalezas y debilidades, y diseña sus propias actividades de formación. Asimismo, si bien existe un reconocimiento por parte de los empleados con relación a la oportunidad que brinda la institución para mejorar las habilidades y competencias laborales gracias a la formación interna, existe un porcentaje de empleados que desconoce ello, por lo que debe ser comunicado de forma oportuna y a nivel general. Es recomendable también incorporar prácticas ligadas a la facilitación de la movilidad del talento para que los colaboradores puedan tener la oportunidad de reconocer si sus habilidades se adaptan mejor a otras posiciones o no.

Finalmente, se recomienda afianzar las prácticas relacionadas a la dimensión liderazgo de confianza, como mantener la difusión de la misión y el propósito de la institución, con la finalidad de alinear creencias personales a las organizacionales; la transparencia y la honestidad en las actividades de la institución, y su relación con los *stakeholders*; y la inspiración, que proyecta la institución en cada colaborador logrando que se sientan motivados y busquen superarse día a día. Asimismo, es recomendable incorporar prácticas relacionadas a la inversión continua en los colaboradores, de tal manera que además de comunicar las oportunidades de desarrollo, la institución pueda invertir en el incremento de la oferta formativa y el empleado pueda elegir aquella que más se alinea a su perfil personal y/o profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), Article 1. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Ahmed, S. N. (2021). *Employee Experience and Agile Working: How to Improve Engagement, Job Satisfaction, and Productivity of Millennial Workforce* [Tesis de Maestría, Bremen University of Applied Science]. Repositorio ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/351348523_Employee_Experience_and_Agile_Working_How_to_Improve_Engagement_Job_Satisfaction_and_Productivity_of_Millennial_Workforce?channel=doi&linkId=6092a6e6458515d315fbeb24&showFulltext=true
- Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla—Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 11.
- 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), Article 1. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Andina. (2018, octubre 20). *Institutos Pedagógicos Públicos se volverán Escuelas de Educación Superior Pedagógica*. Andina, Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-institutos-pedagogicos-publicos-se-volveran-escuelas-educacion-superior-pedagogica-729175.aspx>
- Andina. (2021, mayo 11). *Perú: 85% de empresas se resiste a las nuevas formas de trabajo*. Andina, Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-85-empresas-se-resiste-a-las-nuevas-formas-trabajo-844788.aspx>

- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v43.0.1409>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Anwar, F., & Ahmad, U. (2012). Mediating role of organizational commitment among leadership styles and employee outcomes. An empirical evidence from telecom sector of Pakistan. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 2(3), Article 2.
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: Una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, 26, 123-147. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>
- Arciniega, L. M. (2001). *Development and validation of an heuristic model of work values* [Tesis de Doctorado - No publicada]. Universidad de Salamanca.
- Arciniega, L. M. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica. *Dirección Estratégica*, 2(11), Article 1.
- Ayensa, E., & González, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro - Universidad de La Rioja*, 3590-3609.
- Bajer, J. (2016). On culture: An interview with Mark Levy, head of employee experience at Airbnb: Leading industry experts answer your strategic questions. *Strategic HR Review*, 15(6), Article 6. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2016-0083>

- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), Article 3.
<https://doi.org/10.2307/3380574>
- Bartlett, M. S. (1954). A Note on the Multiplying Factors for Various χ^2 Approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2), 296-298. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1954.tb00174.x>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), Article 1.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482. <https://doi.org/10.2307/256788>
- Bédard, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction* (École des hautes études commerciales). Evolution.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 2- LA TRILOGÍA ADMINISTRATIVA (M. Podestá, Trad.). *AD-Minister*, 4, Article 4.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Bersin, J. (2015, enero 27). Becoming irresistible: A new model for employee engagement. *Deloitte Review*, 16, 19.
- Bersin, J. (2018, junio 3). *A New Paradigm For Corporate Training: Learning In The Flow of Work*. Josh Bersin - Insights on Corporate Talent, Learning, and HR Technology.
<https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/>

- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. (2017). The employee experience: Culture, engagement, and beyond. *2017 Global Human Capital Trends*, 51-62.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), Article 1.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), Article 2.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.73.2.139>
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
<https://doi.org/10.2307/2391809>
- Bunge, M. (1999). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales* (1.^a ed.). Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Burrell, L. (2018, marzo). Co-Creating the Employee Experience. *Harvard Business Review*, 54-58.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), Article 3.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2013-0105>

- Ccorisapra, F. (2019). *Relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en docentes universitarios de la región Arequipa, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa - Escuela de Posgrado]. Repositorio Institucional - Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10506>
- Chanlat, A. (2003). Gestiones y humanismos: Una arqueología de la gestión. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 55(24), 35-52.
- Cohen, R. J., Swerdlik, M. E., & Sturman, E. D. (2012). *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement* (8th edition). McGraw-Hill Education.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), Article 1.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Cueva, J. M. (2023). Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 287-302.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25525>
- Da Silva, T. (2018, febrero 22). *El compromiso laboral y la «felicidad» del colaborador*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/compromiso-laboral-y-felicidad-del-colaborador/>
- Davis, T. R. V., & Luthans, F. (1980). A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 5(2), 281-290.
<https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288758>
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
<https://doi.org/10.1177/001872678704000704>

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- El Peruano. (2020, septiembre 26). *La gamificación para impulsar el compromiso laboral*. Diario El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/104365-la-gamificacion-para-impulsar-el-compromiso-laboral>
- El Peruano. (2021, marzo 3). *Educación digital en crecimiento*. Diario El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/116313-educacion-digital-en-crecimiento>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). *Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research* (6). 44(6), Article 6. <https://doi.org/10.1177%2F0149206317744252>
- Erkmen, E. (2018). Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences, MDPI*, 8(3), Article 3. <http://dx.doi.org/10.3390/admsci8030052>
- Escurra, L. M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología. Pontificia Universidad Católica*, 6(1 y 2), Article 1 y 2.
- Gallup, Inc. (2018). *Diseñando la Experiencia del Empleado en su Organización—Perspectivas Gallup* (p. 16). Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/323573/employee-experience-and-workplace-culture.aspx>
- Geovictoria. (2021, febrero 20). *Todo sobre el estado del teletrabajo en Perú para el 2021*. Geovictoria. <https://www.geovictoria.com/pe/teletrabajo-en-peru/>
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), Article 3. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2020-0004>

- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
<https://doi.org/10.2307/2392855>
- GNmas. (2020). *Benchmark & Ranking Employee Experience 2020*.
<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/primer-ano-de-pandemia-como-impacto-en-la-experiencia-del-colaborador/>
- Góngora, N. (2020). *Comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes del centro de educación básica alternativa República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado]. Repositorio Digital Institucional - Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43436>
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2021). Exploring the Shift from Employee Engagement to Employee Experience in Improving Organizational Performance: A Study of Hospitality Sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), Article 11.
- Grassl, W., & Habisch, A. (2011). Ethics and Economics: Towards a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99, 37-49. <http://www.jstor.org/stable/41476180>
- Great Place To Work Perú. (s. f.). *Qué es la Certificación GPTW*. Great Place To Work Perú. Recuperado 13 de mayo de 2021, de
<https://www.greatplacetowork.com.pe/certificacion/que-es-la-certificacion-gptw>
- Harris, S. G., Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (1993). Psychological Attachment: Relationships with Job Characteristics, Attitudes, and Preferences for Newcomer Development. *Group & Organization Management*, 18(4), 459-481.
<https://doi.org/10.1177/1059601193184005>

- Harter, J., & Mann, A. (2016, enero 7). *The Worldwide Employee Engagement Crisis*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>
- Hayes, B. E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico* (1.ª ed.). Alfaomega / OXFORD University Press.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Herrera, A. (1998). *Notas sobre psicometría*. Universidad Nacional de Colombia.
- IBM & Globoforce. (2018). *The Employee Experience Index—A new global measure of a human workplace and its impact* (p. 9). IBM Smarter Workforce Institute / Globoforce WorkHuman. <https://www.ibm.com/downloads/cas/QDAVJA5E>
- Info Capital Humano. (2016, junio 28). *Perú lidera niveles de compromiso de los empleados en América Latina*. Infocapitalhumano.pe. <https://www.infocapitalhumano.pe/empresas-recursos-humanos/incentivos-premios-y-distinciones/trofeos-y-distinciones/peru-lidera-niveles-de-compromiso-de-los-empleados-en-america-latina/#:~:text=A%20nivel%20global%2C%20el%20%C3%ADndice,superior%20al%20promedio%20en%20general>.
- Ingham, J. (2017). *The Social Organization: Developing Employee Connections and Relationships for Improved Business Performance* (1.ª ed.). Kogan Page.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. <https://doi.org/10.2307/256642>

- Jáuregui, K. (2018, julio 3). *Fuga de talentos: ¿cómo acabar con esta problemática en las organizaciones?* Conexión ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/07/03/fuga-de-talentos-como-acabar-con-esta-problematica-en-las-organizaciones/>
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., & Black, W. C. (1990). A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment during Early Employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344. <https://doi.org/10.2307/3172590>
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
<https://doi.org/10.1007/BF02291817>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
<https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kidron, A. (1978). Work Values and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 239-247. <https://doi.org/10.2307/255757>
- Kolko, J. (2015, septiembre). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 7.
- Laurel, B. (2013). *Computers as Theatre* (2.^a ed.). Addison-Wesley Professional.
- Ludike, J. (2018). Digital Employee Experience Engagement Paradox: Futureproofing Retention Practice. En *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice* (pp. 55-73). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_3

- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. A. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/001872678704000403>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13.^a ed.). Information Age Publishing.
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), Article 8.
<https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Mancini, J. (2020). *Collaborative Workspaces: Making Information Work Simpler, Smarter, Safer, and Faster* (p. 17). AIIM Executive Leadership Council.
<https://info.aiim.org/collaborative-workspaces>
- Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*. Amazon Publishing.
- Manpower Group. (2020). *Cerrando la Brecha de Habilidades: Lo que los trabajadores quieren ESCASEZ DE TALENTO 2020* (p. 12). ManpowerGroup.
https://www.manpowergroup.pe/wps/wcm/connect/manpowergroup/26fcbef6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47/Estudio-Escasez-de-Talento-2020_FINAL_Lo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-26fcbef6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47-n9ojyG0
- Mari, S. (2021, junio 18). Las 5 etapas del Design Thinking y sus técnicas. *Intive*.
<https://intive.com/es/careers/las-5-etapas-del-design-thinking-y-sus-tecnicas>

- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75. <https://doi.org/10.2307/2391746>
- Martínez, J. (2019, octubre 31). *Gabriel Alvarado, de Kronos Latinoamérica: «Las compañías que aplican el concepto Employee Experience registran un incremento de 122% en el desempeño»*. América Economía.
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/gabriel-alvarado-de-kronos-latinoamerica-las-companias-que-aplican-el-concepto>
- Mason, L., & Sardone, M. A. (2020). *Creando una mejor experiencia del empleado* (p. 4). Mercer.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (7.^a ed.). Cengage Learning.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.2307/256492>
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results* (1.^a ed.). Wiley.

- Mazor, A. H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., & Durme, Y. V. (2017). *Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action* (p. 11). Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-cons-reimagine-and-craft-the-employee-experience.pdf>
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *74*(3), 424-432. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, *44*(1), 77-88. <https://doi.org/10.1023/A:1023298710412>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the «side-bet theory» of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372-378.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), Article 1.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (1.^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004* (p. 7). Department of Psychology - The University of Western Ontario.
<https://www.employeecommithment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>

- 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), Article 4. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), Article 3. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Morgan, J. (2017a). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate* (1.^a ed.). Wiley.
- Morgan, J. (2017b). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate* (1.^a ed.). Wiley.
- Morgan, J. (2017c, marzo 10). Why the Millions We Spend on Employee Engagement Buy Us So Little. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/03/why-the-millions-we-spend-on-employee-engagement-buy-us-so-little>
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal, 24*(3), Article 3. <https://doi.org/10.2307/255572>
- Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception–outcome relationships. *Journal of Applied Psychology, 64*(2), 173-178. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.64.2.173>

- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482. <https://doi.org/10.1177/001872678804100604>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), Article 2. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Münch, L., & Ángeles, E. (2019). *Métodos y técnicas de investigación* (2.^a ed.). Trillas.
- Nelson, E., & Doman, H. O. (2017). *Employee Experience How to Build an EX-Centric Organization* (p. 44). Kennedy Fitch. <http://www.kennedyfitch.com/KFwebsite-new/wp-content/uploads/Employee-Experience-How-to-Build-an-EX-Centric-Organization.pdf>
- O'Driscoll, M. P. (1987). Attitudes to the Job and the Organisation among New Recruits: Influence of Perceived Job Characteristics and Organisational Structure. *Applied Psychology*, 36(2), 133-145. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1987.tb00380.x>
- Ogilvie, J. R. (1986). The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335-359. <https://doi.org/10.1177/0364108286114003>
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 559-565. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.65.5.559>
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial

- Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), Article 3. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- PAD Escuela de Dirección. (2021, agosto 11). Transformación digital: Educación online en tiempos de pandemia. *PAD Escuela de Dirección - Universidad de Piura*. <https://blog.pad.edu/transformacion-digital-educacion-online-en-tiempos-de-cuarentena>
- Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., & Tsai, J. L. (2020). Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus? *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), Article 1.
- Palomino, A. (2021). *Experiencia del empleado y compromiso laboral en colaboradores de establecimientos hoteleros del distrito de Tarma Junin, periodo COVID-19* [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Académico - Universidad San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9833>
- Paulise, L. (2021, abril 29). *92% Of HR Leaders Set Employee Experience As Top Priority In 2021*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lucianapaulise/2021/04/29/92-of-hr-leaders-set-employee-experience-as-top-priority-in-2021/>
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Pine II, B. J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy & Leadership*, 48(6), Article 6. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2020-0114>

- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Harvard Business Review Press.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Pirson, M. (2013). Towards a Humanistic Management Paradigm: A Step Back to Embrace the Future? *Fordham University Schools of Business Research Paper, Humanistic Management Network SSRN Electronic Journal*, 13(2), 1-6.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221635>
- Pirson, M., Dierksmeier, C., & Goodpaster, K. (2014). Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 24, 501-503. <https://doi.org/10.1017/S1052150X0000628X>
- Pirson, M., Von Kimakowitz, E., Spitzbeck, H., Amann, W., & Khan, S. (2009). Introduction: Humanism in Business. En *Humanism in Business* (1.^a ed., pp. 1-12). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808395.002>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), Article 5. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pudjiarti, E. S., Wahyudi, S., & Suharnomo, S. (2017). Organizational Learning and Lecturer Performance: The Mediating Position of Voluntarily Creative Roles. *The International Journal of Learning in Higher Education*, 24(2), 1-17. <https://doi.org/10.18848/2327-7955/CGP/v24i02/1-14>
- Raia, M. (2017). Providing a better digital experience for employees. *Strategic HR Review*, 16(2), Article 2. <https://doi.org/10.1108/SHR-01-2017-0004>

- Rengifo, L. (2018). *El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional del personal administrativo del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas—Lima, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo - Escuela de Posgrado]. Repositorio Digital Institucional - Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29473>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior* (14.^a ed.). Pearson.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Rojo, P., Méndez, E., Calleja, R., Molina, E., García, J. M., & Sanz, M. (2018). *1er Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX 2018)* (1; Número 1, p. 37). Centro de Recursos Humanos - IE Business School / Buljan & Partners Consulting / enEvolución.
https://barometroex.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/Informe-Resumen_BEX-2018.pdf
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual–organization attachments: A two-way street. *The changing nature of work*, 290-322.
- RPP Noticias. (2021, mayo 21). *Congreso aprobó norma que modifica Ley de Teletrabajo, ¿qué implica esto?* RPP Noticias. <https://rpp.pe/economia/economia/congreso-aprobo-norma-que-modifica-ley-de-teletrabajo-que-implica-esto-noticia-1338158>
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>

- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (1.ª ed.). Universidad Ricardo Palma - Vicerrectorado de Investigación.
- Satell, G. (2018, noviembre 11). *Successful Digital Transformation Isn't About Technology, It's About People*. Inc.Com. <https://www.inc.com/greg-satell/successful-digital-transformation-isnt-about-technology-its-about-people.html>
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
<https://doi.org/10.2307/257637>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), Article 2.
<https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shen, H., & Jiang, H. (2019). *Engaged at work? An employee engagement model in public relations* (1-2). 31(1-2), Article 1-2. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *Int J Bus Insights Transform*, 11(2), Article 2.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), Article 1. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Stillman, J. (2021, mayo 26). Por qué dejar más tiempo libre en tus días laborales en realidad puede hacerte más productivo. *Business Insider México*. <https://businessinsider.mx/dejar-tiempo-libre-en-tus-dias-laborales-hacerte-mas-productivo/>

- Suparjo. (2017). Job satisfaction as an antecedent of organizational commitment: A systematic review. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 8(9), 832-843.
- Tayo, O., & Adedapo, Y. A. (2012). Job involvement & organizational commitment as determinants of job performance among educational resource centre personal. *Journal of Science, Technology, Mathematics and Education (JOSTMED)*, 9(1), Article 5.
- Toro, F. (2002). *Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas* (1). 21, Article 1. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/39/39>
- Vera, E., & Maita, S. (2021, marzo 24). *El sistema de educación superior en el país: Más allá de la reforma universitaria*. Macroconsult.
<https://grupomacro.pe/macroconsult/2021/03/24/el-sistema-de-educacion-superior-en-el-pais-mas-alla-de-la-reforma-universitaria/>
- Vischer, J. C., & Wifi, M. (2016). The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work. *Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research*, 387-400.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-31416-7_21
- Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265-281. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jvbe.1993.1019>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Win Internet. (2020, septiembre 23). Teletrabajo en Perú: El antes, el ahora y el después del COVID-19. *Win Internet*. <https://win.pe/blog/teletrabajo-en-peru-el-antes-el-ahora-y-el-despues-del-covid-19/>

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*, 48(5), Article 5.

<https://doi.org/10.1108/SL-06-2020-0077>

Zapata, Á. Z. (2009). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 41, 81-92.

Zinck, B. M. (2017, octubre 11). If you're serious about digital transformation, start with employee experience. *Diginomica*. <https://diginomica.com/if-youre-serious-about-digital-transformation-start-with-employee-experience>

ANEXOS

Anexo 1: Certificado de validez de contenido de los instrumentos por el experto 1

ANEXO 5
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es para informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de dos instrumentos destinados a medir la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, respectivamente. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 20 ítems del cuestionario relacionado a la variable experiencia del empleado y los 18 ítems del cuestionario relacionado a la variable compromiso organizacional, en tres criterios: relevancia, representatividad y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en los ítems y/o escalas de ambos instrumentos.

Previo a ello, es necesario que pueda completar los siguientes datos generales:

I. Datos generales

Nombres y Apellidos	Ebor Fairlie Frisancho		
Sexo	Femenino () / Masculino (x)		
Documento de identidad			
Correo electrónico (institucional)			
Número de contacto			
Grado académico	Bachiller ()	Magíster ()	Doctor (x)
Área de formación académica (especificar)	Administrador		
Centro de estudios	UNMSM		
Años de experiencia profesional (desde la obtención del título)	2 a 4 años ()	5 a 10 años ()	11 años a más (x)
Años de experiencia profesional ligada a la mención (RRHH)	2 a 4 años ()	5 a 10 años ()	11 años a más (x)
Puesto laboral actual	Coordinador académico de la unidad de posgrado		

II. Breve explicación de los constructos

La experiencia del empleado se puede conceptualizar como: “la intersección de las expectativas, las necesidades y los deseos de los colaboradores, y el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos”; y el compromiso organizacional se puede conceptualizar como: “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde se observa una relación definida por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización.

Asimismo, cabe mencionar que para elaborar el instrumento de la variable experiencia del empleado, se consideró la traducción al español del cuestionario en inglés empleado por Paderna et al. (2020) en su artículo denominado *Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?*, publicado en la Revista *Review of Integrative Business and Economics Research* y encontrado en la base de datos de ProQuest. Dicho cuestionario está basado en el modelo de Mazor et al. (2017) de la consultora global Deloitte.

Por otro lado, para elaborar el instrumento de la variable compromiso organizacional, se consideró la traducción al español del cuestionario en inglés diseñado por Meyer et al. (1993) en su artículo denominado *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, publicado en la Revista *Journal of Applied Psychology* y encontrado en la base de datos de Scopus.

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el *employee experience*, y se valorará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada relevante para evaluar la variable” (puntaje 0), “poco relevante para evaluar la variable” (puntaje 1), “relevante para evaluar la variable” (puntaje 2) y “totalmente relevante para la variable” (puntaje 3).

<i>Nada relevante</i>	<i>Poco relevante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

b. Representatividad

El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo, y se evaluará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada representativo de la variable” (puntaje 0), “poco representativo de la variable” (puntaje 1), “representativo de la variable” (puntaje 2) y “totalmente representativo de la variable” (puntaje 3).

<i>Nada representativo</i>	<i>Poco representativo</i>	<i>Representativo</i>	<i>Totalmente representativo</i>
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible, y se evaluará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada claro” (puntaje 0), “poco claro” (puntaje 1), “claro” (puntaje 2) y “totalmente claro” (puntaje 3).

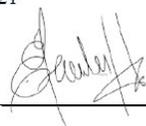
<i>Nada claro</i>	<i>Poco claro</i>	<i>Claro</i>	<i>Totalmente claro</i>
0	1	2	3

VARIABLE 1: EXPERIENCIA DEL EMPLEADO														
INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 1: Trabajo significativo</i>														
Autonomía	1. Estoy autorizado a ejercer mi criterio y discreción en el desempeño de mis funciones.				X				X					X
Selección a medida	2. Mis habilidades son adecuadas para el trabajo para el que he sido contratado.				X				X			X		
Equipos pequeños y empoderados	3. Se me anima a trabajar en pequeños equipos con compañeros que piensan de forma creativa y trabajan en colaboración.			X				X						X
Tiempo de relajación	4. Tengo la oportunidad de relajarme cuando no estoy trabajando.			X				X				X		
<i>DIMENSIÓN 2: Gestión de soporte</i>														
Objetivos claros y transparente	5. Sé lo que se espera de mí y cómo mis logros contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.			X					X					X
Coaching	6. Recibo la orientación y el apoyo adecuado de mi supervisor.				X				X					X
Inversión en el desarrollo de los directivos	7. Creo que esta empresa invierte tanto tiempo como dinero en la formación de sus supervisores y directivos.				X				X					X
Gestión ágil del rendimiento	8. Recibo información periódica y oportuna sobre mi desempeño laboral.				X				X					X
<i>DIMENSIÓN 3: Entorno de trabajo positivo</i>														
Ambiente de trabajo flexible	9. Mi horario de trabajo es lo suficientemente flexible como para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales.				X				X					X
Lugar de trabajo humanista	10. Mi lugar de trabajo me permite sentirme bien conmigo mismo y, optimista sobre mi potencial para tener éxito en la vida.				X				X					X
Cultura de reconocimiento	11. Mis superiores me reconocen por el trabajo bien hecho.				X				X					X
Ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso	12. Esta empresa se esfuerza por mantener un lugar de trabajo justo e inclusivo, contratando, desarrollando y reteniendo a los colaboradores en función de sus habilidades y competencias.				X				X					X

INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 4: Oportunidad de desarrollo</i>														
Formación y apoyo en el trabajo	13. Me dan la oportunidad de mejorar en lo que hago, a través de una formación interna adecuada.				X				X					X
Facilitación de la movilidad del talento	14. Se me da la oportunidad de desempeñar otras funciones en la empresa para saber si mis aptitudes son más adecuadas en otro lugar.			X				X				X		
Aprendizaje dinámico y autodirigido	15. Se me permite tomar la iniciativa de identificar mis puntos fuertes y débiles en el trabajo, para poder ayudar a diseñar la actividad de formación más adecuada para mí.				X				X					X
Cultura de aprendizaje de alto impacto	16. Existe una presión sostenida por parte de esta empresa para aumentar la competencia y mejorar el rendimiento laboral.				X				X					X
<i>DIMENSIÓN 5: Liderazgo de confianza</i>														
Misión y propósito	17. Creo que los valores fundamentales de la empresa son coherentes con mis propias creencias en la vida.				X				X					X
Inversión continua en las personas	18. Esta empresa cree que debe invertir siempre en el desarrollo continuo de su activo más importante: sus colaboradores.				X				X					X
Transparencia y honestidad	19. Esta empresa actúa siempre con integridad en sus relaciones con sus stakeholders internos y externos.				X				X					X
Inspiración	20. Esta empresa me inspira a ser el mejor en lo que hago.				X				X					X

Nombres y apellidos del Juez Experto: Ebor Fairlie Frisancho
 Fecha: 11/11/2021

Firma: _____



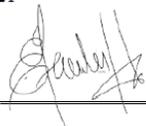
VARIABLE 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL														
INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 1: Compromiso afectivo</i>														
Lazos emocionales	1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.			X				X				X		Al decir significado personal ya denota que es para la persona
	2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.				X				X				X	
	3. No me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)				X				X				X	
Percepción de la satisfacción de oportunidades	4. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera con esta organización.				X				X				X	Confirmar si es "muy"
Orgullo de pertenencia a la organización.	5. No me siento "parte de la familia" en mi organización. (R)			X					X				X	
	6. No tengo un fuerte sentimiento de "pertenencia" a mi organización. (R)				X				X				X	
<i>DIMENSIÓN 2: Compromiso de continuidad</i>														
Necesidad de trabajo	7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.				X				X				X	
Opciones laborales	8. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización.				X				X				X	
	9. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.				X				X				X	
Evaluación de la permanencia	10. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.				X				X				X	
	11. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si lo quisiera.				X				X				X	
	12. Si decidiera dejar mi organización ahora mismo, se alterarían demasiadas cosas de mi vida.				X				X				X	

(R) Ítems con clave negativa formulados para controlar el sesgo de respuesta de aquiescencia (es decir, la tendencia a responder afirmativamente a los ítems independientemente de su contenido).

INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 3: Compromiso normativo</i>														
Reciprocidad con la organización	13. No me siento obligado a permanecer en mi empresa actual. (R)			X					X			X		
	14. Aunque me beneficiara, no creo que fuera correcto dejar mi organización ahora.				X				X				X	
	15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.				X				X				X	
	16. Esta organización merece mi lealtad.				X				X				X	
	17. No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas que la integran.				X				X				X	
	18. Le debo mucho a mi organización.				X				X				X	

Nombres y apellidos del Juez Experto: Ebor Fairlie Frisancho
Fecha: 11/11/2021

Firma: _____



Anexo 2: Certificado de validez de contenido de los instrumentos por el experto 2

ANEXO 5
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es para informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de dos instrumentos destinados a medir la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, respectivamente. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 20 ítems del cuestionario relacionado a la variable experiencia del empleado y los 18 ítems del cuestionario relacionado a la variable compromiso organizacional, en tres criterios: relevancia, representatividad y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en los ítems y/o escalas de ambos instrumentos.

Previo a ello, es necesario que pueda completar los siguientes datos generales:

I. Datos generales

Nombres y Apellidos	Jennifer Palacios Hernández		
Sexo	Femenino (X) / Masculino ()		
Documento de identidad			
Correo electrónico (institucional)			
Número de contacto			
Grado académico	Bachiller ()	Magíster (X)	Doctor ()
Área de formación académica (especificar)	Psicología Clínica; Dirección Estratégica y Liderazgo		
Centro de estudios	PUCP; CENTRUM		
Años de experiencia profesional (desde la obtención del título)	2 a 4 años ()	5 a 10 años ()	11 años a más (X)
Años de experiencia profesional ligada a la mención (RRHH)	2 a 4 años ()	5 a 10 años ()	11 años a más (X)
Puesto laboral actual	Analista de Atracción de Talento		

II. Breve explicación de los constructos

La experiencia del empleado se puede conceptualizar como: “la intersección de las expectativas, las necesidades y los deseos de los colaboradores, y el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos”; y el compromiso organizacional se puede conceptualizar como: “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde se observa una relación definida por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización.

Asimismo, cabe mencionar que para elaborar el instrumento de la variable experiencia del empleado, se consideró la traducción al español del cuestionario en inglés empleado por Paderna et al. (2020) en su artículo denominado *Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?*, publicado en la Revista *Review of Integrative Business and Economics Research* y encontrado en la base de datos de ProQuest. Dicho cuestionario está basado en el modelo de Mazor et al. (2017) de la consultora global Deloitte.

Por otro lado, para elaborar el instrumento de la variable compromiso organizacional, se consideró la traducción al español del cuestionario en inglés diseñado por Meyer et al. (1993) en su artículo denominado *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, publicado en la Revista *Journal of Applied Psychology* y encontrado en la base de datos de Scopus.

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el *employee experience*, y se valorará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada relevante para evaluar la variable” (puntaje 0), “poco relevante para evaluar la variable” (puntaje 1), “relevante para evaluar la variable” (puntaje 2) y “totalmente relevante para la variable” (puntaje 3).

<i>Nada relevante</i>	<i>Poco relevante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

b. Representatividad

El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo, y se evaluará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada representativo de la variable” (puntaje 0), “poco representativo de la variable” (puntaje 1), “representativo de la variable” (puntaje 2) y “totalmente representativo de la variable” (puntaje 3).

<i>Nada representativo</i>	<i>Poco representativo</i>	<i>Representativo</i>	<i>Totalmente representativo</i>
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible, y se evaluará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada claro” (puntaje 0), “poco claro” (puntaje 1), “claro” (puntaje 2) y “totalmente claro” (puntaje 3).

<i>Nada claro</i>	<i>Poco claro</i>	<i>Claro</i>	<i>Totalmente claro</i>
0	1	2	3

VARIABLE 1: EXPERIENCIA DEL EMPLEADO														
INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 1: Trabajo significativo</i>														
Autonomía	1. Estoy autorizado a ejercer mi criterio y discreción en el desempeño de mis funciones.				X				X				X	
Selección a medida	2. Mis habilidades son adecuadas para el trabajo para el que he sido contratado.				X				X				X	
Equipos pequeños y empoderados	3. Se me anima a trabajar en pequeños equipos con compañeros que piensan de forma creativa y trabajan en colaboración.				X				X				X	
Tiempo de relajo	4. Tengo la oportunidad de relajarme cuando no estoy trabajando.				X				X				X	
<i>DIMENSIÓN 2: Gestión de soporte</i>														
Objetivos claros y transparente	5. Sé lo que se espera de mí y cómo mis logros contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.				X				X				X	
Coaching	6. Recibo la orientación y el apoyo adecuado de mi supervisor.				X				X				X	
Inversión en el desarrollo de los directivos	7. Creo que esta empresa invierte tanto tiempo como dinero en la formación de sus supervisores y directivos.				X				X				X	
Gestión ágil del rendimiento	8. Recibo información periódica y oportuna sobre mi desempeño laboral.				X				X				X	
<i>DIMENSIÓN 3: Entorno de trabajo positivo</i>														
Ambiente de trabajo flexible	9. Mi horario de trabajo es lo suficientemente flexible como para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales.				X				X				X	
Lugar de trabajo humanista	10. Mi lugar de trabajo me permite sentirme bien conmigo mismo y, optimista sobre mi potencial para tener éxito en la vida.				X				X				X	
Cultura de reconocimiento	11. Mis superiores me reconocen por el trabajo bien hecho.				X				X				X	
Ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso	12. Esta empresa se esfuerza por mantener un lugar de trabajo justo e inclusivo, contratando, desarrollando y reteniendo a los colaboradores en función de sus habilidades y competencias.				X				X				X	

INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 4: Oportunidad de desarrollo</i>														
Formación y apoyo en el trabajo	13. Me dan la oportunidad de mejorar en lo que hago, a través de una formación interna adecuada.				X				X				X	
Facilitación de la movilidad del talento	14. Se me da la oportunidad de desempeñar otras funciones en la empresa para saber si mis aptitudes son más adecuadas en otro lugar.				X				X				X	
Aprendizaje dinámico y autodirigido	15. Se me permite tomar la iniciativa de identificar mis puntos fuertes y débiles en el trabajo, para poder ayudar a diseñar la actividad de formación más adecuada para mí.				X				X				X	
Cultura de aprendizaje de alto impacto	16. Existe una presión sostenida por parte de esta empresa para aumentar la competencia y mejorar el rendimiento laboral.				X				X				X	
<i>DIMENSIÓN 5: Liderazgo de confianza</i>														
Misión y propósito	17. Creo que los valores fundamentales de la empresa son coherentes con mis propias creencias en la vida.				X				X				X	
Inversión continua en las personas	18. Esta empresa cree que debe invertir siempre en el desarrollo continuo de su activo más importante: sus colaboradores.				X				X				X	
Transparencia y honestidad	19. Esta empresa actúa siempre con integridad en sus relaciones con sus <i>stakeholders</i> internos y externos.				X				X				X	
Inspiración	20. Esta empresa me inspira a ser el mejor en lo que hago.				X				X				X	

Nombres y apellidos del Juez Experto: Jennifer Palacios Hernández
 Fecha: 27/11/2021

Firma: _____



VARIABLE 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL														
INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 1: Compromiso afectivo</i>														
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Lazos emocionales	1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.				X				X				X	
	2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.				X				X				X	
	3. No me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)				X				X				X	
Percepción de la satisfacción de oportunidades	4. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera con esta organización.				X				X				X	
Orgullo de pertenencia a la organización.	5. No me siento "parte de la familia" en mi organización. (R)				X				X				X	
	6. No tengo un fuerte sentimiento de "pertenencia" a mi organización. (R)				X				X				X	
<i>DIMENSIÓN 2: Compromiso de continuidad</i>														
Necesidad de trabajo	7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.				X				X				X	
Opciones laborales	8. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización.				X				X				X	
	9. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.				X				X				X	
Evaluación de la permanencia	10. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.				X				X				X	
	11. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si lo quisiera.				X				X				X	
	12. Si decidiera dejar mi organización ahora mismo, se alterarían demasiadas cosas de mi vida.				X				X				X	

(R) Ítems con clave negativa formulados para controlar el sesgo de respuesta de aquiescencia (es decir, la tendencia a responder afirmativamente a los ítems independientemente de su contenido).

INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 3: Compromiso normativo</i>														
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Reciprocidad con la organización	13. No me siento obligado a permanecer en mi empresa actual. (R)				X				X				X	
	14. Aunque me beneficiara, no creo que fuera correcto dejar mi organización ahora.				X				X				X	
	15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.				X				X				X	
	16. Esta organización merece mi lealtad.				X				X				X	
	17. No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas que la integran.				X				X				X	
	18. Le debo mucho a mi organización.				X				X		X			Para cada persona puede ser diferente el significado que le debo mucho (pe: monetario, emocional). Sería importante especificar

Nombres y apellidos del Juez Experto: Jennifer Palacios Hernández
Fecha: 27/11/2021

Firma: _____



Anexo 3: Certificado de validez de contenido de los instrumentos por el experto 3

ANEXO 5
CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es para informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de dos instrumentos destinados a medir la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, respectivamente. En ese sentido, solicito pueda evaluar los 20 ítems del cuestionario relacionado a la variable experiencia del empleado y los 18 ítems del cuestionario relacionado a la variable compromiso organizacional, en tres criterios: relevancia, representatividad y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en los ítems y/o escalas de ambos instrumentos.

Previo a ello, es necesario que pueda completar los siguientes datos generales:

I. Datos generales

Nombres y Apellidos	Ximena García Rodríguez - Arnaiz		
Sexo	Femenino (<input checked="" type="checkbox"/>) / Masculino (<input type="checkbox"/>)		
Documento de identidad			
Correo electrónico (institucional)			
Número de contacto			
Grado académico	Bachiller (<input type="checkbox"/>)	Magíster (<input checked="" type="checkbox"/>)	Doctor (<input type="checkbox"/>)
Área de formación académica (especificar)	Recursos Humanos		
Centro de estudios	EAE Business School		
Años de experiencia profesional (desde la obtención del título)	2 a 4 años (<input type="checkbox"/>)	5 a 10 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	11 años a más (<input type="checkbox"/>)
Años de experiencia profesional ligada a la mención (RRHH)	2 a 4 años (<input type="checkbox"/>)	5 a 10 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	11 años a más (<input type="checkbox"/>)
Puesto laboral actual	Directora de Gestión y Desarrollo Humano		

II. Breve explicación de los constructos

La experiencia del empleado se puede conceptualizar como: “la intersección de las expectativas, las necesidades y los deseos de los colaboradores, y el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos”; y el compromiso organizacional se puede conceptualizar como: “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde se observa una relación definida por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en la organización.

Asimismo, cabe mencionar que para elaborar el instrumento de la variable experiencia del empleado, se consideró la traducción al español del cuestionario en inglés empleado por Paderna et al. (2020) en su artículo denominado *Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?*, publicado en la Revista *Review of Integrative Business and Economics Research* y encontrado en la base de datos de ProQuest. Dicho cuestionario está basado en el modelo de Mazor et al. (2017) de la consultora global Deloitte.

Por otro lado, para elaborar el instrumento de la variable compromiso organizacional, se consideró la traducción al español del cuestionario en inglés diseñado por Meyer et al. (1993) en su artículo denominado *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*, publicado en la Revista *Journal of Applied Psychology* y encontrado en la base de datos de Scopus.

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar el *employee experience*, y se valorará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada relevante para evaluar la variable” (puntaje 0), “poco relevante para evaluar la variable” (puntaje 1), “relevante para evaluar la variable” (puntaje 2) y “totalmente relevante para la variable” (puntaje 3).

<i>Nada relevante</i>	<i>Poco relevante</i>	<i>Relevante</i>	<i>Totalmente relevante</i>
0	1	2	3

b. Representatividad

El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo, y se evaluará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada representativo de la variable” (puntaje 0), “poco representativo de la variable” (puntaje 1), “representativo de la variable” (puntaje 2) y “totalmente representativo de la variable” (puntaje 3).

<i>Nada representativo</i>	<i>Poco representativo</i>	<i>Representativo</i>	<i>Totalmente representativo</i>
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible, y se evaluará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem es “nada claro” (puntaje 0), “poco claro” (puntaje 1), “claro” (puntaje 2) y “totalmente claro” (puntaje 3).

<i>Nada claro</i>	<i>Poco claro</i>	<i>Claro</i>	<i>Totalmente claro</i>
0	1	2	3

VARIABLE 1: EXPERIENCIA DEL EMPLEADO														
INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
DIMENSIÓN 1: Trabajo significativo														
Autonomía	1. Estoy autorizado a ejercer mi criterio y discreción en el desempeño de mis funciones.				X				X			X		Lo de discreción parece fuera de lugar
Selección a medida	2. Mis habilidades son adecuadas para el trabajo para el que he sido contratado.				X				X				X	
Equipos pequeños y empoderados	3. Se me anima a trabajar en pequeños equipos con compañeros que piensan de forma creativa y trabajan en colaboración.				X				X				X	
Tiempo de relajación	4. Tengo la oportunidad de relajarme cuando no estoy trabajando.				X				X				X	
DIMENSIÓN 2: Gestión de soporte														
Objetivos claros y transparente	5. Sé lo que se espera de mí y cómo mis logros contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.				X				X				X	
Coaching	6. Recibo la orientación y el apoyo adecuado de mi supervisor.				X				X				X	
Inversión en el desarrollo de los directivos	7. Creo que esta empresa invierte tanto tiempo como dinero en la formación de sus supervisores y directivos.				X			X					X	
Gestión ágil del rendimiento	8. Recibo información periódica y oportuna sobre mi desempeño laboral.				X				X				X	
DIMENSIÓN 3: Entorno de trabajo positivo														
Ambiente de trabajo flexible	9. Mi horario de trabajo es lo suficientemente flexible como para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales.				X				X				X	
Lugar de trabajo humanista	10. Mi lugar de trabajo me permite sentirme bien conmigo mismo y, optimista sobre mi potencial para tener éxito en la vida.				X				X				X	
Cultura de reconocimiento	11. Mis superiores me reconocen por el trabajo bien hecho.				X				X				X	
Ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso	12. Esta empresa se esfuerza por mantener un lugar de trabajo justo e inclusivo, contratando, desarrollando y reteniendo a los colaboradores en función de sus habilidades y competencias.				X				X				X	

INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
DIMENSIÓN 4: Oportunidad de desarrollo														
Formación y apoyo en el trabajo	13. Me dan la oportunidad de mejorar en lo que hago, a través de una formación interna adecuada.				X				X				X	
Facilitación de la movilidad del talento	14. Se me da la oportunidad de desempeñar otras funciones en la empresa para saber si mis aptitudes son más adecuadas en otro lugar.				X				X				X	
Aprendizaje dinámico y autodirigido	15. Se me permite tomar la iniciativa de identificar mis puntos fuertes y débiles en el trabajo, para poder ayudar a diseñar la actividad de formación más adecuada para mí.				X				X				X	
Cultura de aprendizaje de alto impacto	16. Existe una presión sostenida por parte de esta empresa para aumentar la competencia y mejorar el rendimiento laboral.				X				X				X	
DIMENSIÓN 5: Liderazgo de confianza														
Misión y propósito	17. Creo que los valores fundamentales de la empresa son coherentes con mis propias creencias en la vida.				X				X				X	
Inversión continua en las personas	18. Esta empresa cree que debe invertir siempre en el desarrollo continuo de su activo más importante: sus colaboradores.				X				X				X	
Transparencia y honestidad	19. Esta empresa actúa siempre con integridad en sus relaciones con sus stakeholders internos y externos.				X				X				X	
Inspiración	20. Esta empresa me inspira a ser el mejor en lo que hago.				X				X				X	

Nombres y apellidos del Juez Experto: Ximena García Rodríguez - Arnaiz

Fecha: 20/12/2021

Firma: 

VARIABLE 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL														
INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 1: Compromiso afectivo</i>														
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Lazos emocionales	1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.				X				X				X	
	2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.				X				X				X	
	3. No me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)				X				X				X	
Percepción de la satisfacción de oportunidades	4. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera con esta organización.				X			X					X	
Orgullo de pertenencia a la organización.	5. No me siento "parte de la familia" en mi organización. (R)				X				X				X	
	6. No tengo un fuerte sentimiento de "pertenencia" a mi organización. (R)				X				X				X	
<i>DIMENSIÓN 2: Compromiso de continuidad</i>														
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Necesidad de trabajo	7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.				X				X				X	
Opciones laborales	8. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización.				X				X			X		Muy pocas opciones laborales debería decir
	9. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.				X				X				X	
Evaluación de la permanencia	10. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.				X				X				X	
	11. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si lo quisiera.				X				X				X	
	12. Si decidiera dejar mi organización ahora mismo, se alterarían demasiadas cosas de mi vida.				X				X				X	

(R) Ítems con clave negativa formulados para controlar el sesgo de respuesta de aquiescencia (es decir, la tendencia a responder afirmativamente a los ítems independientemente de su contenido).

INDICADORES	ÍTEMES	RELEVANCIA				REPRESENTATIVIDAD				CLARIDAD				SUGERENCIAS
<i>DIMENSIÓN 3: Compromiso normativo</i>														
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Reciprocidad con la organización	13. No me siento obligado a permanecer en mi empresa actual. (R)				X				X				X	
	14. Aunque me beneficiara, no creo que fuera correcto dejar mi organización ahora.				X				X				X	
	15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.				X				X				X	
	16. Esta organización merece mi lealtad.				X				X				X	
	17. No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas que la integran.				X				X				X	
	18. Le debo mucho a mi organización.				X				X				X	

Nombres y apellidos del Juez Experto: Ximena García Rodríguez - Amaiz
Fecha: 20/12/2021

Firma: 

Anexo 4: Cálculo del coeficiente V de Aiken según validación de expertos

CUESTIONARIO DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO	EXPERTO 1			EXPERTO 2			EXPERTO 3			SUB TOTAL			TOTAL	V de AIKEN	CONDICIÓN
	REL	REP	CLA												
1. Estoy autorizado a ejercer mi criterio y discreción en el desempeño de mis funciones.	3	3	3	3	3	3	3	1	3	9	7	9	25	0.93	Válido
2. Mis habilidades son adecuadas para el trabajo para el que he sido contratado.	3	3	2	3	3	3	3	1	3	9	7	8	24	0.89	Válido
3. Se me anima a trabajar en pequeños equipos con compañeros que piensan de forma creativa y trabajan en colaboración.	2	2	3	3	3	3	2	1	3	7	6	9	22	0.81	Válido
4. Tengo la oportunidad de relajarme cuando no estoy trabajando.	2	2	2	3	3	3	3	2	1	8	7	6	21	0.78	Válido
5. Sé lo que se espera de mí y cómo mis logros contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	8	9	9	26	0.96	Válido
6. Recibo la orientación y el apoyo adecuado de mi supervisor.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
7. Creo que esta empresa invierte tanto tiempo como dinero en la formación de sus supervisores y directivos.	3	3	3	3	3	3	2	2	2	8	8	8	24	0.89	Válido
8. Recibo información periódica y oportuna sobre mi desempeño laboral.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
9. Mi horario de trabajo es lo suficientemente flexible como para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
10. Mi lugar de trabajo me permite sentirme bien conmigo mismo y, optimista sobre mi potencial para tener éxito en la vida.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	9	7	25	0.93	Válido
11. Mis superiores me reconocen por el trabajo bien hecho.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
12. Esta empresa se esfuerza por mantener un lugar de trabajo justo e inclusivo, contratando, desarrollando y reteniendo a los colaboradores en función de sus habilidades y competencias.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26	0.96	Válido
13. Me dan la oportunidad de mejorar en lo que hago, a través de una formación interna adecuada.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
14. Se me da la oportunidad de desempeñar otras funciones en la empresa para saber si mis aptitudes son más adecuadas en otro lugar.	2	2	2	3	3	3	2	2	2	7	7	7	21	0.78	Válido
15. Se me permite tomar la iniciativa de identificar mis puntos fuertes y débiles en el trabajo, para poder ayudar a diseñar la actividad de formación más adecuada para mí.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
16. Existe una presión sostenida por parte de esta empresa para aumentar la competencia y mejorar el rendimiento laboral.	3	3	3	3	3	3	2	2	1	8	8	7	23	0.85	Válido
17. Creo que los valores fundamentales de la empresa son coherentes con mis propias creencias en la vida.	3	3	3	3	3	3	3	2	3	9	8	9	26	0.96	Válido
18. Esta empresa cree que debe invertir siempre en el desarrollo continuo de su activo más importante: sus colaboradores.	3	3	3	3	3	3	3	1	2	9	7	8	24	0.89	Válido
19. Esta empresa actúa siempre con integridad en sus relaciones con sus stakeholders internos y externos.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
20. Esta empresa me inspira a ser el mejor en lo que hago.	3	3	3	3	3	3	2	1	3	8	7	9	24	0.89	Válido
	56	57	57	60	60	60	55	45	50	171	162	167		0.93	Válido

CUESTIONARIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	EXPERTO 1			EXPERTO 2			EXPERTO 3			SUB TOTAL			TOTAL	V de AIKEN	CONDICIÓN
	REL	REP	CLA												
1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	2	2	2	3	3	3	3	3	1	8	8	6	22	0.81	Válido
2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
3. No me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
4. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera con esta organización.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26	0.96	Válido
5. No me siento "parte de la familia" en mi organización. (R)	2	3	3	3	3	3	3	3	3	8	9	9	26	0.96	Válido
6. No tengo un fuerte sentimiento de "pertenencia" a mi organización. (R)	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26	0.96	Válido
7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26	0.96	Válido
8. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	9	7	25	0.93	Válido
9. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.	3	3	3	3	3	3	3	3	1	9	9	7	25	0.93	Válido
10. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.	3	3	3	3	3	3	2	2	2	8	8	8	24	0.89	Válido
11. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si lo quisiera.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
12. Si decidiera dejar mi organización ahora mismo, se alterarían demasiadas cosas de mi vida.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26	0.96	Válido
13. No me siento obligado a permanecer en mi empresa actual. (R)	2	2	2	3	3	3	3	3	2	8	8	7	23	0.85	Válido
14. Aunque me beneficiara, no creo que fuera correcto dejar mi organización ahora.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
16. Esta organización merece mi lealtad.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27	1.00	Válido
17. No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas que la integran.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26	0.96	Válido
18. Le debo mucho a mi organización.	3	3	3	3	3	1	3	3	2	9	9	6	24	0.89	Válido
	51	52	52	54	54	52	53	53	40	158	159	144		0.95	Válido

Experto 1: Ebor Fairlie Frisancho

Experto 2: Jennifer Palacios Hernández

Experto 3: Ximena García Rodríguez

Anexo 5: Matriz de consistencia de la investigación

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	TIPO, ENFOQUE Y DISEÑO
Problema general ¿Cuál es la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?	Objetivo general Determinar la relación existente entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Hipótesis general Existe una relación directa y significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Tipo La investigación es de tipo aplicada porque está orientada a investigar sobre un determinado problema con la finalidad de lograr el objetivo propuesto y aportar conocimientos prácticos.
Problemas específicos ¿Cuál es la relación existente entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?	Objetivos específicos Determinar la relación existente entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Hipótesis específicas Existe una relación directa y significativa entre el trabajo significativo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Enfoque El enfoque, o ruta, es de tipo cuantitativo que, a través de la recolección de datos mediante encuestas, una medición numérica y un análisis estadístico busca comprobar las hipótesis planteadas.
¿Cuál es la relación existente entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?	Determinar la relación existente entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la gestión de soporte y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Diseño La investigación tiene un diseño no experimental, dado que no ha existido manipulación de las variables, es decir, se han observado los hechos en su contexto natural.
¿Cuál es la relación existente entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?	Determinar la relación existente entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Existe una relación directa y significativa entre el entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	
¿Cuál es la relación existente entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?	Determinar la relación existente entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Existe una relación directa y significativa entre la oportunidad de desarrollo y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Es de corte transversal porque se recolectan los datos en un único momento, con el propósito de describir y evaluar las variables de estudio.
¿Cuál es la relación existente entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022?	Determinar la relación existente entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo de confianza y el compromiso organizacional en los empleados de una institución educativa del nivel superior, Lima Metropolitana, 2022.	Asimismo, la investigación se realiza a nivel correlacional, porque busca determinar el grado de vinculación existente entre las variables, para después cuantificar e interpretar la relación.
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS			
Variable: Experiencia del empleado *Técnica: Encuesta estructurada. *Muestra: 130. *Número de ítems: 20. *Aplicación: Cuestionario online vía formulario. *Tiempo de administración: 5 minutos. *Norma de aplicación: El encuestado elige una opción por cada ítem, según la escala Likert de cinco puntos planteada.		Variable: Compromiso organizacional *Técnica: Encuesta estructurada. *Muestra: 130. *Número de ítems: 18. *Aplicación: Cuestionario online vía formulario. *Tiempo de administración: 5 minutos. *Norma de aplicación: El encuestado elige una opción por cada ítem, según la escala Likert de cinco puntos planteada.	

Anexo 6: Matriz de operacionalización de la experiencia del empleado

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE VALORACIÓN
Experiencia del empleado	Según Morgan (2017b), la experiencia del empleado resulta de la intersección del conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los empleados, y el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos.	Según Mazor et al. (2017), de la consultora Deloitte, la experiencia del empleado comprende cinco dimensiones: trabajo significativo, gestión de soporte, entorno de trabajo positivo, oportunidad de desarrollo y liderazgo de confianza. Las dimensiones están representadas en 20 indicadores y 20 ítems con una escala Likert de cinco puntos.	Trabajo significativo	Autonomía	1. Estoy autorizado a ejercer mi criterio y discreción en el desempeño de mis funciones.	Nunca – 1 Casi nunca – 2 A veces – 3 Casi siempre – 4 Siempre – 5
				Selección a medida	2. Mis habilidades son adecuadas para el trabajo para el que he sido contratado.	
				Equipos pequeños y empoderados	3. Se me anima a trabajar en pequeños equipos con compañeros que piensan de forma creativa y trabajan en colaboración.	
				Tiempo de relajo	4. Tengo la oportunidad de relajarme cuando no estoy trabajando.	
				Objetivos claros y transparente	5. Sé lo que se espera de mí y cómo mis logros contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.	
			Gestión de soporte	Coaching	6. Recibo la orientación y el apoyo adecuado de mi supervisor.	
				Inversión en el desarrollo de los directivos	7. Creo que esta empresa invierte tanto tiempo como dinero en la formación de sus supervisores y directivos.	
				Gestión ágil del rendimiento	8. Recibo información periódica y oportuna sobre mi desempeño laboral.	
			Entorno de trabajo positivo	Ambiente de trabajo flexible	9. Mi horario de trabajo es lo suficientemente flexible como para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales.	
				Lugar de trabajo humanista	10. Mi lugar de trabajo me permite sentirme bien conmigo mismo y, optimista sobre mi potencial para tener éxito en la vida.	
				Cultura de reconocimiento	11. Mis superiores me reconocen por el trabajo bien hecho.	
				Ambiente de trabajo justo, inclusivo y diverso	12. Esta empresa se esfuerza por mantener un lugar de trabajo justo e inclusivo, contratando, desarrollando y reteniendo a los colaboradores en función de sus habilidades y competencias.	
			Oportunidad de desarrollo	Formación y apoyo en el trabajo	13. Me dan la oportunidad de mejorar en lo que hago, a través de una formación interna adecuada.	
				Facilitación de la movilidad del talento	14. Se me da la oportunidad de desempeñar otras funciones en la empresa para saber si mis aptitudes son más adecuadas en otro lugar.	
				Aprendizaje dinámico y autodirigido	15. Se me permite tomar la iniciativa de identificar mis puntos fuertes y débiles en el trabajo, para poder ayudar a diseñar la actividad de formación más adecuada para mí.	
			Liderazgo de confianza	Cultura de aprendizaje de alto impacto	16. Existe una presión sostenida por parte de esta empresa para aumentar la competencia y mejorar el rendimiento laboral.	
				Misión y propósito	17. Creo que los valores fundamentales de la empresa son coherentes con mis propias creencias en la vida.	
				Inversión continua en las personas	18. Esta empresa cree que debe invertir siempre en el desarrollo continuo de su activo más importante: sus colaboradores.	
				Transparencia y honestidad	19. Esta empresa actúa siempre con integridad en sus relaciones con sus <i>stakeholders</i> internos y externos.	
				Inspiración	20. Esta empresa me inspira a ser el mejor en lo que hago.	

Anexo 7: Matriz de operacionalización del compromiso organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE VALORACIÓN	
Compromiso Organizacional	Según Allen & Meyer (1990), el compromiso organizacional es una situación psicológica que representa la relación existente entre el empleado y la organización, basada en el deseo, la necesidad y la obligación de permanencia.	Según Meyer et al. (1993), el compromiso organizacional comprende tres dimensiones que permiten a los empleados generar un vínculo con la organización: la afectiva, relacionada con el deseo de permanecer en la organización; la de continuidad, relacionada a la necesidad de permanecer en la organización; y la normativa, relacionada a la obligación de permanecer en la organización. Las dimensiones están representadas en siete indicadores y 18 ítems con una escala Likert de cinco puntos.	Compromiso afectivo	Lazos emocionales	1. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	En total desacuerdo – 1 En desacuerdo – 2 Ni en desacuerdo, ni en acuerdo – 3 De acuerdo – 4 En total de acuerdo – 5	
					2. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.		
					3. No me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)		
				Percepción de la satisfacción de oportunidades	4. Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera con esta organización.		
					Orgullo de pertenencia a la organización.		5. No me siento "parte de la familia" en mi organización. (R)
							6. No tengo un fuerte sentimiento de "pertenencia" a mi organización. (R)
			Compromiso de continuidad	Necesidad de trabajo	7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.		
					Opciones laborales		8. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización.
							9. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.
				Evaluación de la permanencia	10. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.		
					11. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, incluso si lo quisiera.		
					12. Si decidiera dejar mi organización ahora mismo, se alterarían demasiadas cosas de mi vida.		
			Compromiso normativo	Reciprocidad con la organización.	13. No me siento obligado a permanecer en mi empresa actual. (R)		
					14. Aunque me beneficiara, no creo que fuera correcto dejar mi organización ahora.		
					15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.		
					16. Esta organización merece mi lealtad.		
					17. No dejaría mi organización ahora mismo porque tengo un sentimiento de obligación con las personas que la integran.		
					18. Le debo mucho a mi organización.		

Nota. El símbolo (R) implica que hay ítems formulados de manera negativa para monitorear el sesgo de respuesta de aquiescencia (tendencia a responder afirmativamente a los ítems independientemente de su contenido).

Anexo 8: Base de datos de la aplicación final - preguntas generales

#	Género	Edad	Grado académico	Carrera profesional	#	Género	Edad	Grado académico	Carrera profesional	#	Género	Edad	Grado académico	Carrera profesional
1	1	3	4	2	45	1	2	4	5	89	1	2	3	1
2	2	4	4	5	46	1	2	3	5	90	1	4	4	1
3	1	3	5	5	47	1	1	2	5	91	1	1	3	3
4	2	3	2	2	48	1	3	3	1	92	1	4	2	5
5	1	3	4	1	49	2	2	2	5	93	1	4	2	1
6	1	2	4	4	50	1	3	4	1	94	1	4	4	1
7	1	2	1	3	51	1	2	3	1	95	1	2	4	5
8	1	4	3	1	52	1	3	4	2	96	1	4	5	1
9	1	2	4	3	53	1	2	4	2	97	1	4	3	1
10	1	2	2	4	54	1	3	4	5	98	1	2	1	5
11	1	2	4	1	55	1	4	2	5	99	1	4	4	1
12	1	5	4	1	56	1	4	4	1	100	1	2	4	5
13	1	4	4	1	57	1	3	5	1	101	1	4	3	2
14	1	2	4	2	58	1	2	4	2	102	1	4	4	1
15	1	3	5	5	59	1	3	3	5	103	2	2	4	5
16	1	5	5	5	60	1	3	3	1	104	1	4	5	2
17	2	5	4	1	61	1	2	3	2	105	1	2	4	2
18	1	5	4	1	62	1	3	3	1	106	2	4	4	1
19	1	3	4	1	63	1	2	2	1	107	2	1	3	5
20	1	2	4	5	64	1	2	3	5	108	2	2	4	1
21	2	2	4	2	65	1	4	3	1	109	1	1	3	4
22	1	5	4	1	66	2	3	4	5	110	1	1	2	4
23	1	3	4	2	67	1	2	4	1	111	1	2	3	2
24	1	2	4	2	68	2	4	4	5	112	1	2	4	5
25	1	2	4	1	69	1	1	2	2	113	1	5	4	1
26	1	2	4	5	70	1	3	4	1	114	1	5	4	2
27	1	3	4	1	71	1	1	1	5	115	1	2	3	1
28	1	3	4	1	72	2	4	4	1	116	2	3	4	4
29	1	3	4	2	73	1	4	3	1	117	1	2	4	1
30	1	3	3	1	74	1	1	2	5	118	1	2	4	2
31	1	3	3	1	75	1	1	1	4	119	1	3	3	2
32	1	3	4	4	76	1	2	4	2	120	2	2	4	2
33	1	1	3	2	77	1	2	4	1	121	1	3	4	1
34	2	2	4	1	78	1	2	3	2	122	2	2	4	1
35	1	3	4	5	79	1	3	4	5	123	1	2	4	5
36	2	3	4	1	80	1	3	3	1	124	1	2	4	1
37	1	3	2	1	81	1	3	4	1	125	1	2	4	2
38	1	2	4	1	82	1	3	3	1	126	1	2	4	2
39	2	2	2	5	83	1	5	5	5	127	1	1	1	5
40	1	2	4	1	84	1	2	3	2	128	2	1	1	5
41	1	2	4	2	85	1	5	3	1	129	1	1	3	5
42	1	4	3	1	86	1	3	3	1	130	1	2	4	1
43	2	2	4	1	87	1	4	4	2					
44	2	5	3	1	88	1	3	4	1					

Género

- 1 Femenino
- 2 Masculino

Edad

- 1 18-28
- 2 29-39
- 3 40-50
- 4 51-61
- 5 62-a más

Grado académico

- 1 Egresado
- 2 Bachiller
- 3 Licenciado
- 4 Magister
- 5 Doctor

Carrera profesional

- 1 Educación
- 2 Psicología
- 3 Administración
- 4 Ciencias de la Comunicación
- 5 Otro

Anexo 9: Base de datos de la aplicación final - variable experiencia del empleado

#	Trabajo significativo				Gestión de soporte				Entorno de trabajo positivo				Oportunidad de desarrollo				Liderazgo de confianza				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	3	2	4	4	2	2	3	4	4	3	2	3	5	3	4	3	5	4	69
2	4	4	4	3	3	5	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	69
3	5	5	5	4	4	4	3	2	4	4	3	4	2	3	3	3	5	2	3	4	72
4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	5	5	88
5	4	4	2	3	4	3	4	3	3	5	4	5	3	4	3	3	5	3	4	5	74
6	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	77
7	4	5	5	2	5	4	3	4	4	4	2	4	2	2	3	2	4	3	4	4	70
8	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3	2	3	3	5	3	4	3	72
9	4	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	79
10	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	85
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
12	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	96
13	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	90
14	5	5	4	4	5	5	3	2	4	4	4	5	3	4	2	4	5	4	5	4	81
15	4	4	3	4	4	3	2	3	5	4	3	4	2	1	3	3	5	2	4	3	66
16	5	5	5	4	5	5	3	4	2	5	5	5	3	1	5	1	4	4	5	5	81
17	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	71
18	3	5	5	3	5	4	3	1	4	5	4	5	4	5	3	3	5	3	4	4	78
19	4	5	2	3	4	3	2	2	5	4	1	3	1	1	3	3	4	1	4	4	59
20	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	77
21	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	4	3	1	3	2	5	4	5	5	80
22	4	5	2	4	5	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	5	72
23	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	3	5	4	5	5	84
24	5	5	3	2	5	5	4	5	5	4	5	5	2	2	2	4	5	3	5	5	81
25	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	89
26	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	5	3	4	5	82
27	5	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	3	65
28	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5	4	5	5	85
29	5	4	5	3	4	4	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	5	71
30	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	95
31	4	5	5	3	3	4	3	2	3	4	3	5	2	2	2	2	3	3	4	4	66
32	4	5	4	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	77
33	4	5	5	3	5	2	2	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	74
34	4	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	78
35	4	5	2	3	3	4	2	1	4	4	2	3	4	1	2	5	4	2	4	4	63
36	3	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	33
37	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	93
38	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	73
39	4	4	5	2	5	4	4	3	5	4	4	4	4	2	4	2	5	4	4	4	77
40	5	4	4	4	5	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	2	3	3	70
41	4	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	2	3	5	4	5	3	5	5	83
42	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	86
43	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	62
44	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	76

Nunca – 1
 Casi nunca – 2
 A veces – 3
 Casi siempre – 4
 Siempre – 5

#	Trabajo significativo				Gestión de soporte				Entorno de trabajo positivo				Oportunidad de desarrollo				Liderazgo de confianza				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
45	3	4	2	4	4	3	2	3	2	1	3	3	1	3	2	4	1	1	3	2	51
46	3	5	5	3	4	5	3	3	5	5	3	4	3	2	4	4	5	4	4	4	78
47	5	5	5	4	3	3	2	2	3	5	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	70
48	3	5	4	1	3	3	5	3	1	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	64
49	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	72
50	4	5	3	4	5	5	4	4	1	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	79
51	5	5	4	4	5	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	43
52	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	82
53	5	5	5	5	5	4	2	3	5	4	5	4	3	5	5	2	3	2	4	5	81
54	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	63
55	3	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	58
56	3	3	5	3	4	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	51
57	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	83
58	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	5	3	59
59	4	5	2	4	4	3	1	3	2	4	3	2	1	1	2	3	4	2	4	3	57
60	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	71
61	4	5	4	3	5	1	1	2	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	69
62	4	4	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	63
63	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	79
64	5	5	5	3	4	4	1	3	2	2	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	78
65	5	5	5	4	5	1	4	1	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	85
66	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	76
67	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	1	4	4	4	5	5	5	84
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	97
69	4	5	1	3	4	5	2	3	5	5	4	3	4	1	2	1	4	2	3	4	65
70	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	72
71	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	96
72	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	94
73	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	71
74	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	93
75	5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	3	2	4	5	5	3	4	4	80
76	5	5	3	4	4	2	3	2	4	4	4	2	4	4	1	5	4	4	3	5	71
77	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	89
78	4	4	3	3	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	70
79	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	96
80	3	5	2	1	5	3	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	40
81	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	83
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
83	4	4	2	2	4	4	2	3	4	4	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	73
84	4	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	3	5	5	5	5	88
85	3	5	3	2	4	4	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	4	5	3	4	64
86	5	4	5	2	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	79
87	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	84
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100

Nunca – 1

Casi nunca – 2

A veces – 3

Casi siempre – 4

Siempre – 5

#	Trabajo significativo				Gestión de soporte				Entorno de trabajo positivo				Oportunidad de desarrollo				Liderazgo de confianza				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
89	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	88
90	4	3	4	4	2	2	4	2	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	3	72
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
92	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	79
93	3	5	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	5	3	2	4	4	66
94	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	68
95	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	2	4	4	5	4	5	5	87
96	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	72
97	4	4	4	5	5	4	2	3	5	5	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	70
98	5	5	4	3	5	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	5	3	3	70
99	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	81
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	98
101	4	4	5	3	4	3	5	3	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	84
102	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	94
103	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	84
104	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	90
105	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	91
106	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	71
107	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	5	3	3	4	84
108	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	93
109	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	84
110	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	96
111	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	77
112	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	89
113	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	83
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	98
115	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	72
116	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	71
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
118	4	5	4	3	5	5	5	3	3	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	79
119	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	85
120	5	5	3	3	5	4	4	5	4	3	3	4	5	1	4	3	3	4	4	3	75
121	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	94
122	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
123	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	62
124	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
125	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	85
126	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	82
127	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	86
128	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	95
129	4	3	5	4	3	5	3	2	5	4	3	5	2	1	1	2	3	3	4	3	65
130	4	5	5	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	40

Nunca – 1
 Casi nunca – 2
 A veces – 3
 Casi siempre – 4
 Siempre – 5

Anexo 10: Base de datos de la aplicación final - variable compromiso organizacional

#	Compromiso afectivo						Compromiso de continuidad						Compromiso normativo						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	2	2	2	4	2	4	4	4	58
2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	58
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	68
4	5	5	5	2	5	5	5	1	1	1	2	2	1	5	2	5	2	2	56
5	4	2	4	3	4	4	4	3	2	3	2	4	2	2	2	4	3	2	54
6	4	3	3	3	3	4	3	2	1	2	3	2	3	4	2	5	3	3	53
7	4	3	4	4	4	4	4	1	1	2	1	1	2	4	2	4	4	3	52
8	4	4	4	3	5	4	4	3	3	2	3	5	3	2	2	3	2	3	59
9	4	4	2	4	4	4	3	2	3	2	2	4	2	4	4	5	3	3	59
10	4	4	4	4	4	5	4	1	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	63
11	5	3	4	4	1	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	60
12	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	54
13	5	4	5	5	5	5	4	4	1	1	3	4	2	2	2	5	4	5	66
14	4	2	4	3	4	4	1	3	2	2	3	2	1	2	3	4	4	3	51
15	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3	53
16	4	1	4	2	5	1	4	1	2	2	2	1	2	4	4	4	4	2	49
17	3	4	4	3	3	4	4	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	56
18	4	4	4	3	4	5	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	62
19	4	4	3	3	3	2	4	4	1	3	1	1	2	3	2	3	3	3	49
20	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	65
21	4	4	4	4	4	3	4	1	1	2	3	2	1	4	3	4	4	3	55
22	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	3	61
23	4	3	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	60
24	5	4	5	3	4	4	4	1	1	1	1	2	2	4	3	3	3	4	54
25	5	4	5	5	5	5	5	5	3	1	4	4	3	1	3	5	5	5	73
26	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	4	2	3	52
27	3	3	2	3	2	1	4	2	2	2	1	2	2	5	3	3	3	2	45
28	5	5	5	4	5	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	5	73
29	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	54
30	4	2	5	5	5	5	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
31	4	4	4	2	4	4	4	2	2	2	1	3	3	3	4	4	4	3	57
32	4	4	2	4	2	5	1	2	2	4	2	2	2	4	2	5	2	4	53
33	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	2	3	59
34	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	66
35	4	3	4	1	2	3	4	1	2	2	1	2	3	1	1	4	4	3	45
36	1	1	2	1	2	2	4	1	4	3	1	3	2	1	1	1	1	1	32
37	5	5	5	4	5	1	5	1	1	5	5	1	1	5	1	5	1	5	61
38	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	59
39	4	4	5	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	2	2	4	3	4	60
40	3	5	2	1	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	50
41	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	67
42	5	4	4	4	5	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	70
43	3	2	3	1	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	47
44	3	4	2	5	4	2	3	4	2	5	4	2	3	3	3	2	2	3	56

En total desacuerdo – 1

En desacuerdo – 2

Ni en desacuerdo ni en acuerdo – 3

De acuerdo – 4

En total de acuerdo – 5

#	Compromiso afectivo						Compromiso de continuidad						Compromiso normativo						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
45	1	2	2	1	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	32
46	5	5	5	4	5	5	4	2	2	4	3	3	4	5	3	4	4	5	72
47	4	3	3	2	2	2	5	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	55
48	5	2	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	3	2	5	65
49	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	67
50	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	57
51	3	4	2	1	2	2	4	1	4	4	4	4	2	1	1	2	1	2	44
52	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	67
53	4	4	4	2	3	4	4	4	4	1	2	2	2	3	2	4	2	2	53
54	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	5	1	4	2	4	4	3	55
55	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	3	3	56
56	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	54
57	4	5	2	4	2	2	5	5	4	5	4	5	1	5	4	4	4	4	69
58	3	4	3	2	2	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	53
59	3	2	3	2	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	2	47
60	4	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	3	60
61	4	4	4	1	5	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	58
62	4	2	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	53
63	5	5	5	4	5	5	5	1	1	1	1	1	5	4	3	5	4	5	65
64	4	4	4	2	2	4	3	3	2	4	2	3	4	2	2	3	4	3	55
65	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	68
66	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	2	2	3	5	4	4	62
67	4	4	5	3	5	5	4	2	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	66
68	5	4	5	4	5	5	5	5	2	2	4	5	1	5	5	5	5	5	77
69	4	1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	57
70	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	54
71	5	5	5	5	1	5	5	3	1	1	3	1	3	5	3	5	5	5	66
72	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3	67
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	67
74	5	5	5	3	5	5	1	1	3	2	2	2	2	2	3	5	3	4	58
75	3	2	3	4	1	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	59
76	4	4	5	4	4	5	4	2	2	2	4	4	1	5	5	4	5	5	69
77	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	3	2	2	4	2	4	66
78	3	4	3	2	3	3	3	4	5	4	4	2	3	2	2	3	2	2	54
79	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	82
80	3	3	2	1	2	2	4	3	4	2	4	4	4	2	2	3	3	3	51
81	3	4	3	2	3	3	1	3	3	4	2	1	2	3	5	4	3	3	52
82	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	72
83	5	5	4	4	3	4	3	1	1	4	4	2	3	4	4	4	4	5	64
84	5	4	5	4	5	5	5	5	1	3	5	5	1	5	5	5	5	5	78
85	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
86	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	4	66
87	5	4	4	3	4	1	4	4	4	5	5	5	2	5	4	4	4	3	70
88	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	82

En total desacuerdo – 1

En desacuerdo – 2

Ni en desacuerdo ni en acuerdo – 3

De acuerdo – 4

En total de acuerdo – 5

#	Compromiso afectivo						Compromiso de continuidad						Compromiso normativo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
89	4	5	4	5	5	5	1	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3
90	5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
91	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	4	1	5	3	5
92	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3
93	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2
94	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4
95	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	2	3	2	5	3	5
96	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4
97	3	2	3	3	4	3	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	4	3
98	4	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2
99	4	3	3	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	5	2	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
101	4	5	5	4	4	4	2	1	3	4	4	4	2	3	4	5	5	5
102	5	4	5	3	5	5	3	2	1	1	2	2	3	2	1	4	4	4
103	4	5	3	3	4	4	3	2	4	2	2	2	3	4	3	4	4	3
104	5	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	5	5	4	4
105	4	3	4	3	5	5	4	1	3	3	4	4	2	3	2	3	4	4
106	5	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	3	4	3	4
107	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	2	2	3	2	4	4	3
108	4	3	4	4	5	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	3	4
109	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	3
110	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4
111	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	1	4	4	5	5	4
112	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	2	4	2	3	2	2
113	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
114	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	2	4	4	5	3	3
115	4	3	5	4	4	4	4	3	4	2	2	2	1	1	1	5	2	4
116	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
117	5	5	5	4	5	5	1	2	2	1	2	3	3	4	3	4	4	5
118	3	4	3	2	3	4	2	1	1	2	2	3	3	4	3	4	4	2
119	4	3	4	4	4	4	4	1	1	2	2	4	2	3	4	5	4	4
120	3	4	3	1	4	3	2	4	5	2	4	2	5	2	4	2	4	3
121	4	3	4	1	5	5	1	1	1	1	1	1	5	4	3	5	5	4
122	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	2	2	4	1	1	4	1	3
123	4	3	3	2	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3
124	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
125	4	2	4	4	4	4	4	2	5	2	2	5	2	2	4	4	2	2
126	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	2	2	3	2	2	4	2	3
127	5	4	5	4	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1
128	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	4
129	4	4	5	3	5	5	2	3	4	4	1	1	2	2	1	3	2	4
130	1	4	5	1	1	1	3	5	2	3	3	4	2	2	2	2	2	1

66
49
73
62
59
66
75
61
59
61
70
52
68
56
59
66
61
59
51
64
69
67
56
65
71
55
53
63
50
59
57
54
52
57
53
58
52
39
55
55
44

En total desacuerdo – 1
En desacuerdo – 2
Ni en desacuerdo ni en acuerdo – 3
De acuerdo – 4
En total de acuerdo – 5