



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

“La influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de marroquinería en Lima Metropolitana”

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado(a) en Administración y Marketing

AUTORES

Aguilar Peralta, Lucero Sheila
Muñoz Bustamante, Francisco Niuler
Rurush Huamanga, Evelin Madelline

ASESOR

Ventura Egoavil, Jose
ORCID N°: 0000-0002-1606-5955

Marzo, 2025

RESULTADOS DE INFORME DE SIMILITUD:

TSP GR7 - VERSION DEFINITIVA.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	10%	8%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	3%
2	doi.org Fuente de Internet	2%
3	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	prezi.com Fuente de Internet	1%
5	pt.scribd.com Fuente de Internet	1%
6	gredos.usal.es Fuente de Internet	1%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo Excluir coincidencias < 1%
Excluir bibliografía Activo

Activar Windows

Resumen

Este estudio busca determinar la influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores de la industria de las Pymes de producción de marroquinería en Lima Metropolitana. Se adaptó el modelo de la investigación de Lee y Kim, en el cual se incluyen la experiencia del empleado como variable independiente, a la satisfacción laboral y el bienestar psicológico como variables mediadoras, y como variable dependiente al compromiso organizacional. Con los hallazgos se espera contribuir, desde el punto de vista teórico, al entendimiento de cómo las dimensiones físicas, tecnológicas y culturales de la experiencia del empleado interactúan con las actitudes y percepciones de los empleados, enriqueciendo el marco conceptual existente sobre los tres tipos de compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo). Asimismo, la investigación busca aportar una perspectiva localizada y empírica en un contexto cultural y económico poco estudiado, como el peruano, con énfasis en sectores específicos como el productivo, ampliando la aplicabilidad y relevancia de las teorías desarrolladas. El análisis se lleva a cabo mediante el uso de ecuaciones estructurales, lo que permite examinar de manera rigurosa las relaciones causales entre estas variables. Esta metodología aporta una mayor precisión y profundidad al estudio, dado que las ecuaciones estructurales permiten modelar las interacciones complejas que existen en este tipo de contextos organizacionales. En conclusión, el estudio no solo tiene el potencial de enriquecer la comprensión académica sobre las relaciones laborales, sino también de ofrecer recomendaciones prácticas para las empresas de marroquinería, que pueden aplicar estos hallazgos para mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados, con efectos potenciales en su desempeño organizacional y competitividad.

Palabras clave: Experiencia del empleado, compromiso organizacional, satisfacción laboral, bienestar psicológico.

Abstract

This study aims to determine the influence of employee experience on organizational commitment and the mediating role of job satisfaction and employee well-being in the small and medium-sized enterprises (SMEs) of the leather goods industry in Metropolitan Lima. The research model of Lee and Kim (2023) was adapted, incorporating employee experience as an independent variable, job satisfaction and psychological well-being as mediating variables, and organizational commitment as the dependent variable. The findings are expected to contribute theoretically to understanding how the physical, technological, and cultural dimensions of employee experience interact with employees' attitudes and perceptions, enriching the existing conceptual framework of the three types of organizational commitment (affective, continuance, and normative) proposed by Meyer and Allen (1993). Additionally, the study seeks to provide a localized, empirical perspective in a cultural and economic context that has been less studied, such as the Peruvian context, with an emphasis on specific productive sectors, thereby expanding the applicability and relevance of the developed theories. The analysis is carried out using structural equation modeling, which allows for a rigorous examination of the causal relationships between these variables. This methodology adds greater precision and depth to the study, as structural equations model the complex interactions present in such organizational contexts. In conclusion, the study not only has the potential to enrich academic understanding of labour relations but also to offer practical recommendations for leather goods companies, which can apply these findings to improve employee satisfaction and commitment, with potential effects on organizational performance and competitiveness.

Key words: Employee experience, organizational commitment, job satisfaction, psychological well-being.

Índice de contenidos

Resumen.....	3
Abstract	4
Índice de Figuras.....	7
Introducción	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Preguntas de Investigación.....	3
1.2.1 Pregunta General.....	3
1.2.2 Preguntas Específicas	3
1.3 Objetivo de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificación.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Bases teóricas	6
2.1.1 Compromiso Organizacional.....	6
2.1.2 Experiencia del empleado	10
2.1.3 Satisfacción Laboral.....	13
2.1.4 Bienestar Psicológico	16
2.2 Antecedentes	17
2.4 Contexto	22
2.4.1 La industria de cuero en el Perú.....	22
2.5 Hipótesis.....	27
2.5.1 Hipótesis General	27
2.5.2 Hipótesis Específicas.....	27

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	31
3.1 Diseño de la Investigación	31
3.2 Población y Muestra.....	32
3.2.1 Población Objetivo	32
3.2.2 Método de Muestreo	32
3.2.3 Tamaño de la Muestra	32
3.2.4 Método de Recolección de Datos.....	32
3.2.5 Método de Análisis de Datos	33
CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA	34
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES	35
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA	36
CAPÍTULO VII: ANEXOS	41

Índice de Figuras

Figura N° 1. Modelo de Lee y Kim (2023)	18
Figura N° 2. Modelo de Simanjuntak, Emilisa y Puspa (2023)	19
Figura N° 3. Modelo de Veena (2022)	20
Figura N° 4. Empresas formales de cuero y calzado en Lima según tamaño y principales distritos	23
Figura N° 5. Marcas de lujo y su presencia en el Perú	25

Introducción

En los últimos años, las organizaciones han reconocido la necesidad de repensar su enfoque respecto a la interacción con sus colaboradores. El modelo tradicional, que se centraba en obtener resultados a través de estrategias convencionales basadas únicamente en compensaciones o formación, requiere una revisión. Este cambio se debe al crecimiento de la población multi-generacional dentro de las empresas, lo que demanda una mayor participación de los empleados y la co-creación de experiencias laborales significativas (Cueva, 2023).

El concepto de “experiencia del empleado” surge como respuesta a esta transformación organizacional, en la que la voz del colaborador ha ganado importancia. Este cambio exige un entorno laboral que se adapte a las necesidades individuales de los empleados, lo cual ha sido abordado por diversos autores mediante el desarrollo de modelos que consideran distintas dimensiones (Simanjuntak et al., 2023). Este enfoque sugiere que las estrategias organizacionales deben satisfacer los deseos y necesidades de los colaboradores, como parte de un proceso orientado a construir una organización centrada en experiencias, con los empleados como pieza clave (Morgan, 2017).

Diversos estudios han demostrado que la implementación de una experiencia del empleado coherente y significativa tiene efectos positivos en varias organizaciones (Lee y Kim, 2023; Simanjuntak et al., 2023). Estos resultados incluyen mejoras en el compromiso organizacional, así como un impacto favorable en el desempeño de los empleados y en el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, mientras que el estudio de IBM Smarter Workforce Institute (2017) destaca que en Brasil y Argentina los puntajes de experiencia del empleado superan el promedio global, lo que beneficia su compromiso, en el Perú existe una falta de conocimiento sobre este tema. Por ello, la presente investigación busca analizar la influencia de la experiencia del empleado en los tres tipos de compromiso organizacional propuestos por Meyer y Allen (1993)

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

En la actualidad, las organizaciones están dando una mayor relevancia a la calidad de la experiencia laboral de sus colaboradores, en lugar de enfocarse exclusivamente en su desempeño, ya que este factor favorece el compromiso y la eficiencia de los empleados (GoIntegro, 2019). De acuerdo con Lee y Kim (2023), las empresas que priorizan las experiencias laborales gratificantes poseen una cultura basada en la confianza, la equidad y la colaboración, por lo que suelen tener empleados comprometidos con sus organizaciones, por lo que desean seguir trabajando en ellas. Por el contrario, aquellas que se enfocan exclusivamente en el desempeño y no consideran las expectativas y necesidades de los colaboradores tienden a tener altos índices de rotación y bajo interés en alcanzar los objetivos organizacionales. De esta manera, los esfuerzos se dirigen hacia la gestión de una experiencia laboral gratificante, que incluye la creación de un entorno positivo, atractivo y que fomente la felicidad y satisfacción de los empleados (Morgan, 2017). No obstante, a pesar de que el 84% de las empresas reconoce la importancia de brindar una experiencia laboral gratificante, solo el 9% ha abordado este tema de manera efectiva (Walsh y Volini, 2019). Sin embargo, en América del Sur, países como Argentina, Brasil y Chile presentan niveles de experiencia del empleado superiores al promedio mundial.

En particular, los empleados de Brasil son los más positivos sobre su experiencia laboral (76%), seguidos por Chile con un 75% y Argentina con un 69%, que coincide con el promedio global. De otro lado, respecto al Perú, varios estudios han comenzado a explorar estos aspectos, pero aún existe una brecha significativa en el análisis del impacto que tiene la experiencia del empleado, principalmente en lo relacionado con el compromiso organizacional. Echeverría et al. (2020), Ramírez et al. (2020) y Cueva et al. (2023) han contribuido a reducir esta brecha, pero no han profundizado en cómo la experiencia del empleado influye directamente en el compromiso organizacional en empresas peruanas. Esto se vuelve especialmente relevante al considerar que, según un estudio de Deloitte (2022), la experiencia del empleado tiene un impacto mayor en las empresas del sector salud en América Latina, pero el sector manufacturero aún tiene mucho por mejorar en este aspecto.

De lo anteriormente mencionado se desprende que el compromiso organizacional se ha convertido en un concepto clave para garantizar el éxito a largo plazo de las empresas; este término se define como el grado de conexión emocional, psicológica y comportamental que un empleado tiene con la organización (Meyer y Allen, 1991). Además, es un elemento fundamental para mejorar el desempeño laboral, reducir la rotación de personal y fomentar la

lealtad organizacional. Existen tres dimensiones principales del compromiso organizacional: el afectivo (identificación con los valores de la empresa), el normativo (sentimiento de obligación hacia la organización) y el de continuidad (percibir que los costos de dejar la organización son demasiado altos) (Meyer y Allen, 1991). Según Gallup (2022), en el mundo, las empresas con altos niveles de compromiso organizacional experimentan un 21% más de productividad, 22% más de rentabilidad y 65% menos de rotación de personal en comparación con aquellas con bajos niveles de compromiso. Sin embargo, en América Latina, sólo el 43% de los empleados están comprometidos con su trabajo, según un estudio de Aon (2020), lo que refleja una baja motivación laboral en la región. En el caso del Perú, el 87% de las empresas presenta problemas con el compromiso laboral (Sajami et al., 2022), a pesar de que el 79% de los ejecutivos peruanos busca trabajadores comprometidos con su trabajo (Tamariz et al., 2021)

La presente investigación analiza la industria dedicada a la producción y comercialización de productos de cuero que enfrenta diversos problemas de gestión de personal, eficiencia operativa y la calidad de los productos. Esto, resultado de que el personal enfrenta condiciones de trabajo estresantes debido a la competencia interna y la falta de incentivos, especialmente en épocas de alta demanda como las festividades. De otro lado, en lo referente al compromiso organizacional, son pocos los empleados se sienten comprometidos emocionalmente con la organización, por lo que demuestran una actitud de indiferencia hacia los objetivos de la empresa. Este bajo nivel de compromiso se refleja en la falta de motivación para alcanzar metas y objetivos, así como en la percepción de que los costos de dejar la empresa no son lo suficientemente altos. Además, los empleados afirman que su permanencia en la empresa se debe principalmente a la falta de mejores opciones laborales, lo que evidencia un compromiso bajo en términos de continuidad.

Los trabajadores de producción y ventas también reportan que las condiciones del ambiente laboral, como una mala iluminación, escasa ventilación y mobiliario incómodo, contribuyen a un nivel bajo de bienestar, lo que, a su vez, disminuye su compromiso con la empresa. Además, el personal administrativo ha expresado frustración debido a la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión de procesos, lo que aumenta la carga de trabajo y la fatiga. En términos de compensación, los empleados consideran que su salario no refleja de manera justa su esfuerzo, lo que afecta negativamente su motivación y su disposición para alcanzar los objetivos de la empresa. La falta de un plan de incentivos y de desarrollo profesional contribuye a que los empleados perciban que no tienen oportunidades de crecimiento, lo que genera un compromiso bajo en términos de continuidad.

Ante esta problemática, la presente investigación busca determinar la influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y los roles mediadores de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

- ¿De qué manera influye la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y cómo es el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?

1.2.2 Preguntas Específicas

- ¿De qué manera influye la experiencia física en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia técnica en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia cultural en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia física en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia técnica en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia cultural en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia física en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?

- ¿De qué manera influye la experiencia técnica en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la experiencia cultural en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye el bienestar psicológico en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?

1.3 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Determinar la influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera influye la experiencia física en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia técnica en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia cultural en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia física en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia técnica en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- Determinar de qué manera influye la experiencia cultural en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia física en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia técnica en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la experiencia cultural en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye el bienestar psicológico en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

1.4 Justificación

La presente investigación se justifica de forma conveniente porque aborda una problemática clave en la gestión de recursos humanos, especialmente en PYMES de la industria de marroquinería en Lima Metropolitana, cuyos resultados permitirán mejorar la eficiencia operativa a través de las mejoras en el compromiso organizacional, satisfacción y motivación laboral. Además, se justifica de forma social porque permitirá mejorar las condiciones de los empleados, un sector clave de la economía local. También, tiene implicaciones prácticas porque ofrece soluciones tangibles para las empresas que están en el sector, como lo es la retención del personal, la disminución de la rotación, y del estrés laboral. Por último, se justifica de forma teórica porque en lo referente a la industria de la marroquinería, son escasos los trabajos de investigación en Latinoamérica que abordan la experiencia del empleado y el compromiso en este sector.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

2.1.1 *Compromiso Organizacional*

Según Becker (1960) las primeras investigaciones en torno al compromiso organizacional consideraban a este como producto de las pequeñas inversiones que el individuo realiza en función del vínculo que establece con la organización. Por su parte, Gabini (2018) identifica al compromiso organizacional como un constructo unidimensional al definirlo como la fuerza relativa de la identificación e implicación de un individuo con una organización en particular.

Luego, Wiener (1982), citado por Lee y Kim (2023), sostuvo que este constructo se corresponde a la totalidad de las presiones normativas para alcanzar las metas e intereses organizacionales. En este sentido, la postura hace referencia a la dimensión normativa del compromiso organizacional ya que se expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece (Pimentel et al., 2022). Desde la década del 90 se ha ido fortaleciendo la concepción del Compromiso Organizacional como un constructo multidimensional (Gabini, 2018).

Existen diversas definiciones de compromiso organizacional, una de ellas es el deseo por parte del empleado de realizar grandes esfuerzos por el bien de la institución, anhelo de permanecer en ella y aceptar sus principales objetivos y valores (Herrera et al., 2021). Es decir, es el deseo de un empleado de permanecer como miembro de su organización, por lo que refleja la lealtad del empleado hacia la empresa en el logro de objetivos comunes (Sumardjo et al., 2023). Asimismo, el compromiso organizacional se explica como un alto nivel de identificación con los objetivos y valores de la organización; como la voluntad de realizar un esfuerzo adicional para el beneficio de la organización y un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización; como la fuerza de la identificación y la participación de un individuo en una organización particular; como el vínculo psicológico entre una persona y una organización (Donglong et al., 2020).

Desde la perspectiva multidimensional, uno de los primeros modelos desarrollados fue el de Etzioni (1961), quien sugirió que el poder autoritario que las organizaciones tienen sobre los individuos se debe a la naturaleza del compromiso del empleado con la empresa. Este compromiso puede tomar una de tres formas: (a) compromiso moral, (b) compromiso calculativo, (c) compromiso alienativo (Köşker et al., 2024). Luego, basándose en las evidencias ofrecidas por las diversas perspectivas disponibles hasta el momento, Meyer y Allen (1991) fueron los primeros en argumentar que los aspectos actitudinales y comportamentales

debían ser considerados de manera conjunta para lograr delimitar el amplio espectro del compromiso organizacional (Lee y Kim 2023). Posteriormente, desde la perspectiva multidimensional se han considerado las siguientes dimensiones: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad, Compromiso Normativo. El primero representa el deseo del individuo de permanecer en esa organización y su apego afectivo a la organización; el segundo se refiere a un sentimiento de obligación de permanecer en una organización; y el tercero surge de la necesidad de permanecer en una organización (Afshari et al., 2020).

2.1.1.1 Modelo de los Tres Componentes (Meyer y Allen, 1991)

Según Meyer y Allen (1993) el compromiso organizacional se define como un estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados con la organización y tienen implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización (Agegnehu et al., 2022). Asimismo, los autores identificaron tres temas distintos relacionados con la definición de compromiso organizacional, con respecto a las implicaciones de la toma de decisiones de seguir o dejar de pertenecer como miembro de la organización. Es el modelo más reconocido y ampliamente utilizado. Define el compromiso organizacional en tres dimensiones clave:

a. Compromiso afectivo:

Este componente se refiere al apego emocional y la identificación del empleado con la organización. Los empleados comprometidos afectivamente sienten un fuerte sentido de pertenencia, valoran la cultura organizacional y desean contribuir al éxito de la organización. Esta ha sido definida como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización y se ha convertido en el componente más estudiado del compromiso organizacional (Lee y Kim 2023). Esta perspectiva considera que los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan con la organización porque así quieren hacerlo. Lo cual refleja una preferencia de quedarse en su trabajo a partir de un sentimiento de pertenencia, a diferencia de aquellos que lo hacen en función de una necesidad económica o de una obligación moral (Dwiyantri et al., 2022).

b. Compromiso de continuidad:

Representa la percepción de los costos asociados con abandonar la organización, como la pérdida de beneficios, estabilidad o relaciones laborales. Este compromiso no está relacionado con emociones positivas, sino con la necesidad de permanecer. Fenómeno estructural que ocurre como resultado de una transacción individuo-organización y alteraciones en proyectos o inversiones en el tiempo (García et al., 2021). Este compromiso se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que

incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen (Mahalakshmi et al., 2021).

c. Compromiso normativo:

Basado en una sensación de obligación moral o ética hacia la organización. Los empleados se sienten comprometidos porque creen que es lo correcto, ya sea por lealtad o por sentir que tienen una deuda con la empresa. Este tipo de compromiso ha sido definido como la obligación del empleado de permanecer en la organización, no sólo porque está contratado sino porque cree que esto es lo correcto. En este sentido, existe una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo (Lee y Kim 2023).

2.1.1.2 Modelo Unidimensional (Porter et al., 1974)

El Modelo Unidimensional de compromiso organizacional propuesto por Porter et al. (1974) presenta una visión simple y directa, conceptualizándolo como un único constructo que refleja el vínculo emocional del empleado con su organización. Este modelo identifica tres elementos esenciales que explican el compromiso organizacional:

a. Identificación con los valores y objetivos de la organización:

Este elemento se centra en el grado en que los empleados comparten y adoptan los valores y metas de la organización como propios. Cuando los valores individuales coinciden con los de la empresa, los empleados se sienten más conectados y comprometidos con ella. Esto fomenta una alineación profunda entre el propósito del trabajador y el de la organización, consolidando una relación basada en objetivos comunes (McCarthy et al., 2022).

b. Deseo de esforzarse por el bien de la organización:

Los empleados comprometidos muestran una disposición proactiva para invertir tiempo, energía y esfuerzo adicional en actividades que contribuyan al éxito de la organización. Este esfuerzo no se limita a cumplir con las responsabilidades laborales básicas, sino que abarca acciones que superan las expectativas, como proponer ideas innovadoras o ayudar a compañeros de trabajo (Bratajaya, 2021).

c. Deseo de permanecer en la organización:

Este componente mide el nivel de intención del empleado de continuar formando parte de la empresa a largo plazo. La permanencia está relacionada con la percepción de los empleados sobre la estabilidad, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento ofrecidas por la organización. Un alto compromiso en este aspecto

minimiza la rotación laboral, lo que resulta beneficioso tanto para los empleados como para la empresa (Mahfouz et al., 2021).

El Modelo Unidimensional de Porter et al. (1974) se considera una de las primeras aproximaciones teóricas que sentaron las bases para investigaciones futuras sobre compromiso organizacional. Su enfoque permite analizar el vínculo empleado-organización de manera clara y directa, destacando aspectos clave que influyen en el desempeño laboral, la productividad y la retención de talento. Además, su simplicidad facilita la implementación de estrategias organizacionales enfocadas en fortalecer los tres elementos básicos del compromiso. Para el presente estudio se utilizará un modelo unidimensional para medir el compromiso, ya que según la teoría es un modelo simple y directo, que permite conceptualizar toda la variable de estudio.

2.1.1.3 Modelo de compromiso de Rodríguez y Gutiérrez (2017)

El modelo de compromiso organizacional de Rodríguez y Gutiérrez (2017) amplía las perspectivas tradicionales del compromiso organizacional al integrar dimensiones que reflejan mejor las dinámicas actuales del entorno laboral. A diferencia del modelo de Meyer y Allen (1991), que se centra en el vínculo emocional, la obligación moral y los costos de permanencia, el modelo de Rodríguez y Gutiérrez incorpora factores estratégicos y sociales que influyen en la relación entre los empleados y la organización.

Este modelo identifica cuatro dimensiones principales: compromiso afectivo, compromiso instrumental, compromiso de desarrollo y compromiso identitario. El compromiso afectivo, similar al propuesto por Meyer y Allen, se refiere al vínculo emocional del trabajador con la empresa y su deseo de permanecer en ella debido a la identificación con sus valores y cultura. El compromiso instrumental se basa en la relación costo-beneficio, donde el empleado evalúa los incentivos económicos, la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento que la empresa le ofrece en comparación con otras opciones en el mercado laboral.

Una de las principales innovaciones de este modelo es el compromiso de desarrollo, el cual enfatiza la percepción del empleado sobre las oportunidades de formación, capacitación y progreso dentro de la organización. Este compromiso es crucial en el contexto actual, donde los trabajadores valoran no solo la estabilidad sino también el potencial de crecimiento y aprendizaje continuo en su entorno laboral. Las empresas que invierten en planes de carrera, programas de capacitación y mentoring

fortalecen esta dimensión del compromiso, aumentando la motivación y la lealtad de sus colaboradores.

Finalmente, el compromiso identitario se relaciona con el grado en que el trabajador siente que su identidad personal está alineada con la identidad corporativa. Este aspecto cobra relevancia en la era de las organizaciones con propósito, donde los empleados buscan trabajar en empresas cuyos valores y misiones resuenen con sus principios personales. Un alto compromiso identitario implica que el trabajador no solo se siente parte de la organización, sino que también la defiende y la promueve activamente, funcionando como embajador de la marca empleadora.

Este modelo destaca la importancia de una gestión estratégica del compromiso organizacional, en la que las empresas no solo deben enfocarse en la retención de talento mediante incentivos económicos, sino también en la creación de un entorno donde los empleados puedan desarrollarse profesionalmente y sentirse identificados con la cultura organizacional. En un mercado laboral cada vez más competitivo y con empleados que valoran la flexibilidad, la formación y la alineación de valores, este enfoque ofrece una visión más integral y adaptada a las necesidades actuales del capital humano.

2.1.2 Experiencia del empleado

La experiencia del empleado o “employee experience” es un concepto fundamental y novedoso dentro de la literatura de la psicología organizacional (Veena, 2022). Este término ganó popularidad en 2007 como resultado del enfoque en la administración de la experiencia del cliente, y en la actualidad, es la principal tendencia en las investigaciones dentro del ámbito organizacional (Walsh y Volini, 2019). La noción de experiencia del empleado evolucionó a partir del concepto de marketing en la administración de la experiencia del cliente, donde los enfoques de marketing interno, que se centran en los empleados y sus vivencias para generar satisfacción del cliente, fueron objeto de estudio por parte de investigadores (Harris, 2007). La experiencia del empleado tiene repercusiones en disciplinas interdisciplinarias vinculadas con la experiencia del cliente, siendo esta última fundamentada en la experiencia del producto (Veena, 2022).

La experiencia del empleado abarca todas las interacciones y puntos de contacto que los trabajadores tienen dentro de la organización (Tucker, 2020; Itam y Ghosh, 2020). Esto incluye todos los aspectos de la trayectoria del empleado, desde el reclutamiento y la incorporación hasta las tareas laborales diarias, la gestión del desempeño y el desarrollo profesional (Lee y Kim 2023) hasta las responsabilidades laborales cotidianas, la evaluación del rendimiento y las posibilidades de crecimiento en la carrera profesional. Asimismo, se refiere a la percepción

general de la empresa y del papel del empleado, resultante de complejas interacciones entre la organización y sus miembros (Bersin, et al., 2017). Es decir, consiste en las experiencias adquiridas a lo largo de la trayectoria de un empleado dentro de la organización, es la suma total de todo lo que experimenta un empleado a lo largo de su conexión con la organización: cada interacción con el empleado, desde el primer contacto como posible recluta hasta la última interacción después de finalizar el empleo (Gheidar et al., 2020). Sumado a ello, la experiencia del empleado también se entiende como los sentimientos psicocognitivos de los empleados hacia su trabajo, los que incluyen el impacto acumulativo de las interacciones con los compañeros, la cultura organizacional, el liderazgo y el entorno de trabajo en general (Abhari et al., 2023).

Desde la óptica de los empleados, se interpreta como la experiencia vivida en la organización y todo lo que conlleva ser parte de esta. Desde una perspectiva organizativa, se refiere a lo que ha sido planificado para los empleados, es decir, cómo la organización concibe que debería ser esta vivencia. Por esta razón, se determina como el punto de encuentro entre las expectativas, necesidades y anhelos de los colaboradores, y lo que la organización les proporciona en relación con estos aspectos (Morgan, 2017). La experiencia del empleado también se define como las percepciones que los empleados tienen de sus organizaciones como respuesta a sus interacciones con el entorno de trabajo organizacional, como la cultura, la tecnología y el entorno físico (Singh et al., 2023).

2.1.2.1 Modelo de Employee experience de Morgan (2017)

Para Morgan (2017), la experiencia del empleado es la percepción creada por la interacción de los empleados en los entornos cultural, físico y tecnológico. En consecuencia, cada organización debería priorizar esto para lograr una experiencia del empleado óptima. El autor propuso que la experiencia del empleado resulta de tres factores ambientales: los entornos cultural, físico y técnico, los que se describen a continuación.

a. Experiencia física

La experiencia física son aquellas obtenidas en interacciones ambientales, de familia, amigos, o de trabajo (Ahmad et al., 2021). En este último caso, hace referencia al entorno físico donde los colaboradores trabajan, incluido el espacio, las instalaciones, los equipos, la iluminación, el ruido y la ergonomía (Morgan, 2017). Por tanto, se puede medir a través de elementos relacionados con la percepción del entorno de trabajo (Vereb et al., 2025). Se ha identificado también que los empleados con mayor libertad para elegir sus espacios de trabajo tienen mayores niveles de desempeño laboral,

innovación y satisfacción laboral (Lee y Kim 2023). Por último, de acuerdo con Morgan (2017) los atributos que influyen en la creación de la experiencia física son: la facilidad para llevar a familiares y visitantes, la flexibilidad y autonomía, los valores de la organización y las diversas opciones de lugares de trabajo.

b. Experiencia tecnológica

La experiencia tecnológica se refiere a los recursos y el nivel de tecnología que los empleados pueden utilizar para realizar su trabajo de manera efectiva, incluyendo todo, desde aplicaciones hasta hardware, software, interfaces de usuario y diseño (Lee y Kim 2023). Asimismo, son aquellas relacionadas con las tecnologías empleadas en el lugar de trabajo, y que influyen significativamente en la productividad y el desempeño de los empleados (Omega et al., 2024). Aquellos empleados que interactúan con la tecnología, la estructura y el clima organizacional, y que reciben los recursos técnicos y la capacitación necesarios para su trabajo tienen un mejor desempeño y un mayor compromiso organizacional; asimismo, aquellas organizaciones que invierten en tecnología y herramientas innovadoras para sus empleados tienen niveles más altos de satisfacción laboral (Lee y Kim 2023; Vereb et al., 2025). De acuerdo con Morgan (2017) los atributos que influyen en la creación de la experiencia tecnológica son: Disponibilidad y alcance para todos los colaboradores, tecnología de calidad de consumo y necesidades de los empleados frente a los requisitos comerciales.

c. Experiencia cultural

La experiencia cultural se refiere a los valores, creencias y normas de la organización que crean la atmósfera organizacional (Omega et al., 2024) y todo lo que contribuye a ella, como la calidad de las relaciones entre colegas y gerentes, el grado de autonomía otorgado a los empleados y el nivel de reconocimiento y agradecimiento a los empleados (Lee y Kim, 2023; Cornelius, et al., 2022).

Asimismo, es la experiencia de los empleados de diversos elementos culturales que tiene el potencial de contribuir a una experiencia positiva del empleado (Joseph et al., 2024); es aquella que muestra cómo se relaciona un empleado con los elementos culturales duros y blandos de la organización en cuestión (Vereb et al., 2025). La cultura de una empresa debe cultivar un entorno de crecimiento, voluntad de aprender cosas nuevas y aprovechar el potencial de cada empleado. Por lo tanto, con una experiencia cultural propicia junto con una mentalidad de crecimiento entre los empleados, estos desarrollarían su potencial y mejorarían la lealtad a la empresa, reduciendo en consecuencia las intenciones de rotación de los empleados (Omega et al., 2024). Así, se

mejorará la productividad de los empleados dentro de una cultura organizacional positiva y saludable (Lee y Kim 2023).

De acuerdo con Morgan (2017) los atributos que influyen en la creación de la experiencia cultural son: Percepción positiva de la empresa, valoración de los colaboradores, sentido genuino de misión, sentido de pertenencia a un grupo, fuerte creencia en la diversidad y la inclusión, recomendaciones por parte de los empleados, capacidad para adquirir nuevos conocimientos, los medios para lograrlo y progresar, trato justo y equitativo, mentores y entrenadores, dedicados a la salud y bienestar de los empleados.

2.1.3 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido un área clave de investigación entre los psicólogos industriales y organizacionales, y se utiliza para indicar cuánto les gusta a las personas su trabajo, por lo que es el campo más estudiado del comportamiento organizacional, ya que afecta tanto a los trabajadores como a la organización (Ali et al., 2021). Tiene múltiples implicaciones en la inversión de trabajo pesado, en el aumento del desempeño de los empleados y en la reducción de la intención de rotación. Desde la perspectiva del empleado, la satisfacción laboral general se compone de la satisfacción con su trabajo, la satisfacción con el apoyo del supervisor y la satisfacción con las oportunidades de ascenso (Nemteanu et al., 2021).

La satisfacción laboral se define como el grado en que un empleado experimenta satisfacción emocional y cognitiva respecto a su trabajo. Según Locke (1970), citado por Lee y Kim (2023), la satisfacción laboral se produce cuando las expectativas y necesidades de los trabajadores se alinean con las condiciones y recompensas ofrecidas por la organización. Este constructo incluye dimensiones como la remuneración, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el desarrollo profesional. Asimismo, se entiende como el estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo de uno, como el logro o facilitación del logro de los valores laborales de uno (Heimerl et al., 2020).

Asimismo, la satisfacción laboral es la naturaleza y el sentimiento de amar el trabajo realizado (Andreas, 2022), es la actitud común de una persona hacia su ocupación; por tanto, alguien con un alto grado de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su trabajo, mientras que alguien que no está contento con su ocupación tiene una actitud negativa (Imran et al., 2020). La satisfacción laboral involucra parámetros emocionales como el placer, la felicidad, la pasión, el entusiasmo y el amor; que varían de persona a persona (Katebi et al., 2022).

2.1.3.1 Teoría de Satisfacción de Herzberg

La teoría de la satisfacción de Herzberg, también conocida como la Teoría de los Dos Factores, postula que la satisfacción y la insatisfacción laboral son el resultado de dos conjuntos de factores independientes: Los factores de higiene y los factores motivacionales (Bhatt et al., 2022).

a. Factores de Higiene:

Se relacionan con el contexto laboral y están vinculados a la insatisfacción si no están presentes o son inadecuados. Además, incluyen aspectos como la política de la empresa, las condiciones laborales, la remuneración, la supervisión, la seguridad laboral y las relaciones interpersonales. Aunque su mejora puede reducir la insatisfacción, no generan satisfacción o motivación a largo plazo (Abdulkhamidova et al., 2021).

b. Factores Motivacionales:

Están relacionados con el contenido del trabajo y son responsables de generar satisfacción y motivación. Asimismo, incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el crecimiento personal y las oportunidades de desarrollo profesional. Estos factores están asociados con el desarrollo interno del empleado y la autorrealización. Sobre ello, se indica que, para fomentar la motivación y satisfacción laboral, las organizaciones deben enfocarse en mejorar los factores motivacionales, además de mantener adecuados los factores de higiene. Por tanto, esta teoría es fundamental para diseñar estrategias que aborden tanto las necesidades básicas como el desarrollo personal de los empleados (Abdulkhamidova et al., 2021).

2.1.3.2 Teoría de la Motivación de Maslow

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades fue desarrollada por Maslow en 1943 y plantea que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide jerárquica de cinco niveles, que van desde las más básicas hasta las más complejas. Según Maslow, los individuos deben satisfacer las necesidades de niveles inferiores antes de avanzar hacia niveles superiores. Los niveles son:

- a. Necesidades fisiológicas: Son las más básicas para la supervivencia, como alimento, agua, sueño y refugio. En el ámbito laboral, se relacionan con salarios adecuados para cubrir las necesidades básicas (Mortell, 2021).
- b. Necesidades de seguridad: Incluyen la estabilidad económica, la seguridad física y un entorno laboral seguro. En el trabajo, se reflejan en contratos estables, beneficios sociales y un ambiente libre de riesgos (Afifuddin et al., 2023).

- c. Necesidades sociales: Se refieren a la pertenencia, las relaciones interpersonales y el sentido de comunidad. En el entorno laboral, se asocian con el compañerismo, el trabajo en equipo y un clima organizacional positivo (Pimentel et al., 2024).
- d. Necesidades de estima: Implican el reconocimiento, el respeto, la confianza en uno mismo y el logro. En el contexto organizacional, se relacionan con promociones, elogios y recompensas (Shi et al., 2021).
- e. Autorrealización: Es el nivel más alto, donde las personas buscan desarrollar su máximo potencial y cumplir sus aspiraciones personales. En el trabajo, se vincula con oportunidades de aprendizaje, creatividad y autonomía (Mosiichuk, 2023).

La teoría de Maslow ha sido ampliamente utilizada para entender la motivación laboral, destacando la importancia de atender las necesidades básicas y proporcionar oportunidades para el crecimiento personal y profesional. Este modelo subraya que el compromiso y la satisfacción laboral se logran cuando las organizaciones permiten a los empleados satisfacer tanto sus necesidades primarias como las superiores.

2.1.3.3 La experiencia del empleado y la satisfacción laboral

La experiencia del empleado y la satisfacción laboral son conceptos relacionados pero distintos, ya que difieren en su alcance, enfoque y objetivos. La experiencia del empleado se define como el conjunto de percepciones, emociones y vivencias que un trabajador experimenta a lo largo de toda su interacción con la organización, desde el proceso de reclutamiento hasta su desvinculación (Morgan, 2017). Este concepto abarca todas las etapas del ciclo laboral e incluye factores como el entorno de trabajo, el liderazgo, la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el bienestar integral. Por otro lado, la satisfacción laboral hace referencia al grado en que un empleado está contento con aspectos específicos de su trabajo, tales como el salario, las condiciones laborales, las relaciones con compañeros y las oportunidades inmediatas de mejora (Locke, 1976).

En cuanto a su alcance, la experiencia del empleado tiene una visión más amplia y holística, ya que considera todas las interacciones del empleado con la organización a lo largo del tiempo, buscando optimizar el vínculo emocional, el compromiso organizacional y la retención de talento (Morgan, 2017). En contraste, la satisfacción laboral tiene un enfoque más limitado y específico, centrándose en factores tangibles que afectan al empleado en el presente (Locke, 1976). Mientras que la experiencia del empleado tiene un enfoque a largo plazo y se orienta a construir relaciones sostenibles entre la organización y el empleado, la satisfacción laboral se centra en el corto plazo y

busca identificar áreas de mejora que impacten directamente en el bienestar y la motivación del empleado.

Además, las dimensiones de la experiencia del empleado incluyen factores estratégicos como el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional, el desarrollo profesional, la tecnología disponible y el bienestar integral (Morgan, 2017). Por el contrario, la satisfacción laboral aborda aspectos, como la remuneración, los beneficios, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales (Locke, 1976).

En concreto, aunque la satisfacción laboral puede ser un componente de la experiencia del empleado, ambos conceptos no son equivalentes. La experiencia del empleado se enfoca de manera integral en cómo las interacciones acumuladas impactan en el compromiso, la retención y el desempeño del trabajador, mientras que la satisfacción laboral mide aspectos más específicos y tangibles del entorno laboral. Por lo tanto, trabajar únicamente en la satisfacción laboral no garantiza una experiencia positiva para el empleado, pero ambas áreas son esenciales para construir un entorno laboral sólido, productivo y alineado con los objetivos organizacionales.

2.1.4 Bienestar Psicológico

El bienestar psicológico se ha definido de diversas maneras y, aunque su contenido y contornos exactos son controvertidos y evolucionan con nuevas investigaciones empíricas y modelos teóricos, dos perspectivas principales caracterizan sus rasgos esenciales (Kim et al., 2021). En primer lugar, está el enfoque eudaimónico, que define el bienestar psicológico como el desarrollo del verdadero potencial de una persona para identificar objetivos significativos y el acto de esforzarse por alcanzarlos (Morales et al., 2020). En segundo lugar, está el enfoque hedónico, que define el bienestar psicológico como una alta frecuencia de afecto positivo, una baja frecuencia de afecto negativo y la evaluación de la vida como satisfactoria (Kim et al., 2021).

El bienestar psicológico es un concepto amplio que abarca las condiciones emocionales y mentales, el nivel de satisfacción laboral y la satisfacción general con la vida (Obrenovic et al., 2020). Por ello, abarca una amplia gama de aspectos del bienestar, entre los que se incluyen la autoaceptación, la sensación de crecimiento personal, el propósito en la vida, la posesión de relaciones de calidad con los demás, la capacidad de gestionar eficazmente la propia vida y el mundo que nos rodea y la sensación de autodeterminación (Božek et al., 2020; Morales et al., 2020).

El bienestar psicológico se refiere a un estado positivo en el que los individuos perciben equilibrio emocional, propósito y satisfacción en diferentes ámbitos de su vida, incluida su

experiencia laboral. Lee y Kim (2023) lo conceptualiza a través de seis dimensiones principales: autoaceptación, relaciones positivas con los demás, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

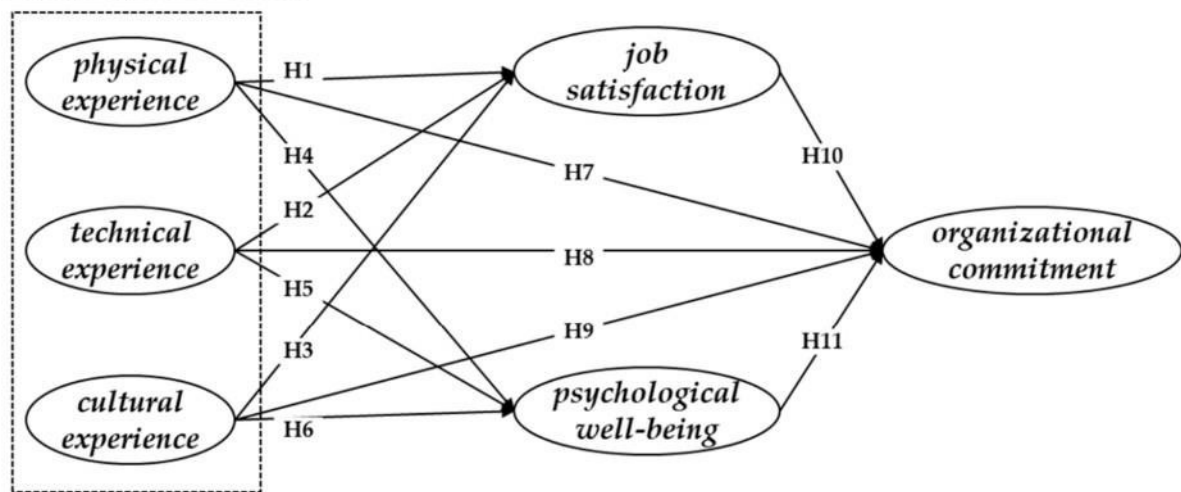
En el ámbito organizacional, el bienestar psicológico se relaciona estrechamente con el clima laboral, las condiciones de trabajo y el apoyo social recibido en el entorno laboral. Estudios recientes destacan su rol como mediador entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, dado que empleados con altos niveles de bienestar psicológico tienden a sentirse más motivados y comprometidos con sus responsabilidades y con la misión de la organización.

2.2 Antecedentes

El primer antecedente se titula “Efecto del employee experience en el compromiso organizacional: caso de Corea del Sur” y fue realizado por Lee y Kim (2023) con el objetivo de evaluar el efecto de la experiencia del empleado sobre la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el compromiso organizacional de colaboradores corporativos de dicho país. Las bases teóricas empleadas en la revisión de la literatura fueron: el modelo de la experiencia del empleado desarrollado por Morgan (2017), estudiando así tres dimensiones de la variable experiencia del cliente: las experiencias físicas, tecnológicas y culturales. Por otro lado, el Compromiso Organizacional fue estudiado de manera unidimensional y desde la perspectiva de Meyer y Allen (1991). En lo que respecta al método, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un alcance correlacional, y un diseño no experimental y transversal. Además, se recopilaron los datos de una muestra de 534 empleados corporativos Coreanos, mediante la aplicación de la escala de Employee Experience desarrollada por Morgan (2017) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). Los hallazgos demostraron que las experiencias tecnológicas, culturales y físicas del empleado se encuentran relacionadas de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y con el compromiso organizacional. En lo que respecta a las correlaciones relevantes para esta investigación se identificó que el compromiso organizacional se encuentra relacionado con las experiencias tecnológicas de forma moderada, con las experiencias físicas en forma moderada y con las experiencias culturales de forma moderada.

Figura N° 1. Modelo de Lee y Kim (2023)

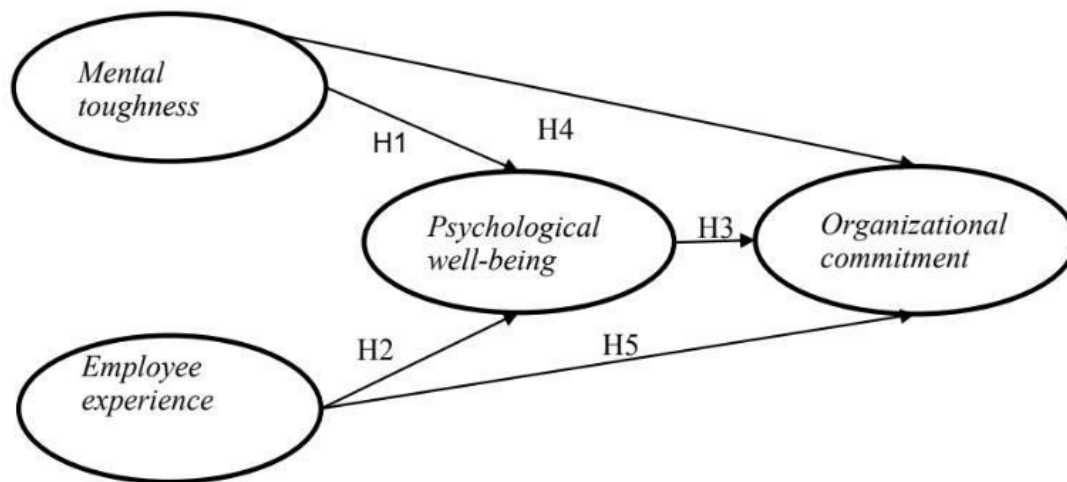
Employ Experience Factors



Fuente: Lee y Kim (2023).

El segundo antecedente titulado “La influencia de la fortaleza mental y la experiencia de los empleados en el compromiso organizacional con el bienestar psicológico como mediador para los empleados de la Generación Z en Yakarta” fue realizado en Indonesia por Simanjuntak et al. (2023) con el objetivo de analizar el impacto de la fortaleza mental y la experiencia de los empleados en el compromiso organizacional con el bienestar psicológico como mediador en los empleados de la Generación Z en Yakarta. El estudio tomó como base teórica de la variable experiencia del empleado el modelo desarrollado por Morgan (2017) en el que se incluye tres dimensiones: la experiencia física, la experiencia cultural y la experiencia tecnológica. Asimismo, por el lado del compromiso organizacional la investigación estuvo basada en el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), que incluye el compromiso afectivo, normativo y de permanencia. En lo que respecta al método, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de corte transversal y un alcance correlacional. Asimismo, presentó una muestra de 125 empleados de la generación Z de Yakarta, Indonesia. Los hallazgos de la investigación demostraron que la fortaleza mental tiene una influencia positiva en el bienestar psicológico, la experiencia de los empleados tiene una influencia positiva en el bienestar psicológico, el bienestar psicológico tiene una influencia negativa en el compromiso organizacional. Además, se encontró que el bienestar psicológico tiene una variable mediadora entre la fortaleza mental y el compromiso organizacional, así como la ausencia de Bienestar Psicológico es mediadora entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional.

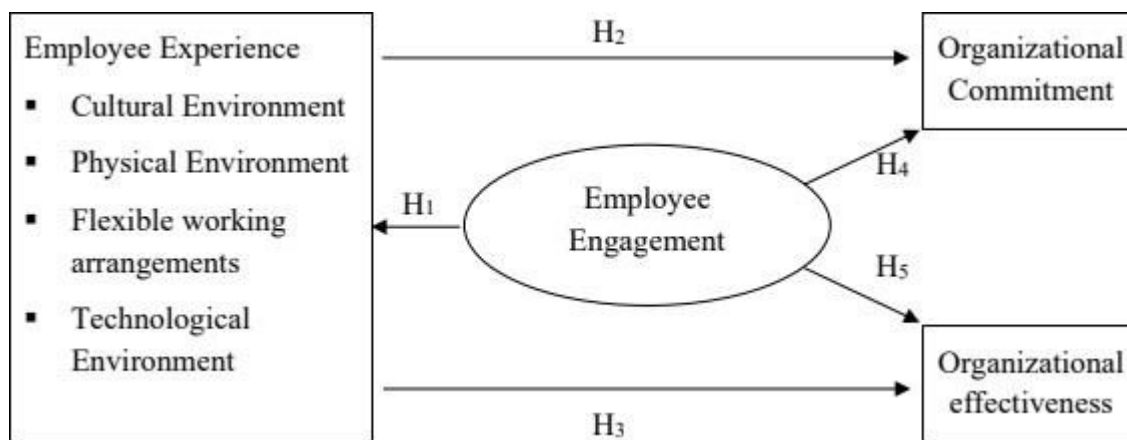
Figura N° 2. Modelo de Simanjuntak, Emilisa y Puspa (2023)



Fuente: Simanjuntak et al. (2023).

El tercer antecedente titulado “El impacto de la experiencia de los empleados en el compromiso organizacional y la efectividad organizacional” fue realizado en la India por Veena (2022) con el objetivo de comprender y explorar la experiencia del empleado y examinar su impacto en el compromiso organizacional y la efectividad organizacional con el efecto mediador del engagement de los empleados. Como bases teóricas se empleó el modelo de experiencia del empleado desarrollado por Jacob Morgan (2017), el modelo de compromiso organizacional de Allen & Meller (1990) así como el modelo de efectividad organizacional a partir de los ítems de Mott (1970). El compromiso organizacional y la efectividad organizacional son dos variables dependientes en este estudio. En este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, así como métodos de investigación exploratoria (para la variable Experiencia del empleado) y descriptiva (para las variables compromiso organizacional y efectividad organizacional). Además, se realizó un muestreo no probabilístico de 568 participantes de empresas de Tecnologías de la Información. Los resultados demostraron que la experiencia del empleado influye positiva y significativamente en el engagement laboral y en el compromiso organizacional. Además, el engagement también tiene un impacto significativo sobre el compromiso organizacional.

Figura N° 3. Modelo de Veena (2022)

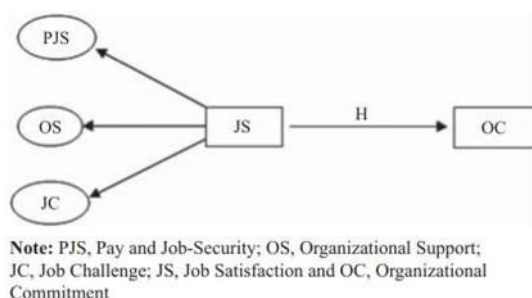


Fuente: Veena (2022).

El cuarto antecedente titulado “Influencia de las condiciones de la experiencia de los empleados en el compromiso de los empleados, el compromiso organizacional y la intención de abandonar la organización” fue desarrollado en Lituania por Kasperavičiūtė, et al. (2021) con el propósito de determinar el impacto de las condiciones de la experiencia de los empleados en el engagement de los empleados, el compromiso organizacional y la intención de abandonar la organización. El estudio tomó como base teórica de la variable experiencia del empleado del modelo desarrollado por Morgan (2017) en el que se incluye tres dimensiones: la experiencia física, la experiencia cultural y la experiencia tecnológica. Asimismo, en lo que respecta al compromiso organizacional el estudio tuvo como base al modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991). El método empleado en el estudio fue de un enfoque cuantitativo, un alcance explicativo y un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 239 encuestados de la población general que trabaja en Lituania. Los hallazgos del estudio evidenciaron que la experiencia del empleado predice positivamente el engagement laboral, el compromiso afectivo, el compromiso normativo y predice negativamente la intención de dejar la organización. Además, el engagement laboral, el compromiso afectivo, el compromiso normativo predicen negativamente la intención de dejar la organización.

El quinto antecedente, titulado, “Prueba de los efectos de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional”, fue elaborado por Bashir et al. (2019), con la finalidad de examinar empíricamente el impacto de la satisfacción laboral (JS) en el compromiso organizacional (CO) de los profesores universitarios en la India. Este estudio empleó un método de enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y de diseño no experimental. Se realizó un muestreo aleatorio simple y la muestra la conformaron 396 académicos de universidades públicas y privadas en el norte de la India. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario,

que midió la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, seguridad laboral, y apoyo organizacional con 18 ítems medidos en escala de Likert. Para el análisis de datos se utilizaron pruebas de ecuaciones estructurales. Los autores concluyeron que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que indica que, al mejorar la satisfacción de los académicos, esto conducirá a un mayor desempeño y compromiso en el trabajo.



El primer antecedente nacional se tituló “Escala para evaluar la experiencia laboral: evidencia de validez y confiabilidad en docentes de educación básica regular en el contexto peruano”, y fue elaborado por Acuña et al. (2024) con el objetivo de adaptar y evaluar la validez y confiabilidad de una escala de experiencia laboral en docentes peruanos de una red de instituciones educativas privadas en el Perú. Respecto al método, se utilizó un trabajo cuantitativo, de alcance explicativo. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, y la muestra la conformaron 760 docentes peruanos entre 20 y 71 años. En lo referente a la recolección de los datos, se empleó una encuesta medida en escala de Likert del 1 al 7, la que contó con la aprobación del comité de ética de la Escuela de Posgrado de una universidad privada del Perú. Este instrumento midió la experiencia sensorial, intelectual y emocional, y fue distribuido vía web y a través de Whatsapp. Los datos fueron analizados con pruebas de análisis factorial confirmatorio, de confiabilidad, y de regresión lineal. Los autores concluyeron que la experiencia laboral es importante para el bienestar psicológico ; y que la herramienta obtenida posee condiciones psicométricas adecuadas.

El segundo antecedente nacional se tituló “Experiencia y compromiso laboral en colaboradores de financieros de la Provincia de Jauja”, y fue elaborada por Huanhuayo et al. (2023) con el objetivo de determinar la relación entre experiencia y compromiso laboral en colaboradores de entidades financieras de la Provincia de Jauja. Este estudio utilizó un método cuantitativo, de alcance correlacional, de diseño no experimental y transversal. Se realizó un muestreo aleatorio y la muestra la conformaron los colaboradores de entidades financieras de la provincia de Jauja, que tenían entre 25 y 45 años y que tenían al menos 3 meses laborando.

La recolección de datos se llevó a cabo con una encuesta. El trabajo concluyó que existe una relación significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral en colaboradores de financieros de la Provincia de Jauja. Asimismo, existe relación entre la dimensión física, la dimensión tecnológica y la dimensión cultural con el compromiso laboral

El tercer antecedente nacional se tituló “experiencia de empleado y compromiso laboral en colaboradores de establecimientos hoteleros del distrito de Tarma Junín, periodo covid-19”, y fue elaborada por Palomino (2021), con el objetivo de determinar la relación entre experiencia del empleado y compromiso laboral en colaboradores de establecimientos hoteleros del distrito de Tarma, Junín. El autor utilizó un método de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de alcance correlacional. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, y la muestra la conformaron 75 colaboradores de 25 establecimientos hoteleros registrados en la provincia de Tarma. Se aplicaron dos cuestionarios, de 17 ítems cada uno, para medir la experiencia del empleado y el compromiso laboral. Para el análisis de los datos se utilizaron tablas cruzadas y pruebas de correlación. El autor concluyó que existió una relación significativa entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral en colaboradores de establecimientos hoteleros del distrito de Tarma, en el periodo COVID – 19.

El cuarto antecedente nacional se tituló “Estado actual de la gestión del Employee Experience en una empresa del sector seguros peruano. Caso: INTERSEGURO.”, y fue desarrollado por Jiménez et al. (2020) con la finalidad de describir el estado actual de la gestión del Employee Experience en una empresa del sector seguros peruano a través del estudio de caso único de Interseguro. Esta investigación utilizó un método mixto, de alcance descriptivo y exploratorio. La muestra la conformaron los expertos en temas sobre Gestión del Talento y Employee Experience, los miembros responsables de la Gestión del Employee Experience, y los colaboradores del área sugerida por los responsables de la gestión del Employee Experience. Para la recolección de los datos se utilizaron encuestas y entrevistas. El trabajo concluyó que Interseguro se encuentra realizando esfuerzos significativos para ofrecer una buena experiencia a sus colaboradores. Además, indica que sus estrategias están dirigidas al compromiso del empleado antes que a las experiencias de los empleados.

2.4 Contexto

2.4.1 La industria de cuero en el Perú

El Perú posee una ventaja competitiva en la calidad de sus materias primas, especialmente en regiones como Arequipa y La Libertad, donde la curtiembre se ha desarrollado con altos estándares (INEI, 2023). Sin embargo, la formalización sigue siendo un desafío importante, ya que más del 90% de los productores de marroquinería en el país son micro y

pequeñas empresas, muchas de las cuales operan en la informalidad, lo que limita su acceso a financiamiento, tecnología y mercados internacionales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

En el año 2019 se registraron un total de 3,174 empresas formales de cuero y calzado en Lima (BCRP, 2019) (ver figura N° 4). Esta industria sufrió una contracción significativa en el año 2020 de 32.2% debido a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 (BCRP, 2023). Posteriormente, en el periodo 2021 – 2022 se observaron señales de recuperación, sin llegar a alcanzar los niveles anteriores a la pandemia (BCRP, 2023). En el año 2022, por ejemplo, se contabilizaron 6,707 empresas formales en la industria del cuero y calzado en Perú. De estas, el 95.6% eran microempresas, el 4.0% pequeñas, el 0.1% medianas y el 0.3% grandes empresas. La concentración regional se mantuvo en Lima (44.7%), seguida de La Libertad (28.7%), Arequipa (13.3%) y Junín (3.0%) (BCRP, 2023). Asimismo, en el año 2022 las exportaciones de calzado de cuero mostraron un crecimiento notable, alcanzando los US\$11.2 millones, logrando un incremento del 38% respecto al año anterior. Posteriormente, en el año 2023, la industria contribuyó con el 1.0% al PBI manufacturero y con el 0.12% del PBI nacional.

Figura N° 4. Empresas formales de cuero y calzado en Lima según tamaño y principales distritos

	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas y grandes empresas	Total	
				Empresas	Participación(%)
Lima	2 964	190	20	3 174	37,5
Lima	461	16	3	480	5,7
San Juan de Lurigancho	428	32	1	461	5,4
Comas	360	12	-	372	4,4
San Martín de Porres	248	13	3	264	3,1

Nota. Fuente: BCRP (2019). *Perú: Situación actual del sector cuero y calzado.* p. 11.

El crecimiento en el sector en los últimos años responde a la nueva cultura de la digitalización, del auge del comercio electrónico y la reactivación del turismo, que ha impulsado la demanda de productos de cuero de alta calidad (Euromonitor, 2023). No obstante, la producción aún no ha alcanzado los niveles prepandemia debido al incremento en los costos de insumos importados, la competencia con materiales sintéticos más accesibles y la falta de acceso a financiamiento para modernización tecnológica (BCRP, 2023).

Sumado a ello, las pymes del sector enfrentan barreras estructurales como la falta de acceso a créditos competitivos, la escasez de mano de obra especializada y el limitado desarrollo de cadenas de suministro eficientes (INEI, 2023). Por ello, y para mejorar su

competitividad, muchas han optado por la digitalización de sus procesos y la adopción de estrategias de venta en línea a través de plataformas como Instagram, Facebook Marketplace y marketplaces especializados en moda y accesorios (Euromonitor, 2023). Además, se ha incrementado la adopción de estrategias omnicanal, combinando tiendas físicas con experiencias digitales, como personalización en línea y realidad aumentada para probar productos (Gómez & Rojas, 2022).

Por otro lado, en términos de demanda y tendencias de consumo, los clientes han desarrollado una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos de cuero, lo que ha generado interés en materiales alternativos como el cuero vegetal y productos reciclados (Gómez & Rojas, 2022). Paralelamente, el mercado ha mostrado una creciente preferencia por marcas locales y productos artesanales, lo que ha impulsado a pequeñas y medianas empresas (pymes) a diversificar su oferta y reforzar su identidad demarca (Ministerio de la Producción, 2023). En el segmento premium, la demanda de marroquinería de lujo sigue en aumento, especialmente en Lima y Arequipa, donde el consumo de artículos de alta gama ha vuelto a niveles cercanos a los de 2019 (Revista 5 Días, 2023).

En otras palabras, el sector de la marroquinería en Perú enfrenta importantes retos, pero también presenta oportunidades de crecimiento. De esta manera, la adopción de prácticas más sostenibles en la producción de cuero, el fortalecimiento de la innovación en diseño y la expansión hacia mercados internacionales pueden ser factores clave para su consolidación (Ministerio de la Producción, 2023). A su vez, el acceso a financiamiento y programas de apoyo gubernamental podrían facilitar la modernización del sector, permitiendo a las pymes mejorar su competitividad y generar mayor valor agregado en sus productos (BCRP, 2023). Con una estrategia adecuada, la industria peruana del cuero y marroquinería tiene el potencial de posicionarse como un referente en la región, destacando tanto por la calidad de sus materiales como por su capacidad de innovación y adaptación a las nuevas tendencias del mercado (Cámara de Comercio de Lima, 2023).

El mercado de marroquinería en Perú es altamente competitivo, especialmente con la competencia de productos importados provenientes de China y Brasil, que dominan el mercado con productos de menor costo y mayor volumen de producción (Cámara de Comercio de Lima, 2023). Sin embargo, el sector cuenta con importantes ventajas competitivas basadas en la calidad del cuero peruano, y en la creciente conciencia sobre sostenibilidad y la demanda de productos eco-amigables como el cuero vegetal, que ofrecen una oportunidad para que las empresas locales se posicionen favorablemente en el mercado global, especialmente en segmentos premium y de lujo (Gómez et al., 2022).

Por ello, no es de sorprender que el Perú sea un mercado altamente atractivo para las marcas, y que en su territorio se comercialicen 267 marcas de lujo, de las cuales 96 ofrecen productos de ropa y calzado y 10 de productos de cuero (Gestión, 2019). Este sector ha mostrado una recuperación sólida, con cifras que se asemejan a las de 2019. Una de las principales razones de esta rápida recuperación es la consolidación de la digitalización, el cambio generacional y el papel que desempeña el lujo durante los tiempos de crisis. Ello, a pesar de que esta industria enfrenta desafíos clave, como fenómenos climáticos adversos, incremento en el costo de insumos importados y escasez de mano de obra, que afectan las proyecciones de crecimiento para los próximos años (BCRP, 2023).

Figura N° 5. Marcas de lujo y su presencia en el Perú

Categoría	Con presencia	Sin presencia	Total
Ropa y calzado	24	74	96
Cosméticos	35	30	65
Relojes	16	27	43
Joyería	9	24	33
Lentes	6	8	14
Productos de cuero	7	3	10
Otros	-	4	4
Total	97	170	267

Fuente: Gestión (2019)

En concreto, la industria de la marroquinería en Perú enfrenta un entorno competitivo, marcado por la presencia de marcas internacionales, pero también por una base sólida de pequeñas y medianas empresas que luchan por adaptarse a los cambios del mercado. El fortalecimiento de la innovación en diseño, la adopción de prácticas sostenibles y el apoyo a la digitalización de los procesos de producción y ventas podrían ser clave para mejorar la competitividad del sector y fomentar su crecimiento.

La presente investigación tomará como muestra de estudio a la empresa de producción y comercialización de productos de cuero llamada Aron Puro Cuero, la cual tiene 35 años de experiencia en el mercado peruano. Aron Puro Cuero se caracteriza por el nivel de calidad de sus productos ya que agregan valor en el mercado por la forma en que son producidos pues son hechos de forma artesanal, es decir, cuenta con maestros artesanos que realizar la producción de manera manual. La empresa, actualmente tiene 3 tiendas físicas, las cuales se ubican en Lima Metropolitana dos de ellas se ubican en el distrito de Cercado de Lima (Jirón Cuzco 626 y 688) y la tercera en el distrito de San Isidro (Calle Chinchón 944). Aron Puro Cuero dentro de la

gama de productos que ofrece los más vendidos son las billeteras y carteras hechas con 100% cuero, además de ello ofrecen correas, calzado y otros. Esta empresa por la vasta experiencia en el mercado tiene ingresos por la venta de sus productos al por mayor y menor, en los cuales atiende pedidos corporativos y personalizados, esto ha hecho que se adapte a las nuevas tendencias que el mercado le exige teniendo así canales de venta modernos en los cuales ofrecen sus productos a través de su página web y redes sociales. Por otro lado, la empresa cuenta con programas sociales llamados “Proyectos sociales Aron” el cual consiste en brindar apoyo a dos albergues ubicados en Lima y Cusco dentro de este proyecto los principales participantes de la causa son los mismos colaboradores en conjunto con la empresa. Esto ha hecho que ellos se sientan identificados con la organización pues los valores que ellos comparten van con el mismo objetivo de ayudar a los que necesitan en este proyecto social pues los productos que ellos hacen y venden ayudan a que el proyecto se siga realizando pues cierto porcentaje de los ingresos mensuales son destinados a colaborar a los albergues del proyecto.

Aron Puro Cuero en la actualidad está formada por 200 trabajadores en total de los cuales están distribuidos en las 3 áreas principales de la empresa, las cuales son: Área de producción y operación, la cual está conformada por el 60% de la totalidad de trabajadores de la empresa de los cuales son los maestros artesanos quienes se encargan de la elaboración del producto final y los operarios quienes elaboran la curtiembre para la materia prima de los productos. Seguido se tiene al área administrativa, con el 20% de los trabajadores cuyas funciones están dirigidas al correcto funcionamiento financiero de la empresa y las tiendas que actualmente se tienen, además de realizar los pagos al personal y servicios. Finalmente, el área comercial, conformado por el otro 20% de trabajadores de la empresa, los cuales son el equipo de ventas ubicados en las diferentes tiendas, el equipo de atención al cliente a través de los canales digitales y el equipo de marketing quienes apoyan con la publicidad y diseños gráficos.

Sin duda Aron Puro Cuero es uno de los claros ejemplos de éxito empresarial en el rubro de marroquinería peruana pues con el paso de los años se ha ido posicionando en el mercado peruano. Sin embargo, presenta algunas brechas de manejo de personal, ya que en la actualidad su índice de rotación de personal es alto sobre todo en el área comercial. Además, en el área de producción la incorporación de nueva tecnología es frustrante debido a que los maestros artesanos son mayores y prefieren el uso de máquinas tradicionales. Es por ello que la presente investigación toma como muestra a la empresa Aron pues el aporte a nivel práctico y de conveniencia servirá como ejemplo para que empresas como Aron, pertenecientes a la industria de marroquinería, mejoren la experiencia de sus empleados y por consecuencia el compromiso organizacional sea el más óptimo aumentando la efectividad de los procesos.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

Comprender y aprovechar la experiencia del empleado es uno de los temas de tendencia para las organizaciones porque la experiencia positiva del empleado afecta el apego y el compromiso de los empleados con la organización (Singh et al., 2023; Başar et al., 2024; Tucker, 2020; Panneerselvam et al., 2022), la satisfacción, la retención de los empleados (Abhari et al., 2023), y el bienestar psicológico, por lo que es fundamental para el éxito organizacional (Lee y Kim 2023) Es decir, una experiencia positiva del empleado es crucial para atraer y retener a los mejores talentos, fomentar una cultura de compromiso y, en última instancia, impulsar el éxito organizacional (Parasa, 2024). Sobre ello, el bienestar psicológico se refiere al estado de salud mental y emocional de un individuo, el compromiso organizacional se define como la actitud de los miembros de la organización hacia la organización a la que pertenecen, y la satisfacción laboral se refiere al placer o satisfacción relacionada con el trabajo o el entorno laboral de un individuo (Lee y Kim 2023).

Por otro lado, investigaciones recientes subrayan que la satisfacción laboral es un factor clave en el desempeño organizacional, la retención de talento y el compromiso de los empleados. Además, se ha identificado como un mediador en la relación entre la experiencia del empleado y el compromiso organizacional, ya que una experiencia laboral positiva genera mayores niveles de satisfacción, lo que, a su vez, fortalece el vínculo emocional del empleado con la organización. Asimismo, la satisfacción laboral es el factor más importante para el éxito de la organización (Biaron, 2020).

Finalmente, un entorno laboral que prioriza la experiencia del empleado fomenta la motivación, el sentido de pertenencia y la alineación con los objetivos organizacionales, lo que incrementa la productividad y reduce la rotación. La satisfacción laboral y el bienestar integral, al ser factores clave en la experiencia del empleado, contribuyen a generar un ambiente de trabajo saludable, estable y comprometido, lo cual es esencial para el crecimiento y la competitividad de la empresa, especialmente en un contexto de PYMEs donde retener talento es fundamental. Por lo tanto, se plantea que:

- **HG:** La experiencia del empleado influye positivamente en el compromiso organizacional a través de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de marroquinería en Lima Metropolitana.

2.5.2 Hipótesis Específicas

- **Argumentación:**

Una variable que influye en los colaboradores es la experiencia física. La cual, se relaciona con el espacio físico donde los empleados desarrollan sus tareas, incluyendo las instalaciones, el mobiliario, la iluminación, el ruido y los factores ergonómicos (Morgan, 2017). De tal manera, como señala Locke (1970), citado por Lee y Kim (2023), los trabajadores experimentan satisfacción laboral cuando sus expectativas y necesidades coinciden con los beneficios y condiciones proporcionados por la organización. Este fenómeno involucra distintas dimensiones, tales como el salario, las condiciones del puesto, las interacciones con compañeros y superiores, así como las oportunidades de crecimiento en la empresa. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H1:** La experiencia física influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

La experiencia tecnológica abarca los recursos y el grado de tecnología disponible para que los empleados desempeñen sus funciones de manera eficiente, considerando desde aplicaciones hasta hardware, software, interfaces y diseño (Lee y Kim 2023). Asimismo, según Locke (1970), citado por Lee y Kim (2023), la satisfacción laboral ocurre cuando las condiciones y recompensas brindadas por la empresa cumplen con las expectativas y requerimientos de los empleados. Este concepto integra factores como la compensación económica, el entorno de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales y las posibilidades de desarrollo profesional. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H2:** La experiencia técnica influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

La experiencia cultural abarca los valores, normas y creencias que dan forma al ambiente organizacional (Omega et al., 2024), así como diversos factores que influyen en él, tales como la calidad de las relaciones laborales, el nivel de autonomía brindado a los empleados y el reconocimiento que reciben por su trabajo (Lee y Kim 2023); Cornelius et al., 2022). De esta manera, como señala Locke (1970), citado por Lee y Kim (2023), los trabajadores experimentan satisfacción laboral cuando sus expectativas y necesidades coinciden con los beneficios y condiciones proporcionados por la organización. Este fenómeno involucra distintas dimensiones, tales como el salario, las condiciones del puesto, las interacciones con

compañeros y superiores, así como las oportunidades de crecimiento en la empresa. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H3:** La experiencia cultural influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Hace referencia al ambiente de trabajo en su dimensión física, englobando el espacio disponible, las herramientas, la iluminación, el sonido y las condiciones ergonómicas (Morgan, 2017). De esta forma, el bienestar psicológico, hace referencia al equilibrio emocional y personal de un individuo, influenciado por aspectos como la finalidad en la vida, el progreso personal y la independencia (Ryff & Keyes, 1995). En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H4:** La experiencia física influye en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Según Lee y Kim (2023), la experiencia tecnológica comprende el acceso y uso de herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo de los empleados, incluyendo aplicaciones, dispositivos, programas, interfaces y aspectos de diseño. Por lo que, el bienestar psicológico, hace referencia al nivel de equilibrio en el ámbito emocional y personal de una persona, influenciado por elementos como el propósito en la vida, el progreso personal y la autodeterminación (Ryff & Keyes, 1995). En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H5:** La experiencia técnica en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Según Omega et al. (2024), la experiencia cultural está determinada por los principios, creencias y normas que configuran el entorno de una organización, incluyendo aspectos como la interacción entre compañeros y líderes, la autonomía de los trabajadores y el nivel de reconocimiento otorgado a su desempeño (Lee y Kim 2023); Cornelius et al., 2022). También, el bienestar psicológico, hace referencia a la condición de estabilidad emocional y personal en una persona, determinada por aspectos como el propósito vital, el desarrollo personal y la autonomía (Ryff & Keyes, 1995). En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H6:** La experiencia cultural influye en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Según Morgan, (2017) La experiencia física hace referencia al entorno físico donde los colaboradores trabajan, incluido el espacio, las instalaciones, los equipos, la iluminación, el ruido y la ergonomía que le genera a cada trabajador por lo que, el compromiso organizacional según Meyer y Allen, (1991) es el vínculo psicológico que une al empleado con la organización, influyendo en su disposición a permanecer en la empresa y a esforzarse por sus objetivos. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H7:** La experiencia física influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Según Lee y Kim (2023), La experiencia tecnológica se refiere a los recursos y el nivel de tecnología que los empleados pueden utilizar para realizar su trabajo de manera efectiva, incluyendo todo, desde aplicaciones hasta hardware, software, interfaces de usuario y diseño por lo tanto, el compromiso organizacional según Meyer y Allen, (1991) es el vínculo psicológico que une al empleado con la organización, influyendo en su disposición a permanecer en la empresa y a esforzarse por sus objetivos. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H8:** La experiencia tecnológica influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Según Omega et al. (2024) La experiencia cultural se refiere a los valores, creencias y normas de la organización que crean la atmósfera organizacional en ese sentido, el compromiso organizacional según Meyer y Allen, (1991) es el vínculo psicológico que une al empleado con la organización, influyendo en su disposición a permanecer en la empresa y a esforzarse por sus objetivos. En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H9:** La experiencia cultural influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

Una de las variables que influye en el compromiso organizacional es la satisfacción laboral. Según Locke (1970), citado por Lee y Kim (2023), la satisfacción laboral se produce cuando las expectativas y necesidades de los trabajadores se alinean con las condiciones y recompensas ofrecidas por la organización. Este constructo incluye dimensiones como la remuneración, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el desarrollo profesional. Es por ello que el compromiso organizacional evalúa el sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa, su apego emocional, la importancia personal que le asigna a su trabajo en la organización y su grado de identificación con los problemas de la empresa (Meyer y Allen, 1991). En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

- **H10:** La satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

- **Argumentación**

El bienestar psicológico, hace referencia al nivel de equilibrio en el ámbito emocional y personal de una persona, influenciado por elementos como el propósito en la vida, el progreso personal y la autodeterminación (Ryff & Keyes, 1995). Asimismo, el compromiso organizacional se explica como un alto nivel de identificación con los objetivos y valores de la organización; como la voluntad de realizar un esfuerzo adicional para el beneficio de la organización y un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización; como la fuerza de la identificación y la participación de un individuo en una organización particular; como el vínculo psicológico entre una persona y una organización (Donglong et al., 2020). En base a esto se plantea la siguiente hipótesis.

- **H11:** El bienestar psicológico influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

El estudio se llevará a cabo bajo un enfoque cuantitativo, dado que se utilizarán pruebas estadísticas para evaluar las hipótesis planteadas. Además, se adoptará un diseño no experimental, lo cual implica que se observarán situaciones existentes sin realizar manipulaciones deliberadas (Hernández et al., 2018). Asimismo, tendrá un alcance explicativo, ya que se centrará en identificar la influencia de variables independientes sobre una variable dependiente (Hernández et al., 2018). De esta manera se podrá profundizar en la comprensión de las relaciones entre las variables estudiadas. A través de este alcance, se busca generar

información valiosa que no solo enriquezca el conocimiento teórico del fenómeno en análisis, sino que también ofrezca recomendaciones prácticas para su implementación en el ámbito del marketing. También, se empleará un diseño transversal, lo que significa que la recolección de datos se llevará a cabo en un único momento temporal (Hernández et al., 2018). De este modo, se espera que los resultados sean útiles tanto para la comunidad investigadora como para los profesionales del sector.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población Objetivo

La población comprende a los 67498 individuos (Produce, 2024) que presentan atributos apropiados para ser considerados en la investigación (Hernández et al., 2018). Por lo tanto, en este trabajo la población la conforman los colaboradores de todas las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.

3.2.2 Método de Muestreo

Este estudio utilizará un enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia, donde los participantes no serán seleccionados aleatoriamente, sino que serán elegidos en función de su disponibilidad y disposición a participar en la investigación (Hernández et al., 2018). Esto responde a que la muestra la conformarán todos los empleados de la empresa de marroquinería Aron, que posee un total de 200 empleados.

3.2.3 Tamaño de la Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, que incluye todas las características relevantes de los participantes (Hernández et al., 2018). En este caso, se determinó la muestra tomando como referencia la población de la empresa de marroquinería Aron Puro Cuero, que tiene un total de 200 empleados. Se ha elegido esta muestra debido a que se tiene acceso directo a la empresa Aron Puro Cuero. Por tanto, la muestra estará conformada por los 200 colaboradores de la empresa de marroquinería Aron Puro Cuero, que se encuentra en Lima Metropolitana.

3.2.4 Método de Recolección de Datos

Los datos serán recopilados por medio de un cuestionario dividido en dos etapas. En la primera etapa, se incluirán preguntas filtro con el propósito de identificar a los individuos que cumplen con los criterios necesarios para participar en el estudio. Esta fase inicial se centrará en determinar el sexo, el puesto y el tiempo que lleva laborando el evaluado.

En la segunda etapa, se aplicará un cuestionario a través de formularios de Google, el cual ha sido traducido y modificado a partir del estudio de Lee y Kim (2023). Este cuestionario

consta de 21 preguntas evaluadas en una escala Likert de 5 puntos, que iba desde 1, que significa "Muy en desacuerdo", hasta 5, que significa "Muy de acuerdo".

Estos 21 ítems seleccionados del estudio de Lee y Kim (2023) se clasifican en experiencia física (3 ítems), experiencia técnica (3 ítems), experiencia cultural (4 ítems), satisfacción laboral (4 ítems), bienestar psicológico (3 ítems) y compromiso organizacional (4 ítems).

3.2.5 Método de Análisis de Datos

En lo que respecta al análisis de datos, la información recolectada a través del cuestionario será procesada con el software estadístico JAMOV, donde se realizarán las siguientes pruebas de análisis: En primer lugar, se realizarán pruebas descriptivas referentes a las características demográficas de los individuos, esto es sexo, edad, ubicación geográfica. Luego, se llevará a cabo un análisis factorial exploratorio para evaluar la adecuación y precisión de los ítems en relación con cada variable específica. Posteriormente, se calculará la fiabilidad del cuestionario utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que permitirá determinar la consistencia interna de las escalas utilizadas.

Además, se verificará la validez del cuestionario a través de otro análisis factorial confirmatorio. Este proceso incluirá la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, que medirá la idoneidad general del conjunto de datos, además de analizar la varianza total explicada y las comunales para validar cada ítem individualmente. También se aplicará una matriz de componentes rotados para asegurarse de que cada ítem evalúe correctamente la dimensión correspondiente.

Posteriormente, se llevarán a cabo pruebas de normalidad para conocer la forma de distribución de los datos; finalmente, para comprobar las hipótesis del estudio, se utilizará el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) mediante un enfoque interactivo que permite la inclusión manual de las variables independientes (endógenas), dependientes (exógenas) y mediadoras que forman parte del modelo investigativo. Se optó por esta prueba por ser la prueba utilizada en la metodología del documento de Lee y Kim (2023), de donde se ha obtenido el cuestionario; y, porque es una prueba que permite realizar un análisis objetivo y completo de la relación causal entre las variables. En este análisis, la variable endógena será la experiencia del empleado. Las variables mediadoras serán la satisfacción laboral y el bienestar psicológico, mientras que el compromiso organizacional actuará como la variable exógena.

CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA

4.1 Contribución teórica

Esta investigación es importante porque aborda una necesidad relevante en el contexto de las empresas de marroquinería, al llenar una brecha de conocimiento sobre la influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional. Específicamente, la investigación amplía el conocimiento empírico sobre la relación entre la experiencia del empleado en un contexto cultural y económico como el peruano, que ha sido poco estudiado. En ese sentido, este estudio proporciona un instrumento que cuenta con validez científica, y un marco teórico que contiene información completa y precisa, por lo que es una fuente importante de conocimiento actual respecto a las variables de interés. Con este documento, las empresas podrán tomar decisiones respecto a cómo abordar la experiencia del empleado y el compromiso laboral.

4.2 Contribución práctica

Desde una perspectiva aplicada, la investigación proporciona herramientas clave para que los tomadores de decisiones de la industria de la marroquinería puedan diseñar estrategias efectivas basadas en datos exactos sobre las dimensiones de la experiencia del empleado que más influyen en su compromiso. En ese sentido, los hallazgos permitirán implementar políticas que favorezcan la productividad y la satisfacción laboral, impulsando la diferenciación a través de una cultura organizacional sólida y competitiva, especialmente en un sector donde la atracción y fidelización de talento es crítica. Por tanto, este trabajo brinda una base para que las empresas adopten prácticas específicas a las particularidades culturales y económicas del país.

4.3 Conveniencia

Esta investigación contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa y del sector de marroquinería, al ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y atraer talento mediante la creación de entornos laborales más atractivos. En el caso de la empresa Aron puro cuero, al aplicar el instrumento propuesto, se podrá conocer la experiencia y el compromiso real de los empleados, por lo que se tomarán decisiones respecto a la contratación del personal; si cuentan con la experiencia y el compromiso podrán mantener sus puestos de trabajo; en el caso de que ambas variables poseen indicadores bajos, es muy probable que el personal deba dejar sus funciones y se deba de realizar una nueva contratación de personal. Aunque puede centrarse en un sector específico, como el de la marroquinería, ya que los resultados tienen el

potencial de ser adaptados a otros sectores, lo que amplía su aplicabilidad y relevancia para diversas organizaciones.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

En la industria de la marroquinería, empresas como Aron Puro Cuero pueden beneficiarse enormemente de diversas estrategias para optimizar su ambiente laboral por ese motivo es recomendable mejorar las condiciones laborales mediante la actualización de espacios físicos y tecnológicos, garantizando que los empleados cuenten con herramientas eficientes y tecnología moderna. A su vez, fortalecer la cultura organizacional resulta clave, promoviendo valores sólidos, relaciones interpersonales saludables y un ambiente que fomente la autonomía y el reconocimiento.

Para mejorar el bienestar integral de los trabajadores, es recomendable implementar programas de bienestar psicológico como talleres de manejo del estrés o sesiones con profesionales de apoyo emocional que promuevan la autoaceptación, el propósito en la vida y el crecimiento personal, lo cual influye positivamente en su satisfacción laboral. Además, aumentar el reconocimiento y la motivación mediante incentivos como el programa de "Empleado del Mes" o feedback positivo directo de los supervisores y esto puede reforzar el compromiso y el vínculo afectivo de los empleados con la empresa.

Otra recomendación es aprovechar la información obtenida a través de estudios internos lo cual permitirá tomar decisiones informadas sobre recursos humanos, mejorando la experiencia del empleado y consolidando su compromiso organizacional. como, por ejemplo, después de realizar una encuesta interna en Aron Puro Cuero, se descubrirá que el 70% de los empleados considera que la falta de comunicación entre áreas afecta su productividad. Con esta información, la empresa decidirá implementar reuniones semanales interdepartamentales donde los equipos de producción, diseño y ventas puedan compartir actualizaciones y resolver problemas de manera colaborativa. Con estas recomendaciones podemos mejorar la influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

- Abdulkhamidova, F. (2021). Herzberg's Two-Factor Theory. *Research Proposal: American University in the Emirates*.
- Abhari, K., Bhullar, A., Le, J., & Sufi, N. (2023). Advancing employee experience management (EXM) platforms. *Strategic HR Review*, 22(3), 102-107.
- Afifuddin, M., & Jwalita, P. (2023). Motivations of Safety Needs. In *Proceedings of the 4th Annual International Conference on Language, Literature and Media (AICOLLIM 2022)* (Vol. 725, p. 192). Springer Nature.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774-790.
- Agegehu, W., Abdissa, D., & Alemayehu, D. (2022). Confirmatory and exploratory factor analysis for validating Allen and Meyer organizational commitment questionnaire for health professionals in Ethiopia—Amharic language. *Journal of Healthcare Leadership*, 99-111.
- Ahmad, S., & Alasmari, T. (2021). What makes the Technology Strategic Decision Making More Well-organized?. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, 27(2).
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of business research*, 26(1), 49-61. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014829639390042N>
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
- Başar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 24(5), 908-915.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222820>
- Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231-236.
- Biason, R. (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405-413.

- Božek, A., Nowak, P., & Blukacz, M. (2020). The relationship between spirituality, health-related behavior, and psychological well-being. *Frontiers in psychology*, 11, 1997.
- Bratajaya, C. (2021). Senior nurses' perceptions of essential soft skills for novice nurses in a private hospital in Jakarta, Indonesia: A phenomenological study. *Belitung Nursing Journal*, 7(4), 320.
- Cueva, J. (2023). Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 287-302.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/25525>
- DeCotiis, T., & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678704000704>
- Deloitte (2022). *Una buena gestión de la experiencia del colaborador es una ventaja competitiva para toda organización* <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/una-buena-gestion-de-la-experiencia-del-colaborador-es-una-ventaja.html>
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167-179.
- Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & Rafiyana, G. (2022). Turnover intentions on teachers in Indonesia: The role of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. *Social Values & Society(SVS)*, 4(2), 30-36.
- Garcia, B., Khorakian, A., Serna, H., Olguín, J., Ramírez, M., & Aranibar, M. (2021). What makes employees respond to different types of organisational commitment?. *International Journal of Procurement Management*, 14(3), 360-379.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*, 19(3), 131-135.
- Heimerl, P., Stickler, H., & Haid, M. (2020). The Influence of Spirituality in Hospitals on Job Satisfaction.
- Herrera, J., & De Las Heras, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in psychology*, 11, 609211.
- IBM Smarter Workforce Institute (2017). *The Employee Experience Index around the globe How countries measure up and create human workplaces*.
<https://www.ibm.com/downloads/cas/0O6GXMQE>
- Imran, B., Mariam, S., Aryani, F., & Ramli, A. (2020). Job Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention. In *International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)* (pp. 290-292). Atlantis Press.

- Joseph, M., Kumar, F., Arooran, G., Sudha, A., & Jose, N. (2024). Cultural Experience and Employee Indifference: Burnout as a Mediator among IT Professionals. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 1148.
- Katebi, A., HajiZadeh, M., Bordbar, A., & Salehi, A. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Kim, E., Tkatch, R., Martin, D., MacLeod, S., Sandy, L., & Yeh, C. (2021). Resilient aging: Psychological well-being and social well-being as targets for the promotion of healthy aging. *Gerontology and geriatric medicine*, 7, 23337214211002951.
- Köşker, A., & Tonbul, Y. (2024). Developing a power scale based on Etzioni's organizational commitment classification for school principals. *Journal of Teacher Development and Education*, 2(2), 70-85.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349.
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A., & Alias, N. (2022). The impact of organizational justice on intention to stay: The mediating role of organizational commitment. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 139-149.
- Mahalakshmi, V., & Isravel, Y. (2021). A Conceptual Review on Organizational Commitment—A Comprehensive Summary.
- McCarthy, D., Alexander, P., & Jung, Y. (2022). Enhancing the organisational commitment of public sector accounting staff through the pursuit of CSR objectives. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(2), 304-324.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. *Sage publications*.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morales, F., Espigares, I., Brown, T., & Pérez, J. (2020). The relationship between psychological well-being and psychosocial factors in university students. *International journal of environmental research and public health*, 17(13), 4778.

- Morgan, J. (2017). *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*. Wiley.
- Mortell, M. (2021). Maslow's Theory of Needs, Human Behaviour, and COVID-19 Non-Compliance: A conceivable triad. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, 7(2).
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mosiichuk, V. (2023). Self-realization & self-development: conceptualization of the conscious choice and the unconscious position of the subject. *Available at SSRN 4395508*.
- Nemteanu, M. S., Dinu, V., & Dabija, D. (2021). Job insecurity, job instability, and job satisfaction in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Competitiveness*, (2).
- Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020)*.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475.
- Omega, A., Putranta, M., & Pramudianto, P. (2024). Optimizing Employee Experience and Coaching to Reduce Turnover Intention: A Growth Mindset Moderation Study in Leasing Companies. *KINERJA*, 28(1), 110-121.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.
- Parasa, S. (2024). Impact of AI on Employee Experience and Engagement. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*, 11(7), 12-14.
- Pimentel, N., & Saldarriaga, H. (2022). Engagement y compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa de Paramonga 2022.
- Pimentel, A., Farias, L., Nakayama, C., Leite, C., Duarte, C., & Leite, L. (2024). Maslow and the Environment: Integrating the Social Representation and the Theory of Needs. *Ambiente & Sociedade*, 27, e00147.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Shi, Y., & Lin, X. (2021). A Test of Maslow's Hierarchy of Needs Concept by a Correlational Model among Adult Learners. *American Association for Adult and Continuing Education*.

- Singh, R., Chaudhuri, S., Sihag, P., & Shuck, B. (2023). Unpacking generation Y's engagement using employee experience as the lens: an integrative literature review. *Human resource development international*, 26(5), 548-576.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, 19(4), 183-187.
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51-69.

CAPÍTULO VII: ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

TEMA: “La influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores las empresas de marroquinería en Lima Metropolitana”

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables de estudio	Instrumentos
¿De qué manera influye la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y cómo es el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	Determinar la influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	HG: La experiencia del empleado influye positivamente en el compromiso organizacional a través de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de marroquinería en Lima Metropolitana.	Experiencia del empleado Compromiso organizacional Satisfacción laboral Bienestar de los colaboradores	Cuestionario
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables de estudio	
¿De qué manera influye la experiencia física en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	Determinar de qué manera influye la experiencia física en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	La experiencia física influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	Experiencia física Experiencia técnica Experiencia cultural	
¿De qué manera influye la experiencia técnica en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	Determinar de qué manera influye la experiencia técnica en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	La experiencia técnica influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
¿De qué manera influye la experiencia cultural en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	Determinar de qué manera influye la experiencia cultural en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	La experiencia cultural influye en la satisfacción laboral de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
¿De qué manera influye la experiencia física en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	Determinar de qué manera influye la experiencia física en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	La experiencia física influye en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		

• ¿De qué manera influye la experiencia técnica en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	• Determinar de qué manera influye la experiencia técnica en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	• La experiencia técnica en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
• ¿De qué manera influye la experiencia cultural en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	• Determinar de qué manera influye la experiencia cultural en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	• La experiencia cultural influye en el bienestar psicológico de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
• ¿De qué manera influye la experiencia física en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	• Determinar de qué manera influye la experiencia física en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	• La experiencia física influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
• ¿De qué manera influye la experiencia técnica en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	• Determinar de qué manera influye la experiencia técnica en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	• La experiencia técnica influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
• ¿De qué manera influye la experiencia cultural en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	• Determinar de qué manera influye la experiencia cultural en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	• La experiencia cultural influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
• ¿De qué manera influye la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana?	• Determinar de qué manera influye la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.	• La satisfacción laboral influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la marroquinería en Lima Metropolitana.		
• ¿De qué manera influye el bienestar psicológico en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la	• Determinar de qué manera influye el bienestar psicológico en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de la	• El bienestar psicológico influye en el compromiso organizacional de los colaboradores en las Pymes de la industria de		

marroquinería en Lima Metropolitana?	marroquinería en Lima Metropolitana.	la marroquinería en Lima Metropolitana.		
---	---	--	--	--

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Escala de valoración
Experiencia del empleado	Percepción global que tiene un trabajador sobre su relación con la organización a lo largo de su ciclo de vida laboral. Incluye aspectos como el ambiente de trabajo, la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo y la satisfacción con el liderazgo (Morgan, 2017).	La experiencia abarca tres dimensiones: experiencia física, técnica y cultural. La experiencia física evalúa la percepción sobre la infraestructura y espacios de trabajo; la técnica mide la accesibilidad y eficiencia de los sistemas tecnológicos; y la cultural analiza la equidad, diversidad, bienestar mental y oportunidades de crecimiento (Morgan, 2017).	Experiencia física	- Nuestra empresa ofrece varios espacios de trabajo, como salas de conferencias, espacios de colaboración, espacios abiertos y cafeterías. - Me enorgullece traer invitados a la oficina, como amigos o familiares. - Nuestra empresa ofrece y fomenta un entorno de trabajo libre y flexible.	Escala Likert de 7 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo (7) Totalmente de acuerdo
			Experiencia técnica	- Los sistemas de nuestra empresa son fáciles de usar y útiles. - La empresa apoya a todos los empleados en el uso de sus de la empresa. - La tecnología/sistemas operativos de nuestra empresa se mejoran continuamente incorporando las opiniones de los empleados.	Escala Likert de 7 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo (7) Totalmente de acuerdo
			Experiencia cultural	- Me siento tratado con justicia en la empresa. - Nuestra empresa fomenta la diversidad y la inclusión. - Nuestra empresa se preocupa por el bienestar mental de sus empleados. - Nuestra empresa ofrece oportunidades y recursos crecimiento de los empleados.	Escala Likert de 7 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo (7) Totalmente de acuerdo

Satisfacción laboral	Grado en que un empleado se siente contento y realizado con su trabajo, incluyendo factores como el salario, las condiciones laborales, el reconocimiento y el desarrollo profesional (Locke, 1976).	La satisfacción laboral evalúa la percepción del empleado sobre su satisfacción con las tareas que desempeña, el disfrute de su trabajo y la sensación de recompensa por su desempeño (Locke, 1976)	Unidimensional	- Estoy satisfecho con lo que hago actualmente en la empresa. - Disfruto con mi trabajo actual. - Me siento recompensado por lo que hago ahora.	Escala Likert de 7 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo (7) Totalmente de acuerdo
Bienestar psicológico	Estado de equilibrio emocional y personal de un individuo, influenciado por factores como el propósito en la vida, el crecimiento personal y la autonomía (Ryff & Keyes, 1995).	El bienestar psicológico evalúa la percepción de felicidad en comparación con el entorno social, la capacidad de gestionar problemas personales o financieros y la felicidad con respecto a los logros alcanzados (Ryff & Keyes, 1995).	Unidimensional	- Me siento feliz cuando me comparo con amigos y parientes. - Suelo gestionar bien mis problemas personales o financieros. - Mirando hacia atrás en mi vida, estoy satisfecho con los resultados actuales.	Escala Likert de 7 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo (7) Totalmente de acuerdo
Compromiso Organizacional	Vínculo psicológico que une al empleado con la organización, influyendo en su disposición a permanecer en la empresa y a esforzarse por sus objetivos (Meyer y Allen, 1991).	El compromiso organizacional evalúa el sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa, su apego emocional, la importancia personal que le asigna a su trabajo en la organización y su grado de identificación con los problemas de la empresa (Meyer y Allen, 1991).	Unidimensional	- Tengo un alto sentido de pertenencia a la empresa. - Siento apego por mi departamento o empresa. - Trabajar en esta organización tiene un significado personal. - Siento que el problema de mi departamento o empresa es mi problema.	Escala Likert de 7 puntos: (1) Totalmente en desacuerdo (7) Totalmente de acuerdo

ANEXO: Encuesta

MARCAR CON UN ASPA(X) EN EL NÚMERO DE OPCIÓN CORRESPONDIENTE

Parte I: FILTROS DE INFORMACION GENERAL

1. Género del entrevistado:

(1) Masculino

(2) Femenino

2. Edad del entrevistado:

(MARCAR EN EL RANGO CORRESPONDIENTE)

(1) Entre 18 y 24 años

(2) Entre 25 y 30 años

(3) Entre 31 y 35 años

(4) Entre 36 y 40 años

(5) Entre 41 y 45 años

(6) Otros

Indique si (1) Absolutamente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Absolutamente de acuerdo

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en Desacuerdo	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de Acuerdo

No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	1	2	3	4	5	6	7
	Experiencia física							
	Nuestra empresa ofrece diversos espacios de trabajo como salas de conferencias, espacios de colaboración, espacios abiertos y cafeterías							
	Me enorgullece traer invitados como amigos o familiares a la oficina.							
	- Nuestra empresa ofrece y fomenta un entorno de trabajo libre y flexible.							
	Experiencia técnica							
	Los sistemas de nuestra empresa son fáciles de usar y útiles							
	La empresa apoya a todos los empleados en el uso de la							

	tecnología/sistemas de la empresa.							
	Los sistemas operativos y tecnológicos de nuestra empresa se mejoran continuamente incorporando los comentarios de los empleados.							
	Experiencia cultural							
	Siento que me tratan de manera justa en la empresa.							
	Nuestra empresa fomenta la diversidad y la inclusión.							
	Nuestra empresa se preocupa por el bienestar físico y mental de sus empleados.							
	Nuestra empresa brinda oportunidades y recursos para el crecimiento de los empleados.							
	Satisfacción laboral							
	Estoy satisfecho con lo que estoy haciendo actualmente en la empresa.							
	Estoy disfrutando de mi trabajo actual							
	Me siento recompensado por lo que hago ahora.							
	Quiero continuar con lo que hago ahora							
	Bienestar psicológico							
	Me siento feliz cuando me comparo con amigos y familiares.							
	Generalmente gestiono bien mis problemas personales o financieros.							
	Mirando hacia atrás en mi vida, estoy satisfecho con los resultados actuales.							
	Compromiso organizacional							
	Tengo un alto sentido de pertenencia a la empresa							
	Estoy vinculado a mi departamento o empresa.							
	Trabajar en esta organización es personalmente significativo.							
	Siento que el problema con mi departamento o empresa es mi problema.							

Anexo: PLANTILLA N° 2

REGISTRO DE ASESORÍAS

TITULO: “La influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de marroquinería en Lima Metropolitana”

INTEGRANTES:

Lucero Sheila Aguilar Peralta (15101071)

Francisco Muñoz Bustamante (15100164)

Evelin Madelline Rurush Huamanga (15101254)

NOMBRE DEL ASESOR: Jose Ventura Egoávil

El grupo deberá llevar el control de este cuadro y presentarlo al asesor en cada una de las fechas de asesoría acordadas.

FECHA DE ASESORIA	TEMAS VISTOS	TEMAS PARA LA SIGUIENTE ASESORIA
21/01/2025	- Redacción del trabajo - Revisión del paper base - Búsqueda de más fuentes con base teórica más actual - Mejorar las definiciones de las variables en estudio	- Planteamiento de las hipótesis - Mejoramiento de la situación problemática - Revisión de las variables
04/02/2025	- Revisión de la problemática y de las hipótesis - Mejorar la redacción y definición de las variables satisfacción y experiencia del empleado. - Investigación del contexto de la industria - Revisar bibliografía profundizada en la definición de variables	- Revisión de las hipótesis - Revisión de las matrices de operacionalización y las definiciones - Revisión del método de investigación
11/02/2025	- Modificación de las hipótesis y mejorar la redacción - Cambios en objetivos -	- Revisión de las variables - Revisión del contexto de la industria - Revisión de los objetivos e

	Definir mejor la variable y citar mejor a los autores a usar para las definiciones.	hipótesis según el modelo de investigación
18/02/2025	- Definir mejor la muestra y el método a usar - Incrementar más antecedentes - Mejorar los argumentos de la investigación - Explicar por qué se aplican los modelos a usar en el marco teórico.	- Revisión del paper base - Revisión de las fuentes para mejorar las definiciones de las variables
22/02/2025	- Revisar la redacción - Cambiar el orden de exposiciones de las variables - Ordenar mejor los párrafos de la situación problemática. Iniciar con la variable compromiso - Argumentar mejor los modelos a usar - Explicar mejor la muestra y la población	- Revisión general antes de la entrega
24/02/2025	- Reordenar la situación problemática - Justificar las hipótesis con argumentos - Explicar el alcance de la muestra y la población - Explicar el método de análisis de datos según las 4 dimensiones - Mejorar la redacción de la metodología - Agregar el resumen y abstract de la investigación	- Revisión de las correcciones y últimas modificaciones antes de la entrega final
28/02/2025	- Mejorar el planteamiento del problema en la	Fin de asesoría, puntos para entrega final

	redacción orientada a la variable principal - Mejorar la redacción de la pregunta de investigación - Justificación de los modelos teóricos usados en la investigación - Ordenar el método de medición - Complementar las contribuciones que se harán en el trabajo de investigación (teórica, práctica y conveniencia)	
--	--	--

Esta sección la completa el asesor una vez que culminen las asesorías programadas y el grupo ha levantado satisfactoriamente las observaciones dadas

Habiéndose completado el periodo de asesoría para la elaboración de este Trabajo de Suficiencia Profesional. Tengo a bien declarar este trabajo:

X apto para ser sustentado.

___no apto para ser sustentado² .

05 de Marzo de 2025

Firma del asesor



Nombre del asesor **JOSÉ VENTURA EGOAVIL**

REGISTRO DE ASESORÍAS

NOMBRE DEL ASESOR:	JOSE VENTURA EGOÁVIL
NOMBRE DE LOS ALUMNOS:	Lucero Sheila Aguilar Peralta (15101071) Francisco Muñoz Bustamante (15100164) Evelin Madelline Rurush Huamanga (15101254)

TITULO DEL TRABAJO:	“La influencia de la experiencia del empleado en el compromiso organizacional y el rol mediador de la satisfacción laboral y del bienestar de los colaboradores en las Pymes de la industria de marroquinería en Lima Metropolitana”
FECHA DE INFORME DE ASESORÍA:	05/Marzo/2025

	No cumple	Sí cumple	Comentarios
Capítulo I: Planteamiento del Problema		X	
Capítulo II: Marco Teórico		X	
Capítulo III: Entorno Empresarial		X	
Capítulo VI: Metodología De La Investigación		X	
Capítulo V: Desarrollo de la Solución		X	

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones		X	
---	--	---	--

Esta sección la completa el asesor una vez que culminen las asesorías programadas y el grupo ha levantado satisfactoriamente las observaciones dadas

Habiéndose completado el periodo de asesoría para la elaboración de este Trabajo de Suficiencia Profesional. Tengo a bien declarar este trabajo:

X apto para ser sustentado.

 no apto para ser sustentado² .

05 de Marzo de 2025

Firma del asesor



Nombre del asesor **JOSÉ VENTURA EGOAVIL**

Recordatorio. - El grupo deberá presentar este documento vía email a cursos_actualizacion@ue.edu.pe debidamente llenado junto a la versión sustentable de su TSP y el informe de TURNITIN el día 07 de Marzo del 2025 dentro del horario de 9:00 a.m a 8:00 p.m., de acuerdo con lo indicado en los "Lineamientos y pautas generales para la presentación del trabajo de suficiencia profesional – Curso de actualización de conocimientos profesionales".