



**“EL EFECTO DEL *JOB CRAFTING* Y EL ROL MEDIADOR DEL
BURNOUT Y EL *ENGAGEMENT* SOBRE LA RELACIÓN ENTRE
LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES Y LA INTENCIÓN DE
ROTAR”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Sr. Luis Antonino Lazarte Aranguren

Asesora: Profesora Sandra María Corso Orams

2016

Dedico esta investigación a mi familia y a cada uno
de mis seres queridos por su inspiración, apoyo y
soporte permanente durante la maestría y el
desarrollo de la profesión.

Siempre los llevaré en mi corazón.

Agradezco a mis maestros, mentores y colegas, en especial a mi asesora, por brindarme su apoyo, motivación y especial orientación para el logro de esta investigación.

Del mismo modo, agradezco a las empresas participantes por la apertura demostrada hacia el desarrollo de la psicología positiva organizacional y la gestión del bienestar de sus colaboradores.

Finalmente, y de forma muy especial, quedo eternamente agradecido a todos aquellos que se esfuerzan y van más allá, sin distinción, para hacer de nuestro mundo un mejor lugar para vivir.

Resumen ejecutivo

El propósito de esta investigación es determinar el efecto del *job crafting* sobre la intención de rotar, así como comprobar el rol mediador del *burnout* y el *engagement* sobre las relaciones entre las demandas y recursos laborales respectivamente y la intención de rotar dentro de empresas de *call center* de Lima-Perú. Para ello, se plantearon tres hipótesis de investigación.

En primer lugar, se empleó la definición de intención de rotar de Mobley *et al.* (1978) en el marco del modelo de demandas y recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013), donde se aborda el proceso de deterioro de la salud (*burnout*) y el proceso motivacional (*engagement*) como variables mediadoras de la relación entre las demandas y recursos laborales y la intención de rotar y se incorpora a dicho análisis, la determinación del efecto indirecto del *job crafting*.

Para este fin, se diseñó un estudio cuantitativo no experimental de tipo explicativo-predictivo de corte transversal. Participaron en el estudio 518 colaboradores de tres empresas de *call center* dedicadas a la venta de servicios de telefonía en Lima; los colaboradores completaron las escalas de medición de las respectivas variables del estudio durante su jornada de trabajo.

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales confirmaron las tres hipótesis del estudio, destacando que el *burnout* cumple un rol mediador en la relación positiva de las demandas laborales y la intención de rotar, el *engagement* mantiene un rol mediador sobre la relación negativa entre recursos laborales y la intención de rotar, así como el efecto indirecto del *job crafting* que reduce la intención de rotar, a través del *engagement* y el *burnout* de forma simultánea. De este modo, destaca el efecto que tiene el ser humano (*job crafter*) sobre su medio de trabajo para hacerlo un mejor lugar para trabajar.

Finalmente, el estudio propone un plan de acción con el fin de reducir la intención de rotar en los colaboradores de las empresas de *call center* estudiadas, a través de la intervención eficiente sobre las variables organizacionales e individuales que, de acuerdo a los hallazgos de la investigación, tienen mayor efecto para la reducción del *burnout* y el incremento del *engagement*, así como la promoción de prácticas individuales del *job crafting* en los colaboradores.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática de estudio.....	1
3. Objetivo general.....	2
4. Objetivos específicos.....	2
5. Justificación del estudio.....	3
6. Alcance del estudio.....	3
7. Limitaciones del estudio.....	3
Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. La intención de rotar.....	4
1.1 Definición conceptual de la intención de rotar.....	4
1.2 Modelos explicativos de la intención de rotar.....	4
1.3 La importancia de la intención de rotar en empresas de <i>call center</i>	5
1.4 Factores que inciden en la intención de rotar.....	5
2. <i>Engagement, burnout y job crafting</i>	7
2.1 Definición conceptual del <i>engagement</i>	7
2.2 Definición conceptual del <i>burnout</i>	8
2.3 Definición conceptual del <i>job crafting</i>	8
2.4 Modelos explicativos de la relación entre el <i>engagement</i> , el <i>burnout</i> y el <i>job crafting</i> ..	9
3. El modelo de demandas y recursos laborales.....	10
3.1 Las demandas laborales.....	11
3.2 Los recursos laborales.....	11
4. Desarrollo de las hipótesis del estudio.....	13
4.1 Relaciones entre las demandas, el <i>burnout</i> y la intención de rotar.....	13
4.2 Relaciones entre los recursos laborales, el <i>engagement</i> y la intención de rotar.....	14
4.3 Relaciones entre el <i>job crafting</i> y la intención de rotar.....	14

Capítulo III. Metodología.....	16
1. Diseño de la investigación.	16
2. Conformación de la muestra.	16
3. Instrumentos de medición.	16
3.1 Demandas y recursos laborales.	17
3.2 <i>Engagement</i>	17
3.3 <i>Burnout</i> (agotamiento emocional y despersonalización).	17
3.4 <i>Job crafting</i>	18
3.5 Intención de rotar.	18
4. Procedimiento de recolección de datos.	18
5. Análisis estadístico.	18
Capítulo IV. Resultados.....	19
1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.	19
2. Resultados del análisis correlacional.	19
3. Análisis del modelo de investigación.	20
4. Verificación de las hipótesis de estudio.	23
4.1 Hipótesis 1: El <i>burnout</i> media la relación positiva entre las demandas laborales y la intención de rotar.	23
4.2 Hipótesis 2: El <i>engagement</i> media la relación negativa entre los recursos laborales y la intención de rotar.	23
4.3 Hipótesis 3: El <i>job crafting</i> tiene un efecto indirecto negativo sobre la intención de rotar.	24
Capítulo V. Discusión y conclusiones	25
1. Discusión y conclusiones.	25
2. Limitaciones del estudio y recomendaciones.	27
3. Propuesta de mejora: <i>Humanicall</i>	27
3.1 Alineamiento estratégico.	27
3.2 Diseño del plan de mejora.	28
3.2.1 Objetivo general.	28
3.2.2 Identificación de variables estratégicas.	28
3.2.3 Objetivos específicos y operativos del plan de trabajo.	30
3.3 Público objetivo.	30
3.4 Equipo responsable.	30

3.5 Duración del programa e intervalos de monitoreo.....	31
3.6 Alcance del programa de mejora.....	31
3.7 Análisis del retorno de la inversión.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	41
Nota biográfica.....	50

Índice de tablas

Tabla 1.	Definiciones conceptuales sobre la intención de rotar.	4
Tabla 2.	Modelos conceptuales sobre la intención de rotar.	4
Tabla 3.	Factores individuales relacionados con la intención de rotar.	6
Tabla 4.	Factores organizacionales relacionados con la intención de rotar.	6
Tabla 5.	Definiciones conceptuales sobre el <i>engagement</i>	7
Tabla 6.	Definiciones conceptuales sobre el <i>burnout</i>	8
Tabla 7.	Definiciones conceptuales sobre el <i>job crafting</i>	8
Tabla 8.	Modelos de la relación entre el <i>engagement</i> , el <i>burnout</i> y el <i>job crafting</i>	9
Tabla 9.	Demandas y recursos laborales y su relación con el estrés y la motivación....	10
Tabla 10.	Descripción sociodemográfica de la muestra.	16
Tabla 11.	Análisis descriptivo y de confiabilidad de los instrumentos.	19
Tabla 12.	Indicadores de ajuste de modelo de ecuaciones estructurales.	20
Tabla 13.	Análisis correlacional de las variables de estudio.	21
Tabla 14.	Efectos indirectos estandarizados sobre la intención de rotar.	23
Tabla 15.	Programa de mejora: <i>Humanicall</i>	32

Índice de gráficos

Gráfico 1.	El modelo de demandas y recursos laborales.	12
Gráfico 2.	El modelo de demandas y recursos laborales.	13
Gráfico 3.	Resultados del modelo de investigación.....	22
Gráfico 4.	Variables observables priorizadas para el plan de trabajo.....	29

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis factorial confirmatorio de demandas laborales e indicadores de ajuste.....	40
Anexo 2.	Análisis factorial confirmatorio de recursos laborales e indicadores de ajuste	41
Anexo 3.	Análisis factorial confirmatorio del <i>burnout</i>	42
Anexo 4.	Análisis factorial confirmatorio del <i>engagement</i>	43
Anexo 5.	Análisis factorial confirmatorio del <i>job crafting</i>	44
Anexo 6.	Índices de ajuste y criterios de interpretación	47
Anexo 7.	Parámetros del modelo de ecuaciones estructurales.....	48

Capítulo I. Introducción

Este trabajo de investigación examina el efecto del *job crafting* y el rol mediador del *burnout* y el *engagement* sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar en colaboradores de empresas de *call center* empleando el modelo de demandas y recursos laborales.

La estructura de la presente investigación es: el primer capítulo es introductorio, desarrollando los antecedentes y problemática del estudio, el objetivo general y objetivos específicos de la investigación, la justificación, alcances y limitaciones de la investigación. El capítulo II trata sobre el marco teórico de la intención de rotar, su definición conceptual, modelos explicativos y factores que inciden en ella, la importancia de la intención de rotar en empresas de *call center*, las definiciones conceptuales de *engagement*, *burnout* y *job crafting* y modelos explicativos de su relación, así como la teoría de demandas y recursos laborales, y el desarrollo de las hipótesis. El capítulo III desarrolla la metodología que se ha seguido: diseño de la investigación, conformación de la muestra, instrumentos de medición, procedimiento de recolección de datos y análisis estadístico. En el capítulo IV se muestran los resultados de la confiabilidad de los instrumentos, del análisis descriptivo y del análisis correlacional, así como el análisis del modelo de investigación y la confirmación de las hipótesis del estudio. Finalmente, el capítulo V desarrolla la discusión y las conclusiones, las limitaciones del estudio y recomendaciones, así como la propuesta de mejora.

1. Antecedentes

La investigación de variables que permitan maximizar el aporte del capital humano a la sostenibilidad empresarial ha adquirido mayor relevancia en los últimos años (Gable y Haidt 2005). A la intensa competencia (Lu *et al.* 2014) se le suma el reto por atraer y retener a los mejores colaboradores (Sawyer *et al.* 2009). En la industria de *call center*, muchas empresas siguen un modelo de negocio de eficiencia operativa (Mahesh *et al.* 2006), mientras que sus colaboradores encuentran su trabajo demandante y estresante (Bakker *et al.* 2003), generando limitaciones en el servicio (Batt y Moynihan 2002), entre ellos, el incremento de la rotación de personal (Arshadi y Damiri 2013).

La rotación voluntaria del personal se ha convertido en uno de los principales desafíos para la gestión humana debido a su alto impacto negativo sobre la organización (Podsakoff *et al.* 2007). Lo que sugiere la investigación previa es que la intención de rotar es la variable que mejor predice la rotación voluntaria del personal (Salahudin *et al.* 2009), mientras que las variables laborales

tienen un efecto sobre el bienestar del colaborador, y esto a su vez, produce un impacto sobre los resultados del mismo (Tims *et al.* 2013) y sobre su intención de retirarse de la empresa.

Por otro lado, en los últimos años, los avances en psicología positiva han buscado brindar soluciones basadas en las fortalezas de la condición humana, más que en sus aspectos negativos (Gable y Haidt 2005), lo que ha permitido profundizar el estudio del potencial humano sobre la base de las capacidades psicológicas de las personas para mejorar su propio desempeño (Luthans 2002). Esto ha incrementado el interés por parte del sector empresarial sobre las ventajas de enfocarse en una visión integral del ser humano, una que incorpore al análisis tanto aspectos negativos como positivos de la organización y de sus colaboradores, que permitan impulsar el logro de mejores resultados (Avey *et al.* 2009). Por esta razón, la presente investigación busca comprender la forma como se vinculan variables laborales e individuales con la intención de rotar de los colaboradores de este sector con el fin de contribuir a su desarrollo sostenible.

2. Problemática del estudio

La industria de *call center* en Perú ha adquirido mayor relevancia en los últimos años, siendo los servicios peruanos con mayor demanda en el exterior (Gestión 2015). En la actualidad, los *call center* conforman un mercado de 460 millones de dólares, su movimiento económico se ha multiplicado 317 veces en cinco años (del 2005 al 2010), operando a nivel nacional 70 empresas, que brindan empleo a más de 40 mil personas (Andina 2012), mientras su tasa de crecimiento anual reportada es de hasta 17% (El Comercio 2016). Desde el punto de vista estratégico, los *call center* operan integrando el liderazgo en costos y la eficiencia operativa (Mahesh *et al.* 2006), siendo el factor humano, un componente determinante de su estructura de costos, al representar 60% (Promperú 2010). No obstante, la rotación voluntaria de su personal alcanza un 25% (DiarioPyme 2016), mientras que en otros países, esta variable se encuentra en un rango entre 35 al 50% anual (Sawyer *et al.* 2009), la rotación voluntaria se convierte en un fenómeno crítico que conlleva un costo significativo y múltiples impactos negativos para la sostenibilidad de dicha industria (Bothma y Roodt 2013).

Al desarrollar la investigación de la rotación de personal, se encuentra que existen más de 1500 estudios referidos a dicha variable (Barrick y Zimmerman 2005), siendo la intención de rotar la variable con mayor poder predictivo frente a la rotación de personal (Michaels y Spector 1982). En este contexto, a nivel iberoamericano, el modelo de demandas y recursos laborales se ha empleado en diversos sectores logrando identificar que el *burnout* (Bakker *et al.* 2005) y el *engagement* (Bakker *et al.* 2007) mantienen un rol mediador en la relación entre las características laborales y la intención de rotar (Shemueli *et al.* 2015). Este modelo de investigación es uno de

los más importantes en la actualidad, debido a que permite identificar distintos patrones de causas y consecuencias dentro de cada organización (Bakker y Demerouti 2013), lo que facilita el diseño de estrategias de intervención a nivel organizacional (sobre las demandas y/o recursos) y abriendo oportunidades de intervención a nivel individual (promoviendo el *job crafting*, por ejemplo), tanto para que el *burnout* sea reducido, como para que el *engagement* sea promovido (Schaufeli y Bakker 2004), reduciendo la intención de rotar y de forma simultánea el impacto negativo que tiene para la organización y sus *stakeholders* (Bakker *et al.* 2003).

Por tanto, es crucial identificar las variables que permitan gestionar de forma sostenible la rotación voluntaria del personal de *call center* mediante un proceso de investigación científico. Sin embargo, existen limitados estudios en el sector de *call center* que investiguen de forma simultánea la forma como se relacionan las variables organizacionales e individuales haciendo que una persona tenga mayor voluntad de irse de la organización en un futuro próximo. Por lo que es determinante identificar esta relación para desarrollar un plan de mejora que complemente a las intervenciones organizacionales tradicionales que suelen ser parcialmente eficaces (Biron *et al.* 2012). En este escenario, es importante identificar la pertinencia de promover el *job crafting* como variable individual que permita reducir la intención de rotar en un contexto organizacional como el de *call center*. Por tanto, la pregunta de esta investigación es: ¿Qué efecto tiene el *job crafting*, el *burnout* y el *engagement* sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar de los colaboradores de los *call center* de Lima-Perú?

3. Objetivo general

El presente estudio busca determinar el efecto del *job crafting*, así como el rol mediador del *burnout* y el *engagement* sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar en colaboradores de empresas de *call center* de Lima-Perú.

4. Objetivos específicos

- Comprobar el rol mediador del *burnout* en la relación entre demandas laborales y la intención de rotar.
- Comprobar el rol mediador del *engagement* en la relación entre recursos laborales y la intención de rotar.
- Comprobar el efecto del *job crafting* sobre la intención de rotar.

5. Justificación

La importancia del estudio radica en la relevancia de investigar y contribuir al desarrollo sostenible de los *call center* en el Perú, reduciendo la intención de rotar y mejorando la calidad de

vida de sus colaboradores, a través de la intervención tanto sobre las características laborales (demandas y recursos laborales), así como en variables individuales (el *burnout*, el *engagement* y el *job crafting*), entendiendo que la influencia entre dichas variables es recíproca, dinámica (Bakker y Demerouti 2013) e inherente a la naturaleza de cada empresa y/o sector en el que se desarrollan.

6. Alcance del estudio

Este trabajo se encuentra orientado a obtener información relevante para colaboradores de empresas de *call center* de Lima-Perú.

Dentro de los beneficios potenciales del estudio se encuentran:

- El desarrollo del modelo de responsabilidad social y la sostenibilidad del sector.
- Contribuir al desarrollo académico de la psicología organizacional positiva en el Perú.
- Brindar información crucial para la gestión estratégica de los recursos humanos.
- Contribuir al fortalecimiento de la marca empleador de las organizaciones participantes del estudio.
- Fortalecer las capacidades de la organización para enfrentar desafíos de crecimiento offshore.

7. Limitaciones del estudio

- La escasa participación empresarial en el desarrollo de investigaciones laborales.
- El desarrollo transversal del estudio dificulta el desarrollo de conclusiones a largo plazo.
- El limitado desarrollo de la psicología positiva. La cifra de artículos con enfoque negativo muestra una relación de amplia mayoría frente a las variables positivas de 17 a 1 (Diener *et al.* 1999).
- El ser un estudio basado en auto-informes, lo cual posibilita a deseabilidad social en los valores adjudicados por el colaborador.

Capítulo II. Marco teórico

1. La intención de rotar

1.1 Definición conceptual de la intención de rotar

Es un constructo empleado en la gestión humana de mucho interés. (Muliawan *et al.* 2009) argumentaron que la intención de rotar puede ser empleada como una variable sustituta de la rotación de personal. Mientras que para Steele y Ovalle (1984) la intención de rotar antecede a la rotación real. Las principales definiciones empleadas por los investigadores son:

Tabla 1. Definiciones conceptuales sobre la intención de rotar

Concepto de intención de rotar	Referencias
La intención o conato del comportamiento planificado para retirarse de la organización.	(Fishbein y Ajzen 1975)
El paso previo en el proceso de toma de decisiones a la salida del colaborador de la organización.	(Horn <i>et al.</i> 1984)
La consciente voluntad de irse de la organización.	(Tett y Meyer 1993)
La probabilidad de que un colaborador sostenga una consciente y deliberada intención de irse de su trabajo en el presente o en el futuro cercano.	(Mobley <i>et al.</i> 1978)
La etapa previa en la que el colaborador planea irse de la organización.	(Lacity <i>et al.</i> 2008)
El plan que tienen los empleados de renunciar a sus trabajos actuales y buscar uno nuevo en un futuro cercano.	(Masroor y Fakir 2010)

Fuente: Elaboración propia 2016.

De las definiciones anteriormente desarrolladas, emplearemos para el presente estudio la definición desarrollada en 1978 (Mobley *et al.* 1978).

1.2 Modelos explicativos de la intención de rotar

Existen diversos modelos de la intención de rotar, estos se detallan a continuación:

Tabla 2. Modelos conceptuales sobre la intención de rotar

Modelo conceptual	Factores de influencia
(March y Simon 1958)	Considera a la satisfacción laboral y probabilidad favorable de irse como predictoras de la intención de rotar.
(Mobley 1977)	Describe a la intención de rotar como un proceso que va desde la evaluación del trabajo actual, la satisfacción laboral, la búsqueda de alternativas laborales y concluye en la rotación.
(Mowday <i>et al.</i> 1982)	Las características personales, la información disponible sobre otros trabajos y las oportunidades de trabajo alternativas.

Modelo conceptual	Factores de influencia
(Price y Mueller 1986)	La intención de rotar como resultado de factores exógenos (oportunidad de empleo, antecedentes de la satisfacción, profesionalismo y entrenamiento, parentesco de responsabilidad, organización y tamaño del grupo de trabajo) y variables endógenas como la satisfacción laboral y el compromiso.
(Hom y Griffeth 1995)	El modelo propone la revisión de los antecedentes de la satisfacción y el compromiso organizacional, integrando a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional como variables mediadoras de su relación con la intención de irse.
(Allen <i>et al.</i> 2003)	El compromiso y la satisfacción laboral como variables mediadoras en la relación entre el soporte organizativo (participación en la toma de decisiones, equidad retributiva y oportunidades de crecimiento) y la intención de rotar.
(Jacobs 2005)	Destaca a las percepciones favorables o desfavorables de la cultura organizacional como predictoras de la intención de rotar. Siendo esta percepción individual lo que influye en otras variables mediadoras como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; llevando finalmente a la intención de rotar.
(Petriglieri 2011)	Este modelo argumenta que la intención de rotar es parte de un modelo de respuesta antes amenazas estructurales/organizacionales, y que la rotación en sí misma es un comportamiento que eliminará dicha amenaza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

De esta revisión, para el propósito de esta investigación, se toma como referencia al modelo de factores exógenos y endógenos de Price y Mueller (1986) debido a su afinidad con el modelo de demandas y recursos laborales de este estudio.

1.3 La importancia de la intención de rotar en empresas de *call center*

La importancia de gestionar la rotación del personal radica en que perjudica la sostenibilidad de la organización, sobre todo en la industria de *call center*, donde los índices de rotación de personal son altos (alcanzan el 50%) (Sawyer *et al.* 2009). La rotación tiene un efecto desfavorable sobre la gestión de operaciones (fallas, interrupciones en el servicio), la gestión de personas (procesos de reclutamiento, capacitación, administración de personal), la gestión comercial (demoras en el servicio, perjuicio a la imagen de la compañía), y la gestión de la seguridad y salud ocupacional (impacto sobre la salud psicológica de colaboradores) (Frank *et al.* 2004). Solo en EE. UU. se calcula que 3,07 millones de personas laboran en *call center* (IBISWorld 2008). Por esto es que el impacto de las prácticas laborales que se lleven dentro de este sector (modelos de atracción, desarrollo, etc.) (Sawyer *et al.* 2009) van a impactar en un grupo representativo de personas.

1.4 Factores que inciden en la intención de rotar

Existe una serie de factores que se encuentran vinculados con la intención de rotar. En este

análisis se describe brevemente algunos de los factores individuales (características personales inherentes o aprendidas del colaborador, tales como su inteligencia emocional, habilidades, entre otros) y factores organizacionales (características de la organización donde el colaborador desarrolla sus actividades) que han sido investigados, buscando identificar la relación directa o indirecta con la intención de rotar:

Tabla 3. Factores individuales relacionados con la intención de rotar

Variables	Tipo de relación	Referencia
Satisfacción laboral	Directa negativa	Mobley (1977)
Compromiso organizacional	Directa negativa	Williams y Hazer (1986)
Percepción de apoyo organizacional	Directa negativa.	Eisenberger <i>et al.</i> (1990)
Ajuste personal al trabajo	Directa negativa	Hambleton <i>et al.</i> (2000)
Factores étnicos, género, personalidad, posición jerárquica dentro de la organización	No existe correlación significativa	Dole y Schroeder (2001)
Percepción de justicia organizacional distributiva y procedimental (*)	Directa negativa	Fields <i>et al.</i> (2000) Elanain (2010)
<i>Burnout</i>	Directa positiva. Es mediadora entre demandas laborales y la intención de rotar	Schaufeli y Bakker (2004)
<i>Engagement</i>	Directa negativa. Es mediadora entre demandas laborales y la intención de rotar	Schaufeli y Bakker (2004)

(*) La justicia organizacional distributiva es desarrollada por Fields *et al.* y la procedimental por Elanain.
Fuente: Elaboración propia 2016.

Tabla 4. Factores organizacionales relacionados con la intención de rotar

Variables	Tipo de relación	Referencia
Recursos: Relaciones entre colegas, naturaleza del trabajo, oportunidades de crecimiento profesional	Directa negativa.	McGee (1971)
Demandas: Ambigüedad del rol, conflicto de rol, sobrecarga de trabajo, conflicto familia-trabajo	Indirecta positiva. Variable mediadora: <i>Burnout</i>	Igbaria y Greenhaus (1992)
Recursos: <i>Empowerment</i>	Directa negativa	Bowen y Lawler (1992)
Recursos: Remuneración percibida	Indirecta negativa. Variable mediadora: Satisfacción por remuneración	Lum <i>et al.</i> (1998)
Recursos: Apoyo del supervisor	Indirecta negativa. Variable mediadora: <i>Burnout</i>	Kalliath y Beck (2001)

Variables	Tipo de relación	Referencia
Recursos: Apoyo social	Indirecta negativa. Variable mediadora: <i>Burnout</i>	Moore (2002)
Demográfica: Género del supervisor: Mujeres	Indirecta positiva. Variable mediadora: Responsabilidad de trabajo	Valentine <i>et al.</i> (2002)
Recursos: Apoyo social, <i>coaching</i> del supervisor, <i>feedback</i> y control de tiempos	Indirecta negativa. Variable mediadora: <i>Involvement</i>	Bakker <i>et al.</i> (2003)
Recursos: Cultura organizacional innovadora	Indirecta negativa. Variable mediadora: <i>Burnout</i>	Carmeli (2005)
Recursos: Apoyo del supervisor, en- trenamiento, <i>empowerment</i> , premios.	Directa negativa.	Babakus <i>et al.</i> (2008)
Recursos: Justicia organizacional	Indirecta negativa. Variable mediadora: Satisfacción laboral	Elanain (2010)
Carga de trabajo	Directa positiva	Khan y Du (2014)
Demandas: Sobrecarga de trabajo	Indirecta positiva. Variable mediadora: <i>Burnout</i>	Shemueli <i>et al.</i> (2015)
Recursos: Apoyo social	Indirecta negativa. Variable mediadora: <i>Engagement</i>	Shemueli <i>et al.</i> (2015)

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. *Engagement, burnout y job crafting*

2.1 Definición conceptual del *engagement*

El *engagement* es una variable que ha generado interés por parte de los investigadores por su contribución a la comprensión de los procesos motivacionales en el ejercicio de su labor. Su definición ha ido cambiando a través de los años, la cual puede ser revisada a continuación:

Tabla 5. Definiciones conceptuales sobre el *engagement*

Concepto del <i>engagement</i>	Referencias
El <i>engagement</i> es un fenómeno motivacional determinado por factores del ambiente como del individuo.	Hobfoll (1989)
El <i>engagement</i> es la inversión física, cognitiva y emocional que las personas realizan durante el desempeño de sus roles laborales.	Khan (1990)
El <i>burnout</i> y el <i>engagement</i> son polos opuestos de un mismo continuo. El <i>burnout</i> es el desgaste del <i>engagement</i> con el trabajo y está compuesto por vigor, exhaustividad y dedicación.	Maslach y Leiter (1997)
Es el estado de ánimo positivo vinculado al logro del trabajo, caracterizado por el vigor, dedicación y absorción.	Bakker y Demerouti, (2007)

Fuente: Elaboración propia 2016.

Para el propósito de esta investigación, emplearemos la definición del *engagement* de Bakker y Demerouti (2007) quienes lo interpretan como resultado de un proceso motivacional independiente, pero a su vez fuertemente correlacionado (negativamente) con el *burnout* (Schaufeli *et al.* 2002).

2.2 Definición conceptual del *burnout*

Es una variable de interés para investigadores de múltiples disciplinas desde hace más de 4 décadas, y aunque su definición ha tenido variaciones en el tiempo, se destacan las siguientes:

Tabla 6. Definiciones conceptuales sobre el *burnout*

Concepto de <i>burnout</i>	Referencias
El <i>burnout</i> es un factor negativo relativo al trabajo, compuesto por una serie de síntomas como fatiga física, desgaste emocional y pérdida de motivación.	Freudenberger (1974)
El <i>burnout</i> es un estado de agotamiento, en el cual uno es cínico acerca del valor de su propia ocupación y pone en duda su propia capacidad para desempeñarse laboralmente.	Maslach <i>et al.</i> (1996)
El <i>burnout</i> es el estado de agotamiento emocional, despersonalización y menor realización personal respecto a su trabajo.	Maslach (1993)
El <i>burnout</i> se define como una respuesta al estrés continuo o tensión psicológica que involucra sentimientos de agotamiento emocional, la fatiga física y el cansancio cognitivo.	Shirom y Melamed (2006)
El <i>burnout</i> es una combinación de agotamiento emocional crónico y actitudes negativas al trabajo, con implicancias perjudiciales a la productividad y salud del colaborador.	Bakker y Costa (2014)

Fuente: Elaboración propia 2016.

Para efectos de la presente investigación, se empleará la definición empleada por Maslach (1993), específicamente empleando las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización.

2.3 Definición conceptual del *job crafting*

El *job crafting* es un constructo de reciente data en investigación, sus precedentes conceptuales provienen desde 1987. A continuación encontramos las principales definiciones que han sido empleadas por los equipos de investigación:

Tabla 7. Definiciones conceptuales sobre el *job crafting*

Concepto de <i>job crafting</i>	Referencias
Los colaboradores pueden efectuar cambios en sus trabajos bajo su propia iniciativa, con o sin el involucramiento de sus directivos.	Kulik <i>et al.</i> (1987)
El <i>job crafting</i> es el conjunto de comportamientos de cambio bajo iniciativa de los colaboradores con el propósito de alinear las características de su trabajo con sus expectativas personales.	Wrzesniewski y Dutton (2001)

Concepto de <i>job crafting</i>	Referencias
En el <i>job crafting</i> los colaboradores modifican de forma independiente aspectos de su trabajo para mejorar el ajuste entre las características de su trabajo y sus propias necesidades, habilidades o preferencias.	Berg <i>et al.</i> (2008)
El <i>job crafting</i> es el conjunto de cambios que un colaborador puede efectuar para balancear las demandas y recursos laborales con sus habilidades y necesidades personales.	Tims y Bakker (2010)
El <i>job crafting</i> es el cambio de ciertos aspectos del trabajo dentro de los límites de las actividades específicas de este.	Berg y Dutton (2011)
El <i>job crafting</i> es el conjunto de iniciativas de cambio generadas por el colaborador que incrementan los recursos estructurales, los recursos sociales y la búsqueda de nuevos desafíos dentro del trabajo para hacerlo más afín a sus expectativas y necesidades.	Tims <i>et al.</i> (2012)
El <i>job crafting</i> es una intervención de mejora a nivel individual usualmente iniciada por el mismo colaborador, que busca cambiar su entorno laboral para hacerlo más “ <i>engaging</i> ” y menos agotador.	Bakker y Demerouti (2013)

Fuente: Elaboración propia 2016.

Para fines de la presente investigación, se empleará la definición conceptual de Tims et al. (2012), por su afinidad con el modelo de demandas y recursos laborales.

2.4 Modelos explicativos de la relación entre el *engagement*, el *burnout* y el *job crafting*

Este trabajo tiene modelos precedentes de investigación respecto a los procesos motivacionales y al estrés laboral de forma simultánea; los más importantes se encuentran a continuación:

Tabla 8. Modelos de la relación entre el *engagement*, el *burnout* y el *job crafting*

Modelo conceptual	Planteamientos principales	Referencias
Teoría de los dos factores (1959)	Existen dos factores organizacionales que conducen a la satisfacción y/o motivación de los colaboradores. Los factores de higiene, cuya ausencia genera insatisfacción, y los factores motivacionales que contribuyen al bienestar.	Herzberg <i>et al.</i> (1959)
Modelo de características laborales (1976)	Las respuestas de los colaboradores frente a sus labores dependen de las características del trabajo y que estas sean moderadas por características personales.	Hackman y Oldham (1976)
Modelo de demandas y control (1979)	Argumenta que el estrés producido en una labor dependerá de la capacidad que tenga el colaborador para poder cumplir con las demandas de su trabajo. Un trabajo con altas demandas y alta capacidad de manejo, generará un trabajo de aprendizaje activo.	Karasek (1979)
Modelo de conservación de recursos (1989)	Plantea que los colaboradores buscan obtener, retener y proteger sus recursos, cumpliendo un rol importante dentro del logro de motivación. Dichos recursos son laborales y personales y buscan el desarrollo personal y la reducción de las demandas laborales.	Hobfoll (1989)
Modelo cualitativo de <i>engagement</i> (1990)	El <i>engagement</i> es la inversión física, cognitiva y emocional que requiere de condiciones como: significado, seguridad y la disponibilidad.	Khan (1990)

Modelo conceptual	Planteamientos principales	Referencias
El modelo de desbalance esfuerzo - recompensa (1996)	El estrés laboral es el resultado del desbalance entre el esfuerzo (relación entre las demandas laborales y la motivación para superarlas) y la recompensa (salario, recompensa, estima, estabilidad, oportunidades laborales).	Siegrist (1996)
Modelo lineal de <i>burnout</i> - <i>engagement</i> (1997)	El <i>engagement</i> y el <i>burnout</i> forman parte de un mismo continuo. Los componentes del <i>engagement</i> son antagónicos del <i>burnout</i> (vigor-exhaustividad; dedicación-cinismo; absorción-ineficacia).	Maslach y Leiter (1997)
Modelo de demandas y recursos laborales (2001)	Este modelo argumenta que el <i>burnout</i> y el <i>engagement</i> son conceptos opuestos que deben ser medidos de modo independiente debido a que la tercera dimensión (absorción e ineficacia) es diferente. Finalmente, las demandas laborales desencadenan un proceso de deterioro de la salud, mientras que los recursos laborales son parte de un proceso motivacional.	Bakker, Demerouti (2007) y Schaufeli y Bakker (2004)
Modelo de demandas y recursos laborales (2013)	Los procesos de deterioro de la salud (vistos como el agotamiento y la despersonalización) y los procesos motivacionales son consecuencia de la relación entre las demandas laborales y los recursos laborales y personales, y tienen como recurso de intervención individual para la mejora al <i>job crafting</i> .	Bakker y Demerouti (2013)

Fuente: Elaboración propia 2016.

De los modelos anteriormente descritos, para el propósito de la presente investigación, se empleará la definición de Bakker y Demerouti (2013) por tratar el fenómeno como dos procesos independientes, fuertemente vinculados, que reconoce aspectos tanto organizacionales como individuales, y que al mismo tiempo integra el rol individual como parte del proceso de rediseño adaptativo del colaborador frente a su puesto de trabajo.

3. El modelo de demandas y recursos laborales

Este modelo propone un enfoque heurístico y parsimonioso que especifica que el proceso de deterioro de la salud (que deriva en el *burnout*) así como el proceso de motivación laboral (que deriva en el *engagement*) pueden ser producidos por dos conjuntos específicos de condiciones laborales: los recursos y las demandas laborales. Las demandas laborales y recursos laborales son condiciones organizacionales de cualquier entorno laboral (Schaufeli *et al.* 2009).

Tabla 9. Demandas y recursos laborales y su relación con el estrés y la motivación

Recursos laborales	+	Bajo estrés	Alto Estrés
		Alta motivación	Alta motivación
-		Bajo estrés	Alto Estrés
	-	Baja motivación	Baja motivación

Demandas laborales

Fuente: Bakker y Demerouti (2007).

3.1 Las demandas laborales

Las demandas laborales son aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren de un esfuerzo sostenido vinculado a costos físicos y psicológicos (Demerouti *et al.* 2001). Aunque las demandas laborales no son necesariamente negativas, son un obstáculo cuando requieren de un esfuerzo elevado y la persona no puede recuperarse adecuadamente (Meijman y Mulder 1998).

Las demandas laborales se clasifican en demandas retadoras y demandas obstaculizadoras (Cavanaugh *et al.* 2000). Las demandas retadoras son exigencias que al cumplirse producen beneficios que superan a la inversión generada. Entre las demandas retadoras puede reconocerse a la sobrecarga laboral, entendida como la percepción de altos niveles de exigencia por el cumplimiento de resultados sumada a la demanda emocional propia de la labor. Por otra parte, las demandas obstaculizadoras limitan el logro de objetivos a su vez que no se percibe su aporte de valor al individuo o a la organización, rivalizando con la eficiencia y el logro de los resultados (Crawford *et al.* 2010). Por ejemplo, existen las barreras administrativas, entendidas como la percepción de una excesiva carga de trámites, procedimientos y otros controles que limitan al logro de los resultados. Esta clasificación entre demanda retadora u obstaculizadora puede variar según el sector empresarial en el que se encuentra y grupo ocupacional al que pertenece (Bakker y Sanz-Vergel 2013).

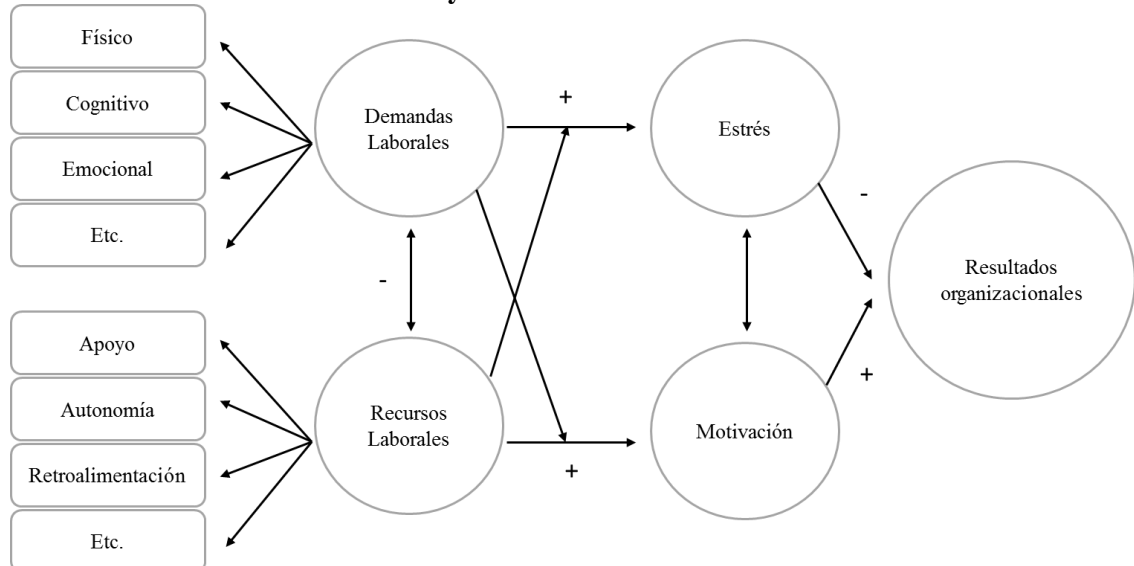
3.2 Los recursos laborales

Se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden: (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker 2011).

Los recursos laborales pueden ser provistos por la organización, tales como las oportunidades de desarrollo y la autonomía en el trabajo, y por las relaciones interpersonales como el *feedback* y el *coaching* del supervisor (Crawford *et al.* 2010). Tratándose de las oportunidades de desarrollo, estas evalúan la percepción que el colaborador mantiene sobre las facilidades que tiene para el acceso a proyectos y/o beneficios de crecimiento profesional y/o personal dentro de la organización; mientras que para la autonomía, se examina el nivel en que el colaborador percibe la flexibilidad, libertad y oportunidad para la toma de decisiones que la organización le brinda para el desarrollo de su función. En materia del *feedback* del supervisor, se busca examinar la percepción que el colaborador mantiene sobre el nivel de acceso a información relevante que el

supervisor le brinda sobre el cumplimiento y desarrollo de sus funciones, de tal forma que le permita generar cambios de forma oportuna; mientras que al tratarse del *coaching* del supervisor, el colaborador evalúa el nivel de interés, acompañamiento y soporte cotidiano que recibe por parte de su jefe directo para el logro de sus funciones.

Gráfico 1. El modelo de demandas y recursos laborales

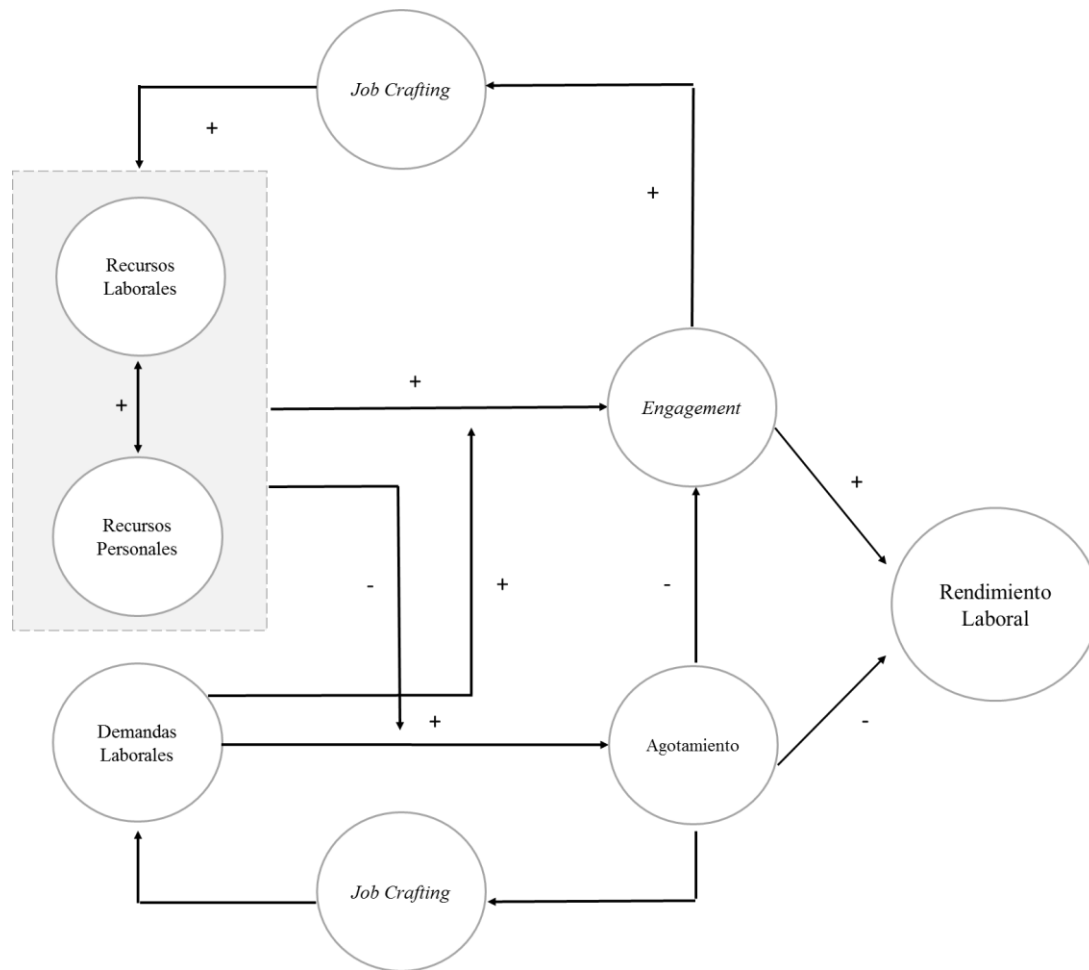


Fuente: Bakker y Demerouti (2007).

La teoría de conservación de recursos sostiene que el proceso de deterioro de la salud es más potente que el motivacional, siendo así, la teoría de demandas y recursos laborales se orienta a desarrollar un sistema de recursos según la industria (Schaufeli *et al.* 2009), a fin de fortalecer los beneficios y capacidades que permitan que la relación entre el proceso de deterioro y el proceso motivacional tenga mayor equilibrio. A mayor cantidad de recursos, mayor será la capacidad de los colaboradores para dedicar sus esfuerzos y habilidades en sus labores de trabajo, lo que se verá reflejado en el logro de los objetivos organizacionales (Schaufeli *et al.* 2009).

Dentro del modelo, el *job crafting* es parte de los procesos de motivación y prevención del deterioro emocional. Investigación reciente sugiere que el *job crafting* genera el incremento del *engagement* y la reducción del *burnout* (Petrou *et al.* 2012). Recientemente, Tims *et al.* (2012) concluyen que pueden diferenciarse a los recursos laborales en dos sub-dimensiones: recursos estructurales (por ejemplo: oportunidad de desarrollo y autonomía) y recursos sociales (apoyo social, *coaching* y *feedback*). El *job crafting* demuestra un efecto positivo sobre las demandas retadoras, impactando finalmente sobre el bienestar laboral del colaborador, sin embargo, el *crafting* a demandas obstaculizadoras no generaba mayor efecto sobre la percepción de los colaboradores frente al nivel de demandas experimentado (Tims *et al.* 2013).

Gráfico 2. El modelo de demandas y recursos laborales



Fuente: Bakker y Demerouti (2013).

De este modo, resulta relevante investigar si esta misma relación se mantiene en el sector empresarial peruano, permitiendo identificar métodos de mejora de bienestar laboral, ya sea vinculándose al *job crafting* como a cambios de índole gerencial.

4. Desarrollo de las hipótesis del estudio

Según la literatura revisada y conforme al alcance de la presente investigación, se buscará comprobar tres hipótesis, las que se sustentan a continuación:

4.1 Relaciones entre las demandas, el *burnout* y la intención de rotar

El resultado de estudios previos en los *call center* destacan el poder predictivo de las demandas laborales (estresores) sobre la intención de rotar (Malik *et al.* 2013) y particularmente, de la forma como el estrés laboral incrementa la intención de rotar (Arshadi y Damiri 2013) (Jou *et al.* 2013). Sin embargo, las investigaciones en otros sectores laborales también evidencian el rol mediador

que ejerce el *burnout* entre las demandas laborales y la intención de rotar (Igbaria y Greenhaus 1992), (Bakker *et al.* 2003), (Shemueli *et al.* 2015).

Esta información nos lleva a concluir con la siguiente hipótesis:

H1: El *burnout* media la relación entre las demandas laborales y la intención de rotar.

4.2 Relaciones entre los recursos laborales, el *engagement* y la intención de rotar

Las investigaciones que examinan el poder predictivo de los recursos en la reducción de intención de rotar tienen más de cuatro décadas. De esta forma, se han identificado efectos directos desde recursos laborales como: la naturaleza del trabajo, las relaciones entre colegas y las oportunidades de crecimiento (McGee 1971), el *empowerment* (Bowen y Lawler 1992), el apoyo del supervisor, el entrenamiento y los premios (Babakus *et al.* 2008) sobre la reducción de la intención de rotar. Sin embargo, existen investigaciones que han validado el rol mediador del *engagement* entre el apoyo social y la reducción de la intención de rotar (Shemueli *et al.* 2015); y los recursos actúan a través de otras variables mediadoras tales como la satisfacción por la remuneración (Lum *et al.* 1998), el *involvement* (Bakker *et al.* 2003) y el mismo *burnout* (Kalliath y Beck 2001), (Moore 2002), (Carmeli 2005). Sin embargo, dicha relación no se encuentra examinada en los *call center* a nivel local.

Esta información nos lleva a concluir con la siguiente hipótesis:

H2: El *engagement* media en la relación entre los recursos laborales y la intención de rotar.

4.3 Relaciones entre el *job crafting* y la intención de rotar

El *job crafting* es parte de un enfoque de rediseño de puestos complementario a propuestas de intervención dirigidas desde la dirección estratégica de la organización (Demerouti y Bakker 2016). Aunque el *job crafting* es una variable de reciente investigación, existen hallazgos en cuanto a su relación positiva y predictiva sobre el *engagement* (Petrou *et al.* 2013). De este modo, los colaboradores con rasgos proactivos vinculados al *job crafting* poseen mayor probabilidad de efectuar cambios en sus puestos de trabajo, incrementando sus recursos estructurales, sociales y los desafíos del trabajo (Bakker *et al.* 2012). Asimismo, la actividad cotidiana de *job crafting* se encuentra vinculada con fluctuaciones positivas en el *engagement* (Petrou *et al.* 2013).

Por otra parte, el *job crafting* tiene un rol orientado a reducir las demandas como parte de un mecanismo protector del proceso de deterioro de la salud (Demerouti y Bakker 2016). Al respecto, las estrategias de reducción de demandas fluctúan diariamente. En comparación a las

estrategias de búsqueda de recursos y desafíos laborales, el rango fluctúa entre 31% para búsqueda de desafíos, 34% para búsqueda de recursos y 78% para la reducción de demandas, vinculándose este último factor de forma negativa al *engagement* (Petrou *et al.* 2012).

La investigación sugiere que es importante que las organizaciones promuevan y faciliten el *job crafting* en sus colaboradores, con el propósito de incrementar el ajuste entre sus expectativas y las de la organización de forma simultánea; complementando los modelos de intervención de directiva, orientando las investigaciones previas, a identificar su efecto directo favorable sobre el *engagement* y reduciendo el *burnout* (Demerouti y Bakker 2016). Sin embargo, existe poca literatura que confirme el efecto indirecto que tendría el *job crafting* sobre la intención de rotar en los *call center*.

Esta información nos lleva a concluir con la siguiente hipótesis:

H3: El *job crafting* tiene un efecto indirecto sobre la intención de rotar a través del *burnout* y el *engagement*.

Capítulo III. Metodología

En el presente capítulo se desarrolla la metodología empleada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación y conformación de la muestra, los instrumentos empleados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio se caracteriza por ser cuantitativo, transversal, no experimental y explicativo predictivo (Alarcón 1991).

2. Conformación de la muestra

Los detalles de la composición de la muestra se detallan a continuación:

Tabla 10. Descripción sociodemográfica de la muestra

Variable	Distribución	Porcentaje
Sexo	Masculino	45,6
	Femenino	54,4
Edad	De 18 a 19 años de edad.	24,3
	Entre 20 y 35 años de edad.	65,3
	Entre 36 y 50 años de edad.	8,9
	Entre 51 y 60 años de edad.	1,4
	De 65 años en adelante.	0,2
Formación	Secundaria completa.	56,4
	Formación técnica completa.	29,9
	Formación universitaria completa.	13,1
	Formación de postgrado completa.	0,6
Perfil dentro de la organización	Colaboradores operativos sin personal a cargo.	77,6
	Colaboradores administrativos sin personal a cargo.	7,3
	Colaboradores administrativos con personal a cargo.	14,7
	Colaboradores ejecutivos con más de 5 personas a cargo.	0,4
Tipo y duración de contrato	Sin contrato.	1,7
	Contrato a plazo fijo con duración menor a 3 meses.	68,9
	Contrato a plazo fijo con duración igual o mayor a 3 meses.	28,6
	Contrato a plazo indeterminado.	0,8
Permanencia en la empresa	Menos de un (1) año de permanencia.	83,4
	De 1 a 2 años de permanencia.	11,8
	De 3 a 5 años de permanencia.	3,9
	De 6 a 10 años de permanencia.	0,8
	De 10 años a más de permanencia.	0,2

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Instrumentos de medición

Para el presente estudio se evaluarán demandas laborales, entre ellas: barreras administrativas, sobrecarga de trabajo; para los recursos laborales: las oportunidades de desarrollo, la autonomía, el *feedback* del supervisor y el *coaching* del supervisor (Tims *et al.* 2013). Del mismo modo, se analizarán las tres dimensiones del *engagement* (vigor, dedicación y absorción), las dos

dimensiones *core* del *burnout* (agotamiento emocional y despersonalización), las tres dimensiones *core* del *job crafting* (búsqueda de recursos estructurales, sociales y desafíos) y la intención de rotar.

3.1 Demandas y recursos laborales

Los cinco componentes seleccionados para el estudio de las demandas y recursos laborales han sido evaluados a través del Cuestionario de Demandas y Recursos Laborales (Bakker 2014). En total se han evaluado 26 reactivos para demandas y recursos laborales. En el caso de las demandas, se evaluarán: (1) barreras administrativas, empleando cinco ítems, entre ellos: “Tengo que lidiar con muchos trámites burocráticos para realizar mi trabajo”; (2) sobrecarga de trabajo, que cuenta con 7 ítems, considerando reactivos de referencia a: “¿Con qué frecuencia tienes que trabajar más de la cuenta para cumplir con una fecha límite?”. Por parte de los recursos laborales, se revisarán: (3) las oportunidades de desarrollo, con tres ítems, entre ellos: “Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas cosas”; (4) la autonomía, que toma tres ítems como: “¿Tienes control sobre cómo se lleva a cabo tu trabajo?”; (5) el *feedback* del supervisor, que cuenta con tres ítems, considerando a: “En mi trabajo tengo la oportunidad de saber qué tan bien estoy desempeñando mis labores”; (6) y finalmente el *coaching* del supervisor, evaluando cinco ítems, considerando como referencia a: “Me siento valorado por mi jefe inmediato”.

3.2 Engagement

Fue evaluado a través del *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES Manual-Español), versión corta de 9 ítems. Para la dimensión de vigor se han aplicado ítems de referencia como: “En mi trabajo me siento lleno de energía” y “Cuando me levanto por la mañanas tengo ganas de ir a trabajar”. Para la escala de dedicación, se encuentran ítems de referencia como: “Estoy orgulloso del trabajo que hago” y “Mi trabajo me inspira”. Finalmente, para la dimensión de absorción se encuentran ítems como: “Estoy inmerso en mi trabajo” y “Me dejo llevar por mi trabajo”. Los ítems han sido desarrollados como escala tipo Likert, puntuando desde 0 (nunca) hasta 6 (siempre).

3.3 Burnout (agotamiento emocional y despersonalización)

Las dimensiones principales del *burnout* han sido medidas a través de las sub-escalas de agotamiento emocional y despersonalización (Schaufeli *et al.* 1996) del *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS). Se han empleado 9 ítems, de los cuales, para la escala de agotamiento emocional, se han tomado 4 ítems, siendo un reactivo de referencia: “Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado”; mientras que para despersonalización, se han tomado 5 reactivos, siendo uno de referencia: “Siento que estoy tratando a algunos beneficiados

de mi trabajo como si fuesen objetos”. Todos los ítems fueron desarrollados como escala tipo Likert, puntuando desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

3.4 Job crafting

Para la evaluación de las tres sub-dimensiones del *job crafting*, se emplearán 13 ítems de una adaptación al español de la escala de *job crafting* hecha en el 2012 (Tims *et al.* 2012), la que se encuentra en el Cuestionario de Demandas y Recursos Laborales (Bakker 2014). De forma específica, para la dimensión de (1) búsqueda de recursos laborales estructurales, se emplearán 4 ítems, entre ellos: “Busco aprender nuevas cosas en el trabajo”; (2) para búsqueda de recursos laborales sociales, se emplearán 5 ítems, entre ellos: “Pregunto a mi jefe si se encuentra satisfecho con mi trabajo”; y finalmente para (3) búsqueda de desafíos, se emplearán 4 ítems, entre ellos: “Cuando aparece un proyecto interesante, me ofrezco como participante”. Los ítems son evaluados en una escala del 1 al 5, donde 1 significa “nunca” y 5 significa “siempre”.

3.5 Intención de rotar

Se ha empleado una adaptación de los 4 ítems presentados en *The Michigan Assessment of Organizations Questionnaire* (Camman *et al.* 1979), siendo ítems referenciales: “Me encuentro buscando un nuevo trabajo” y “Si tuviera oportunidad, tomaría algún otro empleo”. Los ítems son evaluados en una escala del 1 al 5, donde 1 significa “nunca” y 5 significa “siempre”.

4. Procedimiento de recolección de datos

El proceso de selección de participantes se estableció realizando contacto previo con los gerentes generales de las tres empresas de *call center*, quienes brindaron su aprobación para el desarrollo del estudio. Fue aplicado de forma *online* durante el horario de trabajo, por lo que no se registraron datos perdidos en ninguno de los ítems, participaron un total de 518 personas para el estudio.

5. Análisis estadístico

Para el propósito de la investigación, se emplearán métodos de análisis estadístico como el análisis de la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach; estadísticos descriptivos como la media, la mediana, la desviación estándar, el rango, el mínimo y máximo y la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la determinación de la normalidad; el coeficiente RHO de Spearman para la determinación de los índices de correlación. Asimismo, se efectuará el análisis factorial confirmatorio; verificando las hipótesis a través del modelo de ecuaciones estructurales, con métodos de estimación de bondad del ajuste de máxima verosimilitud y la técnica del Bootstrap con 2000 sub-muestras e intervalos de confianza del 95%; usando el *software* SPSS-AMOS.

Capítulo IV. Resultados

1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran valores del Coeficiente Alfa de Cronbach mayores a 0,70 (Nunnally 1978), que se considera el mínimo aceptable. Los estadísticos descriptivos de las variables de estudio, incluyendo los puntajes de media, mediana, desviación estándar y los Coeficientes Alfa de Cronbach se detallan en la tabla 11. En el análisis de Kolmogorov-Smirnov se identificaron distribuciones no paramétricas en todas las variables del estudio ($p < 0,05$), lo que exige emplear estadísticos no paramétricos para las variables.

Tabla 11. Análisis descriptivo y de confiabilidad de los instrumentos

Factor		Variables observables	R	MIN	MAX	M	ME	DS	α
Intención de rotar	1	Intención de rotar	4,00	1,00	5,00	2,12	2,00	1,05	0,89
Demandas laborales	2	Barreras administrativas	4,00	1,00	5,00	2,40	2,40	0,90	0,85
	3	Sobrecarga de trabajo	4,00	1,00	5,00	2,53	2,43	0,88	0,86
Recursos laborales	4	Oportunidades de desarrollo	4,00	1,00	5,00	3,78	4,00	0,86	0,87
	5	Autonomía	4,00	1,00	5,00	3,62	3,67	0,98	0,83
	6	Feedback del supervisor	4,00	1,00	5,00	3,58	3,67	1,07	0,89
	7	Coaching del supervisor	4,00	1,00	5,00	3,53	3,80	1,14	0,92
Burnout	8	Agotamiento	3,00	1,00	4,00	2,41	2,50	0,65	0,80
	9	Despersonalización	3,00	1,00	4,00	1,84	2,00	0,63	0,85
Job crafting	10	Búsqueda de recursos estructurales	4,00	1,00	5,00	4,31	4,50	0,79	0,85
	11	Búsqueda de recursos sociales	4,00	1,00	5,00	3,12	3,00	1,01	0,85
	12	Búsqueda de desafíos	4,00	1,00	5,00	3,28	3,25	1,00	0,86
Engagement	13	Vigor	6,00	0,00	6,00	4,40	4,33	1,19	0,86
	14	Dedicación	6,00	0,00	6,00	4,57	4,83	1,33	0,93
	15	Absorción	6,00	0,00	6,00	4,25	4,33	1,32	0,87
N° válido: 518									

Nota: R= Rango, MIN=Mínimo, MAX=Máximo, M=Media, ME=Mediana, DS=Desviación estándar, α =Coeficiente Alfa de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Resultados del análisis correlacional

Se ha empleado el coeficiente de correlación RHO de Spearman para muestras no paramétricas. Los resultados del análisis confirman las investigaciones preliminares en relación a la intención de rotar; evidenciando que la intención de rotar correlaciona de forma significativa con todas las variables del estudio ($p < 0,01$). En detalle: las demandas laborales (barreras administrativas y

sobrecarga de trabajo) correlacionan de forma positiva con la intención de rotar; los recursos laborales (oportunidades de desarrollo, autonomía, *feedback* del supervisor y *coaching* del supervisor) correlacionan de forma negativa con la intención de rotar; las dimensiones *core* del *burnout* (agotamiento y despersonalización) correlacionan de forma positiva con la intención de rotar; mientras que las dimensiones del *engagement* correlacionan de forma significativa y en sentido negativo con la intención de rotar. Asimismo, existe correlación significativa en sentido negativo entre las dimensiones del *burnout* y del *engagement*, mientras que las dimensiones del *job crafting* correlacionan en sentido positivo con las dimensiones de *engagement* y en sentido negativo con las dimensiones del *burnout*. Del mismo modo, se identifica que las tres dimensiones del *job crafting* (búsqueda de recursos estructurales, sociales y desafíos) correlacionan de forma negativa con la intención de rotar. Se incluyen los resultados del análisis correlacional entre las variables del estudio en la tabla 13.

3. Análisis de modelo de investigación

Se efectuó un análisis para descartar el efecto de las variables sociodemográficas sobre la intención de rotar las cuales demostraron no ser significativas. A partir de ello, se empleó el análisis factorial confirmatorio para verificar si la estructura factorial de los instrumentos utilizados se mantenía en las observaciones obtenidas en la investigación mediante el análisis de máxima verosimilitud. Se elaboró el modelo ecuaciones estructurales para confirmar las dos hipótesis del rol mediador del *burnout* y el *engagement* (Baron y Kenny 1986) en la relación entre las características laborales y la intención de rotar, y a su vez, verificar la hipótesis del efecto indirecto que tiene el *job crafting* sobre la intención de rotar. La bondad de ajuste del modelo se ha verificado empleando los indicadores de ajuste (tabla 12), donde los valores del coeficiente Chi cuadrado (χ^2) y los grados de libertad (df) mientras más bajos sean indican un mejor ajuste, y para el caso de los demás indicadores GFI, CFI, NFI, IFI; los valores dan referencia de un buen ajuste cuando superan el 0,90 (Burnham y Anderson 1998). Estos índices de ajuste y criterios de interpretación se encuentran detallados en el anexo 6.

Tabla 12. Indicadores de ajuste de modelo de ecuaciones estructurales

M	χ^2	df	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA	SRMR
Modelo	388,15	78	0,91	0,92	0,90	0,92	0,08	0,059

Nota: M=Modelo de investigación, χ^2 = Chi cuadrado; df = Grados de libertad; GFI = Índice de bondad de ajuste; CFI = Índice de ajuste comparativo; NFI = Índice de ajuste normalizado; IFI = Índice de ajuste incremental; RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación; SRMR= Raíz estandarizada del residuo cuadrático promedio,

Fuente: Elaboración propia 2016.

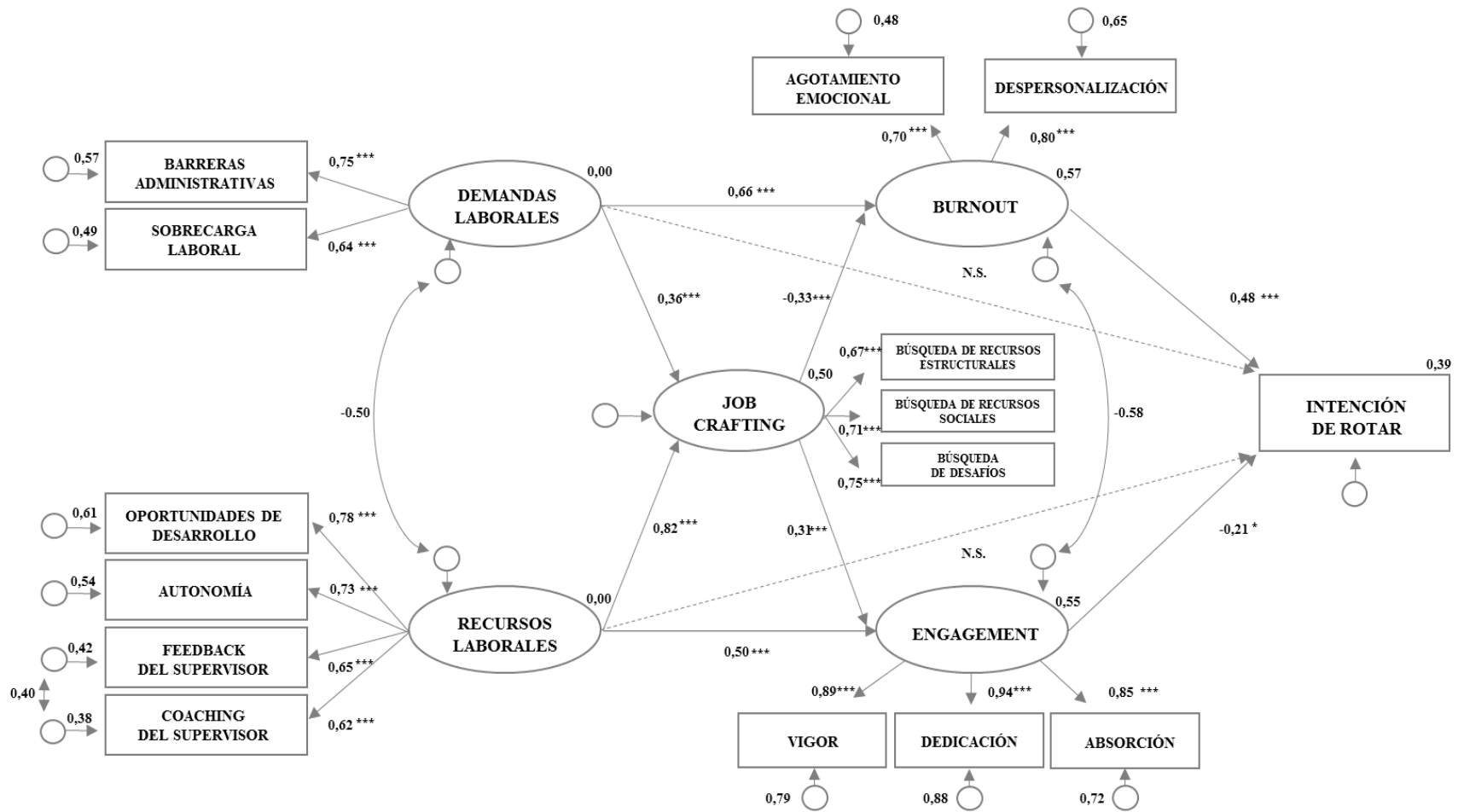
Tabla 13. Análisis correlacional de las variables de estudio

Factor	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Intención de rotar	1 Intención de rotar															
Demandas laborales	2 Barreras administrativas	0,28**														
	3 Sobrecarga de trabajo	0,30**	0,44**													
Recursos laborales	4 Oportunidades de desarrollo	-0,41**	-0,32**	-0,22**												
	5 Autonomía	-0,24**	-0,27**	-0,15**	0,54**											
	6 <i>Feedback</i> del supervisor	-0,26**	-0,31**	-0,19**	0,50**	0,53**										
	7 <i>Coaching</i> del supervisor	-0,23**	-0,18**	-0,09*	0,47**	0,51**	0,63**									
<i>Burnout</i>	8 Agotamiento emocional	0,45**	0,37**	0,39**	-0,30**	-0,20**	-0,25**	-0,18**								
	9 Despersonalización	0,50**	0,39**	0,29**	-0,47**	-0,32**	-0,31**	-0,27**	0,53**							
<i>Job crafting</i>	10 Búsqueda de recursos estructurales	-0,28**	-0,08	-0,01	0,43**	0,37**	0,27**	0,29**	-0,24**	-0,40**						
	11 Búsqueda de recursos sociales	-0,17**	-0,07	-0,05	0,37**	0,31**	0,39**	0,48**	-0,16**	-0,20**	0,36**					
	12 Búsqueda de desafíos	-0,16**	0,01	0,06	0,30**	0,31**	0,23**	0,26**	-0,09*	-0,20**	0,50**	0,60**				
<i>Engagement</i>	13 Vigor	-0,48**	-0,28**	-0,19**	0,52**	0,46**	0,40**	0,36**	-0,48**	-0,54**	0,59**	0,36**	0,38**			
	14 Dedicación	-0,50**	-0,25**	-0,18**	0,56**	0,42**	0,39**	0,34**	-0,39**	-0,52**	0,57**	0,32**	0,34**	0,82**		
	15 Absorción	-0,43**	-0,19**	-0,15**	0,53**	0,42**	0,35**	0,32**	-0,37**	-0,43**	0,50**	0,36**	0,40**	0,72**	0,80**	

Nº válido: 518 *: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia 2016.

Gráfico 3. Resultados del modelo de investigación



Nota: N: 518; ***: p<0,001; *: p<0,05, N.S.: No significativo

□: Variable observable; ○: Variable no observable; →: Asociación de regresión; ↔: Asociación de correlación o covarianza.

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Verificación de las hipótesis de estudio

Se ha aplicado el modelo de ecuaciones estructurales para comprobar las tres hipótesis de la investigación, identificando asimismo los efectos directos del *burnout* ($\beta=0,48$) y del *engagement* ($\beta=-0,21$) sobre la intención de rotar.

Respecto al funcionamiento de una variable como mediadora, según Baron y Kenny (1986) se necesitan tres condiciones: (1) que las variaciones en la variable independiente generen variaciones significativas en la variable mediadora; (2) que las variaciones en la variable mediadora generen variaciones significativas en la variable dependiente, y (3) que la relación previamente significativa entre la variable independiente y la variable dependiente se vuelva no significativa. De este modo, los efectos indirectos estandarizados de las variables de estudio se describen en la tabla 14.

Tabla 14. Efectos indirectos estandarizados sobre la intención de rotar

Variable indirecta	Demandas laborales	Recursos laborales	<i>Job crafting</i>
β	0,24*	-0,29**	-0,22**
Variable mediadora	<i>Burnout</i>	<i>Engagement</i>	<i>Burnout y engagement</i>

Nota: *:p<0,05 **:p<0,01

Fuente: Elaboración propia 2016.

4.1 H1: El *burnout* media la relación positiva entre demandas laborales e intención de rotar

Los resultados confirman que el *burnout* media la relación positiva entre demandas laborales y la intención de rotar, toda vez que se comprueba el efecto indirecto estandarizado de las demandas laborales sobre la intención de rotar, con valor de $\beta = 0,24$ (C.I. 95 de 0,05 ~ 0,51, $p<0,05$). Mientras que el efecto de las demandas laborales sobre la intención de rotar se vuelve no significativo. Por tanto, se interpreta que las altas demandas laborales generan mayor intención de rotar en los colaboradores porque sufren mayor *burnout*.

4.2 H2: El *engagement* media la relación negativa entre recursos laborales e intención de rotar

Los resultados confirman que el *engagement* media la relación negativa entre recursos laborales y la intención de rotar, al comprobarse el efecto indirecto estandarizado de los recursos laborales sobre la intención de rotar, con valor de $\beta = -0,29$ (C.I. 95 de -0,43 ~ 0,13, $p<0,01$). Mientras que el efecto de los recursos laborales sobre la intención de rotar se vuelve no significativo. Por tanto, se interpreta que a mayor cantidad de recursos laborales se reducirá la intención de rotar porque los colaboradores estarán más *engaged* con su trabajo.

4.3 H3: El *job crafting* tiene un efecto indirecto negativo sobre la intención de rotar

Los resultados permiten confirmar que el *job crafting* tiene un efecto indirecto estandarizado sobre la intención de rotar, con valor de $\beta = -0,22$ (C.I. 95 de $-0,34 \sim 0,13$, $p < 0,01$). De este modo, una posible interpretación es que a mayores prácticas de *job crafting* la intención de rotar se reducirá porque los colaboradores estarán más *engaged* y sufrirán menos *burnout*.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

1. Discusión y conclusiones

En el plano académico, los hallazgos del estudio demuestran que el modelo de investigación del *engagement*, el *burnout*, el *job crafting*, las demandas y recursos laborales y la intención de rotar demuestra un ajuste apropiado. Este modelo de investigación ha logrado explicar el 39% de varianza de la intención de rotar a través del modelo de ecuaciones estructurales.

Luego del análisis, se confirma que el *burnout* tiene un efecto directo positivo sobre la intención de rotar ($\beta=0,48$); el *engagement* tiene un efecto directo negativo sobre ella ($\beta=-0,21$). No se confirman efectos directos significativos del *job crafting* sobre la intención de rotar.

Respecto al *engagement*, el estudio logra explicar el 55% de la varianza de dicha variable, confirmándose que la mayor presencia de recursos laborales predice el *engagement* ($\beta=0,40$). Además, los recursos laborales incrementan el *job crafting* ($\beta=0,82$), y esto a su vez incrementa el *engagement* ($\beta=0,31$). Según este hallazgo, el desarrollo del *job crafting* tiene un efecto positivo en la motivación del colaborador, maximizando los recursos laborales que tiene a disposición.

Tratándose del *burnout*, el modelo explica el 57% de su varianza, siendo las demandas laborales variables predictoras de esta variable ($\beta=0,66$). Según esto, las altas demandas laborales incrementan el *job crafting* ($\beta=0,36$), y este a su vez, tiene un efecto reductor del *burnout* ($\beta=-0,33$). Bajo esta perspectiva, mayores prácticas de *job crafting* en los colaboradores tienen un efecto protector sobre el deterioro de la salud del colaborador, reduciendo la generación de *burnout*.

En relación con las variables latentes, existen variables observadas que tienen mayor presencia en la conformación de cada variable. Tratándose de las demandas laborales, destacan altos puntajes en barreras administrativas ($\beta=0,75$), seguidas de sobrecarga laboral ($\beta=0,64$); mientras que para los recursos laborales, resultan relevantes las oportunidades de desarrollo ($\beta=0,78$), la autonomía ($\beta=0,73$), el *feedback* del supervisor ($\beta=0,65$) y finalmente, el *coaching* del supervisor ($\beta=0,62$).

En el caso del *burnout*, la despersonalización es importante en el desarrollo del constructo ($\beta=0,80$), seguida del agotamiento emocional ($\beta=0,70$). En el *engagement*, los valores obtenidos de mayor a menor son: dedicación ($\beta=0,94$), vigor ($\beta=0,89$) y absorción ($\beta=0,85$). Mientras que en el *job crafting*, la variable observable con mayor ponderación es la vinculada con la búsqueda de desafíos ($\beta=0,75$), seguida de la búsqueda de recursos sociales ($\beta=0,71$), y finalmente el

aprovechamiento de recursos estructurales ($\beta=0,67$).

Estos hallazgos complementan estudios preliminares sobre el modelo de demandas y recursos y la intención de rotar (Arshadi y Damiri 2013), (Jou *et al.* 2013), (Shemueli *et al.* 2015), y de estudios vinculados al rol del *job crafting* (Demerouti y Bakker 2016), porque permiten definir el efecto que tiene el rol individual sobre las variables organizacionales, según estos hallazgos, es determinante desarrollar un propósito claro e inspirar a los colaboradores para conseguirlo, lo que implica ir más allá del *engagement* inducido por variables organizacionales (Garton y Mankins 2015), para que esto tenga un efecto sobre la intención de rotar en *call centers* de Lima – Perú.

2. Limitaciones del estudio y recomendaciones

A pesar de que esta investigación proporciona contribuciones significativas tanto en lo académico como en el ámbito empresarial, existe la limitación propia del diseño transversal del estudio, que condiciona al alcance de los hallazgos obtenidos, siendo recomendable realizar estudios de diseño horizontal que permitan ampliar el análisis y recurrencia de los hallazgos obtenidos durante el estudio (Alarcón 1991). Asimismo, al tratarse de un estudio basado en auto-informes (que se basan en las apreciaciones de los colaboradores), es recomendable complementar esta investigación, vinculándola por ejemplo, con el indicador de rotación de personal voluntaria.

Una limitación adicional es la escasa participación de las empresas y la disponibilidad horaria para aplicar las encuestas a sus colaboradores, teniendo una potencial influencia sobre los niveles de confiabilidad de los resultados. Es recomendable integrarse a los horarios de trabajo, de tal modo que la resolución de las pruebas sean de fácil acceso, resolución y que se asegure la veracidad de los resultados.

Por último, al tratarse de un estudio basado en psicología positiva organizacional que integra al *job crafting*, es recomendable desarrollar estudios similares en sectores empresariales afines que mantengan altos indicadores de rotación de personal que impacten sobre su sostenibilidad. Asimismo, es recomendable promover estudios que permitan evaluar el retorno de la inversión en programas de intervención basados en el presente modelo y su impacto en otros procesos de gestión humana, a fin de contribuir a la eficiencia de la gestión y desarrollo organizacional.

3. Propuesta de mejora

3.1 Alineamiento estratégico

Las principales empresas de *call center* que operan en el mercado peruano se caracterizan por

dirigir sus esfuerzos a desarrollar una propuesta de valor de servicio de alta calidad basada en un modelo de negocio de eficiencia en costos (Inmark 2016), gestionando soluciones precisas, rápidas y de alto valor (Allus 2008). Para esto, buscan desarrollar estrategias que permitan fortalecer la experiencia, capacidad de atención e innovación de sus colaboradores con los clientes (GSS 2010); además, en la actualidad se encuentran integrando iniciativas de responsabilidad social corporativa, promoviendo la empleabilidad y el entrenamiento de sus colaboradores (Atento 2015) y, de forma simultánea, desarrollan estrategias para mejorar su capacidad para reducir la rotación de personas (Allus 2008) debido a que le genera altos costos de operación y fallas en el relacionamiento con los clientes (Bothma y Roodt 2013).

De acuerdo con los hallazgos obtenidos en esta investigación, las demandas y recursos laborales tienen un papel relevante en el desarrollo del *burnout*, el *engagement* y el *job crafting* de los colaboradores, y estas variables individuales tienen efectos significativos sobre la intención de rotar dentro de los *call center*. Por tanto, para reducir significativamente la intención de rotar es crucial, desarrollar una intervención sobre las principales demandas y recursos laborales, que permitan reducir el *burnout* de los colaboradores, incrementar su nivel de *engagement*, y finalmente, promover las prácticas de *job crafting* que los colaboradores efectúan cotidianamente.

Con el objetivo de implementar una intervención sistemática y secuencial, se priorizarán medidas sobre las demandas y recursos laborales que tengan mayor efecto sobre el *burnout*, *engagement* y *job crafting*; a su vez, que se generarán una campaña de promoción e incentivo de prácticas de *job crafting* para la reducción de la intención de rotar, en un plazo de dos años y que esto a su vez, finalmente impacte sobre los índices de rotación de personal voluntaria. Desde esta forma, la propuesta de mejora busca diseñar una estrategia responsable, sostenible e innovadora para reducir la intención de rotar de los colaboradores, tomando como sustento a los principales hallazgos de esta investigación y las consideraciones éticas correspondientes para gestionar organizaciones más saludables, eficientes y prósperas.

3.2 Diseño del plan de mejora: *Humanicall*

3.2.1 Objetivo general

Reducir la intención de rotar de forma significativa en colaboradores de empresas de *call center*.

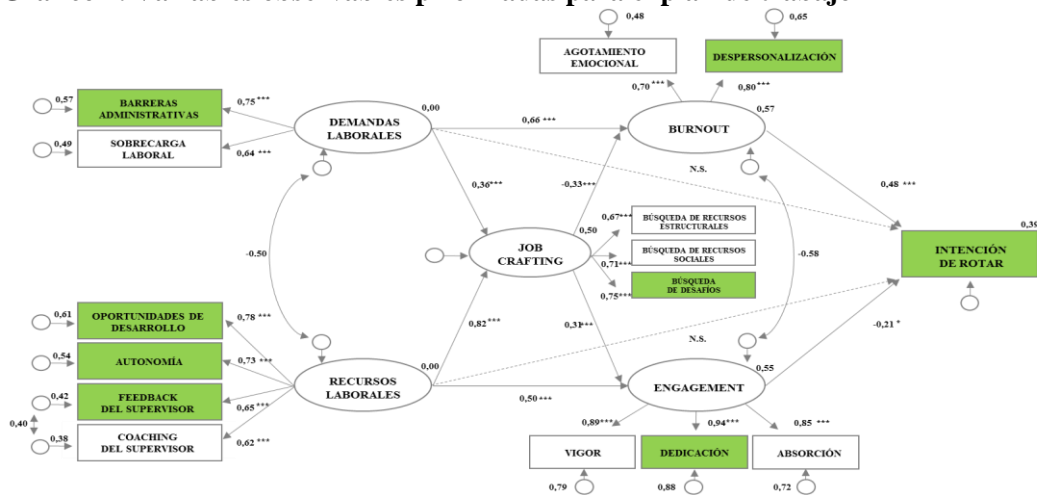
3.2.2 Identificación de variables estratégicas

La viabilidad del plan de trabajo en un modelo de negocio basado en la eficiencia en costos exige la priorización de componentes y actividades para asegurar la eficiencia y máximo retorno de la

inversión.

Así, se han elegido las variables observables más representativas para el desarrollo del plan de trabajo que contribuyan a la reducción de la intención de rotar de los colaboradores. Para demandas laborales: las barreras administrativas ($\beta=0,75^{***}$), que se refieren a la burocracia interna y exceso de trámites percibidos por los colaboradores para el logro de sus resultados. En el caso del burnout: se identifica a la despersonalización ($\beta=0,80^{***}$), que implica un trato que reconoce a la importancia de las personas y de valores como la amabilidad y el servicio, en términos de la prueba, una colaborador despersonalizado es aquel que trata a los demás como si fueran objetos. Respecto a los recursos laborales, se identifican a las oportunidades desarrollo ($\beta=0,78^{***}$), la autonomía ($\beta=0,73^{***}$) y el *feedback* del supervisor ($\beta=0,73^{***}$) como las variables más representativas. Esto implica que se deberá buscar una organización con mayores oportunidades de crecimiento profesional, que permita generar mayor desarrollo de carrera, que promueva la libertad para la toma de decisiones y que informe oportunamente sobre los resultados que sus colaboradores logran cotidianamente. En el caso del *engagement*, la variable identificada es la dedicación ($\beta=0,94^{***}$); en la que se debe desarrollar a colaboradores cuyo trabajo los inspire y mantenga orgullosos. Respecto al *job crafting*, la variable observable destacada es la búsqueda de desafíos ($\beta=0,75^{***}$), lo que implica que será necesario promover, reconocer e incentivar a los colaboradores para que se involucren en nuevas oportunidades y retos dentro de la organización. La identificación y priorización de las variables observables se puede identificar en el gráfico 4.

Gráfico 4. Variables observables priorizadas para el plan de trabajo



Nota: N= 518; ***: $p<0,001$; *: $p<0,05$, N.S.: No significativo

□ : Variable observable ○ : Variable no observable → : Asociación de regresión;
 ↔ : Asociación de correlación o covarianza. ■ : Variables observables priorizadas.

Fuente: Elaboración propia 2016.

3.2.3 Objetivos específicos y operativos del plan de trabajo

Efectuar intervenciones organizacionales sobre las demandas y recursos laborales, entre ellas:

- Reducir las barreras administrativas organizacionales de los colaboradores.
- Fortalecer las oportunidades de desarrollo, autonomía y feedback que los supervisores brindan a los teleoperadores.
- Desarrollar oportunidades de crecimiento y desarrollo técnico - profesional como recurso para fortalecer el *job crafting* de los colaboradores.

Efectuar intervenciones a nivel individual para reducir el *burnout*, incrementar el *engagement* y promover el *job crafting*, entre ellas:

- Desarrollar un programa de formación y orientación psicológica sobre técnicas para reducir significativamente la despersonalización que padecen los colaboradores.
- Desarrollar un programa de comunicación interna y reconocimiento orientado a incrementar significativamente los niveles dedicación de los colaboradores.
- Brindar capacitación, reconocimiento e incentivos no remunerativos a colaboradores que se incorporen a oportunidades de crecimiento como vía para fortalecer el *job crafting* de los colaboradores.

Efectuar campaña de comunicación interna de reconocimiento y beneficios para reducir la intención de rotar y permanecer en la empresa, entre ellas:

- Efectuar campaña de difusión y reconocimiento a los colaboradores con mayor experiencia de la compañía por medios de comunicación interna.
- Efectuar campaña de difusión de beneficios y aprendizajes logrados por los colaboradores con mayor permanencia en la organización.

3.3 Público objetivo

La propuesta integra a todos los colaboradores de la organización con especial énfasis en los supervisores y colaboradores operativos.

3.4 Equipo responsable

Al tratarse de un proyecto que involucra a toda la organización, se recomienda que quienes lleven el liderazgo sobre los resultados del proyecto sean la gerencia de operaciones, la gerencia de gestión humana y la gerencia de calidad y mejora continua.

3.5 Duración del programa e intervalos de monitoreo

El programa de intervención recomendado tiene una duración de dos años, con monitoreo sobre los índices de rotación de personal voluntaria de forma trimestral y una evaluación anual sobre el modelo planteado en el estudio.

3.6 Alcance del programa de mejora

El programa propuesto busca, de forma simultánea, reducir la intención de rotar en los colaboradores, a través de (1) la mejora y fortalecimiento de las condiciones laborales (demandas y recursos laborales identificados en el estudio); (2) el soporte y asistencia a los colaboradores en las principales dimensiones de las variables individuales de estudio (*burnout*, *engagement* y *job crafting*), y (3) promover, reconocer e incentivar la reducción de la intención de rotar; promoviendo la eficiencia y el bienestar para los colaboradores. Esta serie de actividades se encuentran detalladas en la Tabla 15. Para esto, es determinante contar con el respaldo de la Dirección y de todos los colaboradores para la activación del plan y sus derivados, manteniendo un monitoreo trimestral de avance de resultados, una evaluación general anual del modelo de investigación y la difusión de los logros a través de los canales de comunicación interna de cada organización.

3.7. Análisis del retorno de la inversión

Para asegurar una adecuada estimación del indicador de retorno de la inversión de un programa de intervención, es determinante realizar un análisis financiero que involucre, entre otras variables: costos de inversión, beneficios directos e indirectos del programa y plazos en los que dichos beneficios se verán reflejados. Por tanto, y conforme al alcance de este estudio, recomendamos: (1) Efectuar investigaciones complementarias que permitan comprobar el efecto que tiene la intención de rotar sobre variable de rotación de personal voluntaria; lo que permita describir con mayor exactitud, el efecto que mantiene la intención de rotar sobre la rotación voluntaria efectiva; y (2) evaluar el efecto del programa de intervención en un estudio de tipo experimental y longitudinal, tanto sobre la intención de rotar, así como sobre la rotación de personal voluntaria. De este modo, se podrán analizar los efectos de las variables de estudio y determinar, de forma más certera, el retorno de la inversión del programa de intervención.

Tabla 15. Programa de mejora: *Humanicall*

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS	ACTIVIDADES
<p>Reducir significativamente la intención de rotar de los colaboradores al concluir el programa de intervención, de acuerdo a los principales hallazgos del estudio.</p>	<p>Desarrollar intervenciones de mejora a nivel organizacional sobre las demandas y recursos laborales.</p>	<p>Reducir significativamente las barreras administrativas organizacionales de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Integrar políticas y procedimientos de atención al cliente. * Desarrollo de procesos de calidad y servicio postventa. * Formación en competencias de gestión por objetivos.
		<p>Fortalecer las oportunidades de desarrollo, autonomía y <i>feedback</i> que los supervisores brindan a los teleoperadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar modelo de gestión del desempeño orientado a identificar los <i>high potential</i> y futuros planes de sucesión bajo un modelo objetivo. * Implementar comités de calidad e incorporar a los mejores talentos de la organización. * Formar a los colaboradores en sus funciones y medición de resultados. * Capacitar a los supervisores para que desarrollen técnicas de <i>feedback</i> efectivo con sus colaboradores.
		<p>Desarrollar oportunidades de crecimiento y desarrollo técnico - profesional como recurso para fortalecer el <i>job crafting</i> de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar proyectos de calidad y desarrollo organizacional. * Desarrollar campaña de comunicación y beneficios organizacionales por participar en proyectos.
	<p>Efectuar intervenciones a nivel individual para reducir el <i>burnout</i>, incrementar el <i>engagement</i> y promover el <i>job crafting</i>.</p>	<p>Desarrollar un programa de formación y orientación psicológica sobre técnicas para reducir significativamente la despersonalización que padecen los colaboradores (Dimensión más representativa del <i>burnout</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitar a los colaboradores en técnicas y manejo del estrés laboral. * Brindar asistencia psicológica a los colaboradores que reportan altos índices de estrés.
		<p>Desarrollar un programa de comunicación interna y reconocimiento orientado a incrementar significativamente los niveles dedicación y orgullo de los colaboradores. (Dimensión más representativa del <i>engagement</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar campaña de comunicación interna sobre el propósito y los beneficios de ser teleoperador, que permita inspirar a los colaboradores según la visión y misión de la compañía. * Desarrollar labores de reconocimiento a los colaboradores que brindan el mejor servicio al cliente interno y externo.
		<p>Brindar capacitación, reconocimiento e incentivos no remunerativos a colaboradores que se incorporen a oportunidades de crecimiento como vía para fortalecer el <i>job crafting</i> de los colaboradores (Dimensión más representativa del <i>job crafting</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Incentivar a los colaboradores para participar en los proyectos de mejora continua. * Brindar acceso a formación específica para los colaboradores que participan en proyectos destacados. * Desarrollar modelos de reconocimiento a los colaboradores participantes.
	<p>Efectuar campaña de comunicación interna de reconocimiento y beneficios la reducción de la intención de rotar y por permanencia en la empresa.</p>	<p>Efectuar campaña de difusión y reconocimiento a los colaboradores con mayor experiencia de la compañía por medios de comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento por medio de comunicación interna a los colaboradores con mayores años de permanencia en la compañía. * Reconocimiento por medio de comunicación interna a equipos con menor índice de intención de rotar y ratios de rotación de personal voluntaria.
		<p>Efectuar campaña de comunicación interna de beneficios y aprendizajes logrados por los colaboradores con mayor permanencia en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Participación en beneficios especiales y aprendizajes obtenidos por mayor permanencia en la empresa. * Difusión de colaboradores beneficiados a través de comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Bibliografía

- Atento (2015). *Responsabilidad social corporativa*. <<http://atento.com/es/acerca-de-nosotros/resp-social-corporativa/>>
- Alarcón, R. (1991). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Allen, D. G., Shore, L. M.; y Griffeth, R. W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process". *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Andina (2012). *Contact center ya generan más de 40,000 puestos de trabajo en Perú*. <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-contact-center-ya-generan-mas-40000-puestos-trabajo-peru-395583.aspx>>
- Arshadi, N. & Damiri, H. (2013). "The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Avey, J. B.; Luthans, F.; y Jensen, S. M. (2009). "Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover". *Hum. Resour. Manag.*, 48, 677-693.
- Babakus, E.; Yavas, U.; & Karatepe, O. M. (2008). "The Effects of Job Demands, Job Resources and Intrinsic Motivation on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions: A Study in the Turkish Hotel Industry". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9 384-404. < <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15256480802427339> >
- Bakker, A. B. (2014) *The Job Demands-Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A. B. y Costa, P. L. (2014). "Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis". *Burnout Research*, 1, 112-119.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; & Sanz-Vergel, A. I. (2014). "Burnout and work engagement: The JD-R approach". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bakker, A. B. y Sanz-Vergel, A. I. (2013). "Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands". *Journal of Vocational Behavior*, 83, 397-409. < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879113001358> >
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). "La teoría de las demandas y los recursos laborales". *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 103-115.
- Bakker, A. B.; Tims, M.; & Derks, D. (2012). "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement". *Human Relations*, 65, 1359-1378.

- Bakker, A. B. (2011). "An evidence-based model of work engagement". *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B.; Van Veldhoven, M.; y Xanthopoulou, D. (2010). "Thriving on high job demands and resources". *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16. <http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_213.pdf>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). "The job demands–resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B.; Hakanen, J. J.; Demerouti, E.; y Xanthopoulou, D. (2007). "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high". *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; y Schaufeli, W. B. (2005). "The crossover of burnout and work engagement among working couples". *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; y Euwema, M. C. (2005). "Job resources buffer the impact of job demands on burnout". *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; y Verbeke, W. (2004). "Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance". *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; & Schaufeli, W. B. (2003). "Dual processes at work in a call center: An application of the job demands-resources model". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 393-417.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). "Reducing voluntary, avoidable turnover through selection". *Journal of Applied Psychology*, 90, 159-166.
- Batt, R. & Moynihan, L. (2002). "The viability of alternative call center production models". *Human Resource Management Journal*, 12 (4), 14-34.
- Berg, J. M. & Dutton, J. E. (2011). *Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work*. Positive Organizational Scholarship. 15 de abril de 2011.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-600.
- Berg, J. M.; Dutton, J. E.; & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* (U. o. Business, Productor & University of Michigan Ross School of Business). Obtenido de Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business <<http://www.bus.umich.edu/Positive/ POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm>>
- Biron, C.; Karanika-Murray, M.; & Cooper, C. L. (eds.) (2012). *Improving organizational*

interventions for stress and well-being. Addressing process and context. New York: Routledge.

- Bothma, C. y Roodt, G. (2013). "The validation of the turnover intention scale". *Journal of Human Resource Management*, 11 (1), 12.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992). "The empowerment of service workers: What, why, how, and when". *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Burnham, K. P. & Anderson, D. R. (1998). *Model selection and inference: A practical information-theoretic approach*. New York, EE UU: Springer.
- Camman, C.; Fichman, M.; Jenkins, D., & Klesh, M. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. (Unpublished manuscript). Universidad of Michigan, Ann Arbor.
- Carmeli, A. (2005). "The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior". *International Journal of Manpower*, 26 (2), 177-195.
- Cavanaugh, M. A.; Boswell, W. R.; Roehling, M. V.; y Boudreau, J. W. (2000). "An empirical examination of self-reported work stress among US managers". *J. Appl. Psychol.*, 1, 85-65.
- Crawford, E. R.; LePine, J. A.; y Rich, B. L. (2010). "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test". *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2016). "Job crafting". En: J. d. Maria C. W. Peeters (Ed.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; & Leiter, M. P. (2014). "Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies". *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 96-107.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Nachreiner, F.; y Schaufeli, W. (2001). "The Job Demands-Resources Model of Burnout". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499- 512.
- Diario El Comercio (2016). *Mercado de "call centers" local mueve US\$ 500 millones al año*. 26 de mayo de 2016. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-call-centers-local-mueve-us-500-millones-al-ano-noticia-1904167>>.
- Diener, E.; Suh, E. M.; Lucas, R. E.; y Smith, H. I. (1999). "Subjective well-being: Three decades of progress". *Psychological Bulletin*, 125, 267-302.
- Dole, C. & Schroeder, R. G. (2001). "The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants". *Managerial accounting Journal*, 16 (4), 234-245.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P.; & Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

- Elanain, H. M. (2010). "Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE". *Journal of Management Development*, 29, 5-27.
- Fields, D.; Pang, M.; & Chiu, C. (2000). "Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong". *Journal of Organisational Behaviour*, 21, 547-62.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Frank, F. D.; Finnegan, R. P.; & Taylor, C. R. (2004). "The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century". *Human Resource Planning*, 27, 12-25.
- Freudenberger, H. (1974). "Staff burn-out". *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Gable, S. L. y Haidt, J. (2005). "What (and why) is positive psychology?". *Rev. Gen. Psychol*, 9, 103-110.
- Garton, E. y Mankins M.C (2015) "Engaging your employees is good, but don't stop there". *Harvard Business Press*.
<https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there?utm_campaign=HBR&utm_source=facebook&utm_medium=social>
- Gestión (2015). "Los call center son los servicios peruanos con mayor demanda en el exterior".
<<http://gestion.pe/economia/call-center-son-servicios-peruanos-mayor-demanda-exterior-2124131>>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16, 250-279.
- Hambleton, A. J.; Kalliath, T.; y Taylor, P. (2000). "Criterion-related validity of a measure of person-job and person-organization fit". *New Zealand Journal of Psychology*, 29 (2), 155-178.
- Herzberg, F.; Mausner, B.; & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress". *American Psychologist*, 44, 513.
- Hom, P. W. y Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South-Western College Pub.
- Horn, P. W.; Griffeth, R. W.; & Sellaro, L. (1984). "The validity of Mobley's (1977) turnover model". *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- IBISWorld (2008). *Telemarketing and Call Centers in the US*. IBISWorld.

- Igarria, M. & Greenhaus, J. H. (1992). "Determinants of MIS employees turnover intentions: A structural equation model". *Communications of the ACM*, 35 (2), 35-49.
- Jacobs, E. (2005). *The development of a predictive model of turnover intentions of professional nurses*. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Jou, R. C.; Kuo, C. W.; & Tang, M. L. (2013). "A study of job stress and turnover tendency among air traffic controllers: The mediating effects of job satisfaction". *Transportation Research, Part E*, 95-104.
- Kalliath, T. J. & Beck, A. (2001). "Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support: a structural equations test". *New Zealand Journal of Psychology*, 30, 72-78.
- Karasek, R. A. (1979). "Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign". *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Khan, M. A. S. and Du, J. G. (2014). "An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 206-214.
- Khan, W. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kulik, C. T.; Oldham, G. R.; & Hackman, J. R. (1987). "Work design as an approach to person-environment fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Lacity, M. C.; Lyer, V. V.; & Rudramuniyaiah, P. S. (2008). "Turnover intentions of Indian's professionals". *Information Systems Frontiers on Outsourcing*, 10, 225-241.
- Lu, Ch.; Wang, H.; Lu J.; Du D.; y Bakker A. B. (2014). "Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity". *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Lu, M. (2007). *An empirical study on customer satisfaction assessment of Guangzhou Telecom Co., Ltd. call center*. Master dissertation. Guang Dong University of Technology.
- Lum, L.; Kervin, J.; Clark, K.; Reid, F.; y Sirola, W. (1998). "Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment". *Journal of Organisational Behaviour*, 19 (3), 305-320.
- Luthans, F. (2002). "The need for and meaning of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Mahesh, V. S. & Kasturi, A. (2006). "Improving call Centre agent performance: A UK-India study based on the agent's point of view". *International Journal of Service Industry*

Management, 17 (2), 136-157.

- Malik, S. A.; Bashir, N.; Khan, M. M.; y Malik, S. A. (2013). "Predicting Employees Turnover in Telecom Mobile Communication Call Centers of Pakistan". *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17 (4), 481-494.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. B.; & Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual review of psychology*, 52 (1), 397-422.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C.; Jackson, S. E.; & Leiter, M. P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto - California: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1993). "Burnout: A multidimensional perspective". *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Chapter: Burnout: A multidimensional perspective. Publisher: Taylor & Francis, Editors: Wilmar Schaufeli, Christina Maslach, Tadeusz Marek, pp.19-32.
- Masroor, A. M. and Fakir, M. J. (2010). "Level of Job Satisfaction and Intent to Leave among Malaysian Nurses". *Business Intelligence Journals*, 3, 123-137.
- McGee, R. (1971). *Academic Janus*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michaels, C. E. and Spector, P. E. (1982). "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino Model". *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Min, H.; Kim, H. J.; Lee, S. (2015). "Extending the challenge-hindrane stressor framework: The role of psychological capital". *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105-114.
- Mobley, W. H.; Horner, S. O.; & Hollingsworth, A. T. (1978). "An evaluation of precursors of hospital employee turnover". *Journal of Applied Psychology* (63), 408-414.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moore, K. (2001). "Hospital restructuring: impact on nurses mediated by social support and a perception of challenge". *Journal of Health and Human Services Administration*. 23 (4), 490-516.
- Mowday, R. T., Porter, L. W.; & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Muliawan, A. D.; Green, P. F.; & Robb, D. A. (2009). "The turnover intentions of information systems auditors". *International Journal of Accounting Information Systems*, 10 (3), 117-136.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, EE UU: McGraw-Hill.

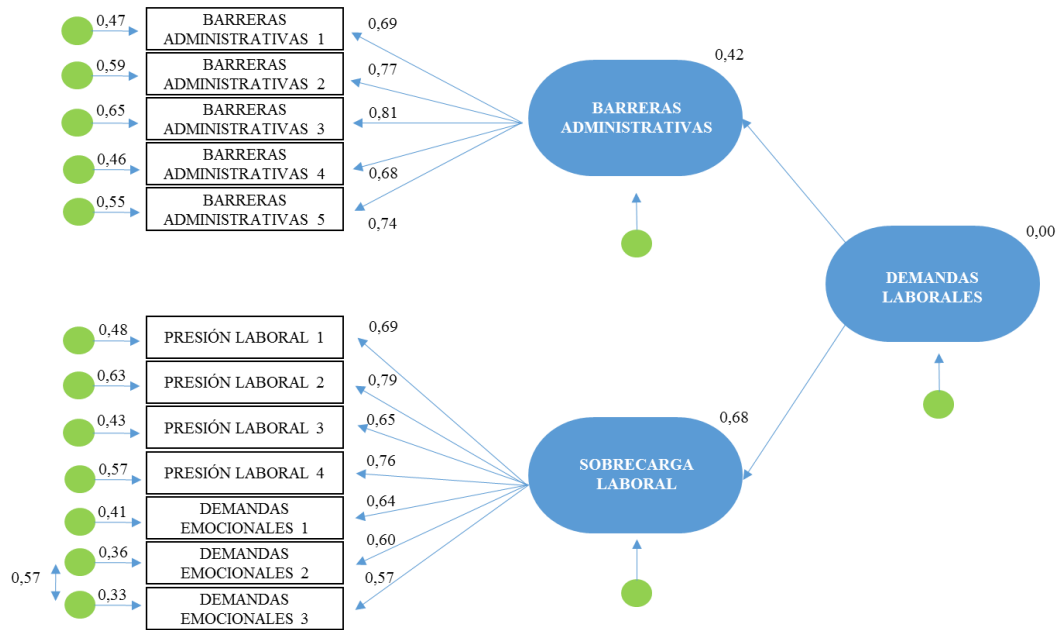
- Petriglieri, J. (2011). "Under threat: Responses to and the consequences of threats to individuals identities". *The Academy of Management Review*, 641-662.
- Petrou, P.; Demerouti, E.; & Schaufeli, W. B. (2013). *Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change*. Manuscript submitted for publication. <<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/PhD/PhD%20Paris%20Petrou%202013.pdf>>
- Petrou, P.; Demerouti, E.; Peeters, M. C. W.; Schaufeli, W. B.; & Hetland, J. (2012). "Crafting a job on a daily basis: contextual antecedents and the effect of work engagement". *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Podsakoff, N. P.; LePine, J. A.; & LePine, M. A. (2007). "Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 92, 438-454.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Promperú (2010). *Plan Estratégico y Operativo del Sector Contact Center en el Perú*. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/464948877radF4FC7.pdf>>
- Salahudin, S. N.; Baharin, N. L.; Abdullah, M. M.; Harunan, M. Z. M.; & Taufek, F. H. M. (2009). "Occupational content and turnover intention: A case study of small and medium sized enterprises". *Proceedings of International Conference on Human Capital Development*, 31, 63-73.
- Sawyerr, O. O.; Srinivas, S.; & Wang, S. (2009). "Call center employee personality factors and service performance". *The Journal of Services Marketing*, 23, 301-317.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2010). "Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept". <https://www.researchgate.net/publication/232478318_Defining_and_measuring_work_engagement_Bringing_clarity_to_the_concept>
- Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P.; Maslach, C. (2009). "Burnout: 35 years of research and practice". *Career Development International*, 14, 204-220.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.; y Van Rhenen, W. (2009). "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism". *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B.; y Salanova, M. (2006). "The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study". *Educ. Psychol. Meas*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study". *Journal of Organizational Behavior*,

25, 293-315.

- Schaufeli, W. B.; Salanova, M.; González-Romá, V.; y Bakker, A. B. (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P.; Maslach, C.; & Jackson, S. E. (1996). Maslach burnout inventory - general survey. (3ra. Ed.) 3, 22-26.
- Shemueli, R. G.; Dolan, S. L.; Suárez Ceretti, A.; & Núñez del Prado, P. (2015). "Burnout and Engagement as Mediators in the Relationship between Work Characteristics and Turnover Intentions across Two Ibero-American Nations". *Stress and Health*. Diciembre de 2015.
- Shirom, A. y Melamed, S. (2006). "A comparison of the construct validity of two Burnout measures in two groups of professionals". *International Journal of Stress Management*, 13 (2), 176-200.
- Siegrist, J. (1996). "Adverse health effect of high effort-low reward conditions". *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Steele, R. y Ovalle, N. (1984). "A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 673- 686.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tims M.; Bakker A. B.; y Derks D. (2013). "The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being". *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (2), 230-240.
- Tims, M.; Bakker, A. B., y Derks, D. (2012). "Development and validation of the job crafting scale". *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign". *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Valentine, S.; Godkin, L.; y Turner, J. H. (2002). "Women's management perceived job responsibility, and job search intention". *Women in Management Review*, 17, 29-38.
- Williams, L. J. y Hazer, J. T. (1986). "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation methods". *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 219-312.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work". *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis factorial confirmatorio de demandas laborales e indicadores de ajuste

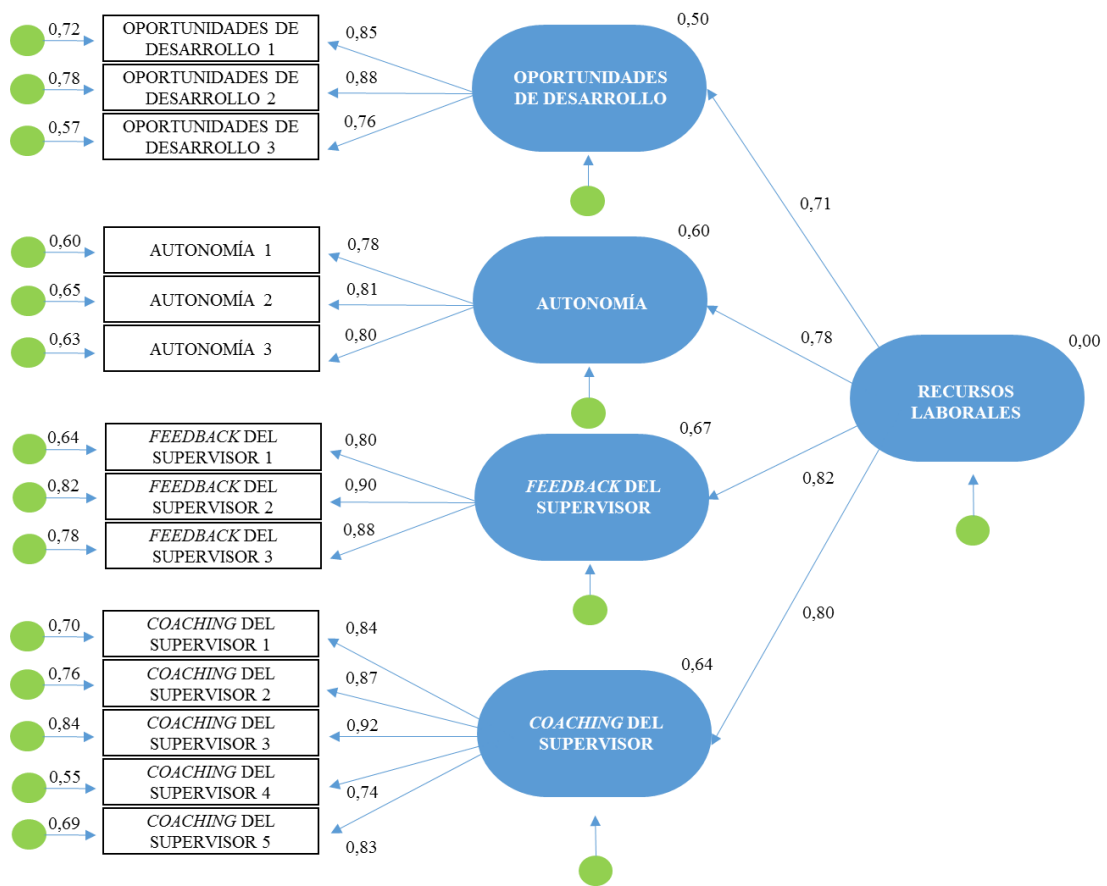


M	x ²	df	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
I	193,91	52	0,94	0,95	0,93	0,95	0,07

Nota: M=Modelo, x²= Chi cuadrado; df = Grados de libertad; GFI = Índice de bondad de ajuste; CFI = Índice de ajuste comparativo; NFI = Índice de ajuste normalizado; IFI = Índice de ajuste incremental; RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 2. Análisis factorial confirmatorio de recursos laborales e indicadores de ajuste

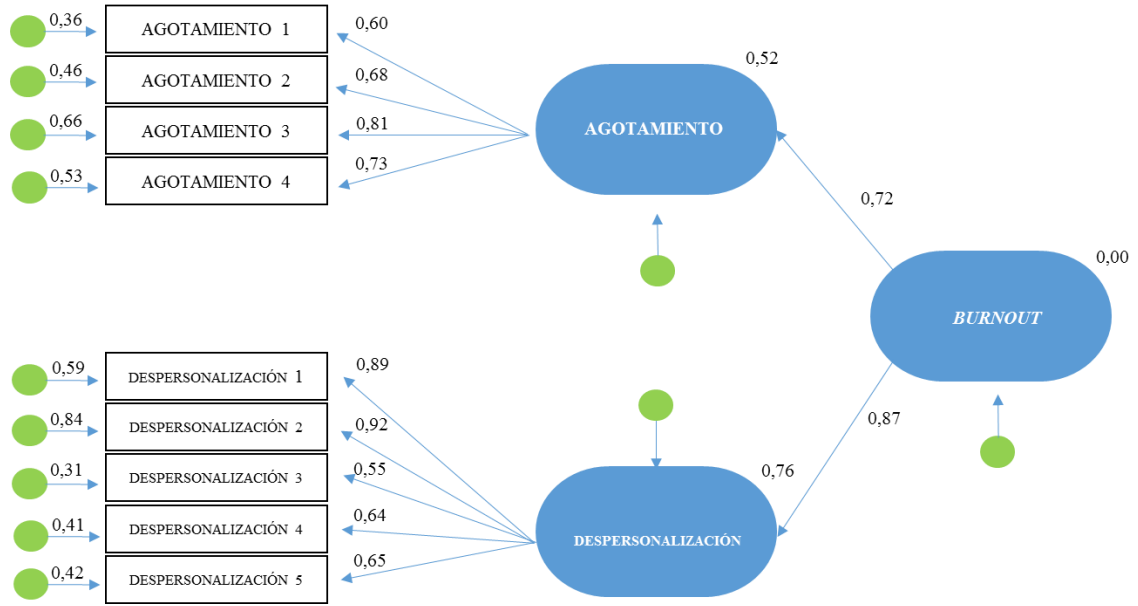


M	x ²	df	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
I	182,38	73	0,95	0,98	0,96	0,98	0,05

Nota: M=Modelo, x²= Chi cuadrado; df = Grados de libertad; GFI = Índice de bondad de ajuste; CFI = Índice de ajuste comparativo; NFI = Índice de ajuste normalizado; IFI = Índice de ajuste incremental; RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 3. Análisis factorial confirmatorio del burnout

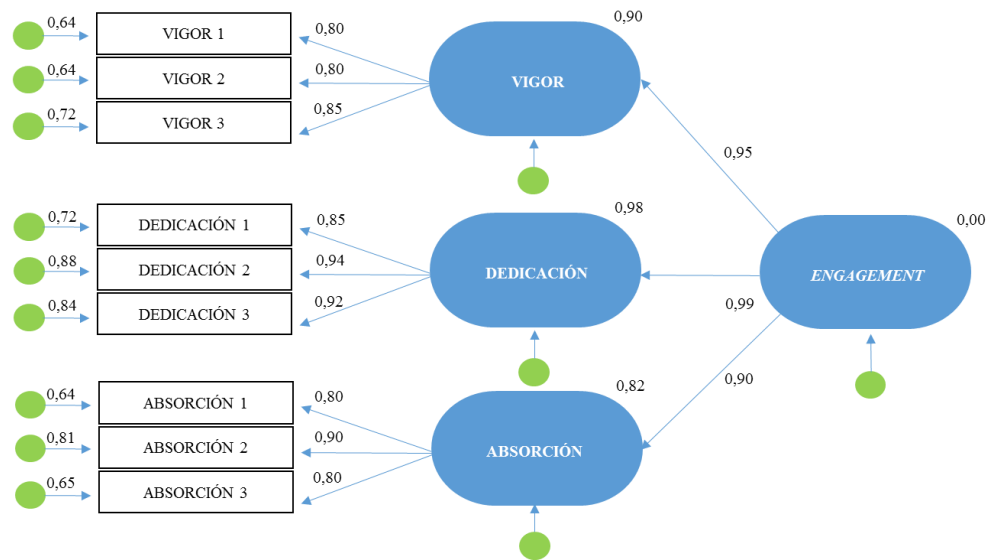


M	χ^2	df	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
I	190,46	26	0,92	0,93	0,91	0,93	0,11

Nota: M=Modelo, χ^2 = Chi cuadrado; df = Grados de libertad; GFI = Índice de bondad de ajuste; CFI = Índice de ajuste comparativo; NFI = Índice de ajuste normalizado; IFI = Índice de ajuste incremental; RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 4. Análisis factorial confirmatorio del *engagement*

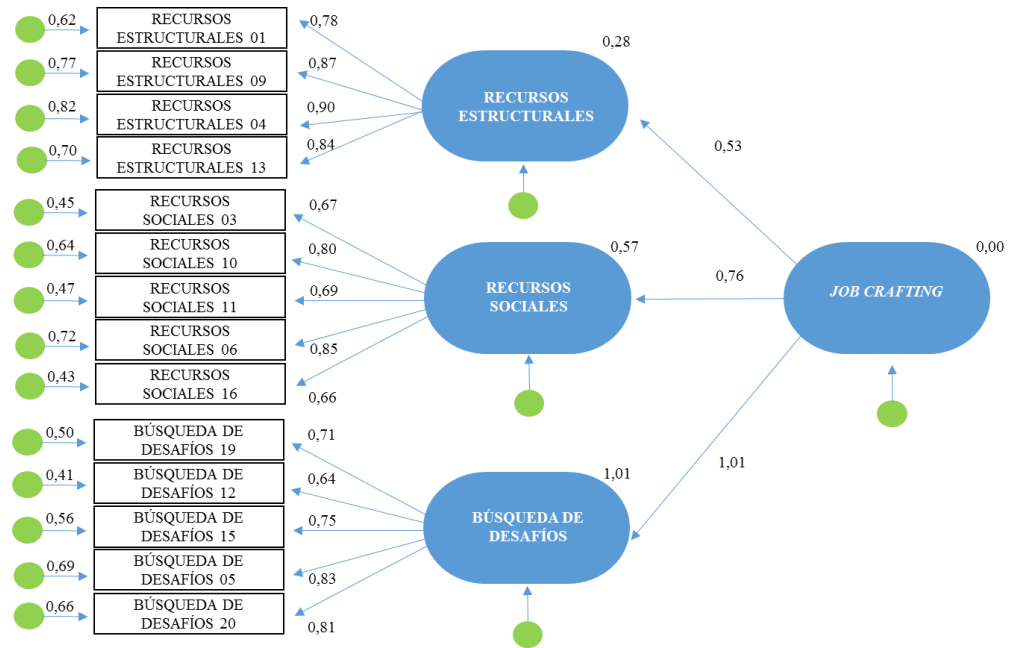


M	χ^2	df	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
I	57,39	24	0,98	0,99	0,99	0,99	0,05

Nota: M=Modelo, χ^2 = Chi cuadrado; df = Grados de libertad; GFI = Índice de bondad de ajuste; CFI = Índice de ajuste comparativo; NFI = Índice de ajuste normalizado; IFI = Índice de ajuste incremental; RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 5. Análisis factorial confirmatorio del *job crafting*



M	χ^2	df	GFI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
Modelo	320,72	74	0,92	0,94	0,93	0,94	0,08

Nota: M=Modelo, χ^2 = Chi cuadrado; df = Grados de libertad; GFI = Índice de bondad de ajuste; CFI = Índice de ajuste comparativo; NFI = Índice de ajuste normalizado; IFI = Índice de ajuste incremental; RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 6. Índices de ajuste y criterios de interpretación

Ajuste	Nombre	Siglas	Criterio de interpretación
Índice de ajuste absoluto	Chi cuadrado	x^2	Bajo x^2 relativo a los grados de libertad con un valor $p < 0,05$
Índice de ajuste absoluto	Chi cuadrado relativo	x^2/df	$2 \geq x^2/df \leq 5$ es aceptable (Wheaton et. Al. 1977).
Índice de ajuste absoluto	Índice de bondad de ajuste	GFI	$\geq 0,9$: el modelo tiene buen ajuste (Burnham y Anderson 1998)
Índice de ajuste incremental	Índice de ajuste comparativo	CFI	$\geq 0,9$: el modelo tiene buen ajuste (Bentler 1990)
Índice de ajuste incremental	Índice de ajuste normalizado	NFI	$\geq 0,9$: el modelo tiene buen ajuste (Bentler y Bonnet 1980)
Índice de ajuste incremental	Índice de ajuste incremental	IFI	$\geq 0,9$: el modelo tiene buen ajuste (Burnham y Anderson 1998)
Índice de ajuste absoluto	Raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación	RMSEA	$\leq 0,08$: el modelo se ajusta (Mac-Callum et. al. 1996)
Índice de ajuste absoluto	Raíz estandarizada del residuo cuadrático promedio	SRMR	$\leq 0,08$: el modelo se ajusta (Hu y Bentler, 1999)

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Parámetros del modelo de ecuaciones estructurales

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<i>Job Crafting</i>	<---	Recursos Laborales	0.873	0.092	9.494	***	
<i>Job Crafting</i>	<---	Demandas Laborales	0.485	0.096	5.036	***	
<i>Burnout</i>	<---	Demandas Laborales	0.53	0.059	9.01	***	
<i>Burnout</i>	<---	<i>Job Crafting</i>	-0.195	0.033	-5.96	***	
<i>Engagement</i>	<---	Recursos Laborales	0.807	0.102	7.897	***	
<i>Engagement</i>	<---	<i>Job Crafting</i>	0.47	0.088	5.329	***	
Sobrecarga laboral	<---	Demandas Laborales	1				
Barreras administrativas	<---	Demandas Laborales	1.214	0.116	10.508	***	
Agotamiento emocional	<---	Burnout	1				
Despersonalización	<---	Burnout	1.127	0.079	14.247	***	
Búsqueda de desafíos	<---	<i>Job Crafting</i>	1				
Búsqueda de recursos sociales	<---	<i>Job Crafting</i>	0.961	0.07	13.635	***	
Búsqueda de recursos estructurales	<---	<i>Job Crafting</i>	0.713	0.054	13.122	***	
<i>Coaching</i> del supervisor	<---	Recursos Laborales	1				
<i>Feedback</i> del supervisor	<---	Recursos Laborales	0.979	0.065	15.073	***	
Autonomía	<---	Recursos Laborales	1.021	0.081	12.593	***	
Oportunidades de desarrollo	<---	Recursos Laborales	0.958	0.073	13.053	***	
Absorción	<---	<i>Engagement</i>	1				
Dedicación	<---	<i>Engagement</i>	1.108	0.038	29.135	***	
Vigor	<---	<i>Engagement</i>	0.94	0.035	26.797	***	
Intención de rotar	<---	Burnout	1.121	0.283	3.96	***	
Intención de rotar	<---	<i>Engagement</i>	-0.197	0.094	-2.089	0.037	
Intención de rotar	<---	Demandas Laborales	0.007	0.192	0.039	0.969	
Intención de rotar	<---	Recursos Laborales	0.046	0.124	0.371	0.711	

Fuente: Elaboración propia 2016.

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
<i>JobCrafting</i>	<---	RecursosLaborales	0.818
<i>JobCrafting</i>	<---	Demandas_Laborales	0.363
<i>Burnout</i>	<---	Demandas_Laborales	0.663
<i>Burnout</i>	<---	JobCrafting3	-0.327
<i>Engagement</i>	<---	RecursosLaborales	0.505
<i>Engagement</i>	<---	JobCrafting3	0.314
Sobrecarga laboral	<---	Demandas_Laborales	0.636
Barreras administrativas	<---	Demandas_Laborales	0.752
Agotamiento emocional	<---	Burnout1	0.695
Despersonalización	<---	Burnout1	0.804
Búsqueda de desafíos	<---	JobCrafting3	0.75
Búsqueda de recursos sociales	<---	JobCrafting3	0.711
Búsqueda de recursos estructurales	<---	JobCrafting3	0.675
Coaching del supervisor	<---	RecursosLaborales	0.616
Feedback del supervisor	<---	RecursosLaborales	0.645
Autonomía	<---	RecursosLaborales	0.733
Oportunidades de desarrollo	<---	RecursosLaborales	0.781
Absorción	<---	WorkEngagement	0.85
Dedicación	<---	WorkEngagement	0.939
Vigor	<---	WorkEngagement	0.889
Intención de rotar	<---	Burnout1	0.482
Intención de rotar	<---	WorkEngagement	-0.213
Intención de rotar	<---	Demandas_Laborales	0.004
Intención de rotar	<---	RecursosLaborales	0.031

Fuente: Elaboración propia 2016.

Nota biográfica

Luis Antonino Lazarte Aranguren

Nació en Lima - Perú, el 22 de junio de 1985. Hijo de don Oswaldo Rosendo Lazarte Dextre y doña Juana Rosa Aranguren Carbajal, hermano de don Oswaldo Eduardo Lazarte Aranguren. Psicólogo colegiado y licenciado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con especialización en psicoterapia gestáltica por el Centro Gestáltico del Perú. Investigador y humanista.

Cuenta con más de 9 años de experiencia en gestión de personas en el sector industrial y de servicios dentro del régimen privado. Es conferencista del Colegio de Psicólogos de Lima en congresos nacionales e internacionales. Fundador de la Red Iberoamericana de Gestores del Talento Humano, colectivo que integra más de 6500 profesionales orientados al desarrollo de la gestión humana en Iberoamérica. Actualmente es Gerente General de la consultora Leaderkore y forma parte del staff de investigación de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.