



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO PARA
OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS**

**“EL *ENGAGEMENT* Y LA INTENCIÓN DE ROTAR DE LOS
TRABAJADORES EN LAS NOTARÍAS DE LIMA”**

Presentado por:

Maldonado, Jorge

Monteza, Hilda

Rosales, Diego

Asesor: Profesor Alejandro Flores

2018

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, a nuestros familiares y a todos aquellos que sintieron nuestra ausencia por el tiempo dedicado para la consecución de este logro tan importante en nuestra vida profesional.

Agradecemos a nuestros profesores y, en especial, a nuestro asesor, Alejandro Flores, por su tiempo, dedicación y valioso apoyo.

Asimismo, manifestamos nuestro agradecimiento a la Notaría Rosales Sepúlveda y a todas las demás organizaciones que, junto con sus colaboradores, aportaron en los resultados de la investigación.

Resumen ejecutivo

El sector notarial en el Perú presenta barreras legales de entrada, por lo que es un rubro que lleva consigo un alto nivel de especialización; además, se conoce poco acerca del área de gestión humana en estas organizaciones. En ese sentido, el propósito de esta investigación fue obtener un mayor acercamiento a la gestión humana de este rubro; por ello, se decidió estudiar la variable *engagement*, ya que esta adquiere una mayor importancia por sus efectos sobre el desempeño, la calidad de servicio y, en general, sobre la competitividad de las organizaciones. Por otro lado, se estudió la variable intención de rotar, pues sus efectos negativos pueden ejercer un impacto aún mayor en este tipo de organizaciones por su alto grado de especialización.

El presente estudio buscó hallar la correlación entre el *engagement* y la intención de rotar. Para el caso del *engagement* se empleó la definición de Schaufeli *et al.* (2001) que conceptualiza el *engagement* como un estado afectivo-cognitivo más fuerte e influyente, que no se centra en un evento, una persona o una conducta en particular. Para su medición, empleamos la escala de UWES-17 con sus tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción. Asimismo, para la variable intención de rotar, se tomó la prueba desarrollada por Mobley (1978) de tres reactivos. Mobley definió esta variable como un proceso cognitivo e individual en sí mismo, en el cual el colaborador tiene la intención de abandonar el trabajo de manera voluntaria.

Entre los resultados, se destaca que existe una relación significativa inversa entre el *engagement* y la intención de rotar. Inclusive, esta relación negativa persiste cuando se compara la intención de rotar con cada una de las tres subdimensiones del *engagement*. Sin embargo, se aprecian diferencias significativas cuando se establecen comparaciones por grupos para algunos ítems de las pruebas.

Finalmente, el estudio propone un plan de acción para intervenciones generales basadas en los hallazgos de nuestra investigación con que buscamos reforzar las dimensiones del *engagement* y reducir la intención de rotar de los colaboradores.

Índice de contenidos

Índice de tablas	vi
Índice de gráficos.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Problemática del estudio	3
3. Objetivos del estudio.....	4
3.1 Objetivo principal	4
3.2 Objetivos específicos	4
4. Pregunta de investigación	5
5. Importancia	5
6. Alcances del estudio.....	5
Capítulo II. Marco teórico.....	7
1. Definición conceptual de <i>engagement</i>	7
1.1 Componentes que definen <i>engagement</i>	7
1.2 Factores que inciden en el <i>engagement</i>	8
1.3 Modelos de <i>engagement</i>	9
2. Definición conceptual de la intención de rotar	11
2.1 Rotación del personal.....	11
2.2 Definición de intención de rotar.....	12
2.3 Modelos de intención de rotar.....	13
2.3.1 Modelo de Mobley	13
2.3.2 Modelo Fields	15
2.3.3 The Unfolding Model	15
2.3.4 Modelo de intención de rotar como respuesta a las tareas ilegítimas	16
3. El sistema notarial en el Perú.....	17
3.1 El notario.....	17
3.2 Principales servicios notariales y estructura organizacional	17
4. La importancia de las variables en las notarías de Lima.....	19
5. Estudios referenciales en empresas de servicios	19
5.1 Estudio sobre <i>engagement</i> en empresas de servicios.....	19
5.2 Estudio sobre intención de rotar en empresas de servicios	20

5.3 Estudio sobre <i>engagement</i> e intención de rotar en empresas de servicios	21
6. Hipótesis	21
Capítulo III. Metodología.....	23
1. Diseño metodológico	23
2. Instrumentos de medición	23
3. Población.....	24
4. Selección de la muestra.....	25
5. Procedimiento de recolección de datos	26
6. Ficha técnica de la encuesta	26
Capítulo IV. Resultados.....	27
1. Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos	27
2. Análisis descriptivos	28
2.1 Composición de la muestra	28
2.2 Media y desviación	28
2.3 Comparación por grupos	29
3. Resultados del análisis correlacional y verificación de las hipótesis de estudio.....	30
Capítulo V. Conclusiones.....	31
1. Conclusiones	31
2. Discusión.....	31
3. Limitaciones.....	32
Capítulo VI. Plan de acción.....	34
1. Intervención en la absorción	34
2. Intervención en la dedicación - ítem orgullo.....	36
3. Intervención en los colaboradores con mayor permanencia en la organización	38
4. Estimación del presupuesto del plan de acción.....	40
Bibliografía	41
Anexos	51
Nota biográfica	58

Índice de tablas

Tabla 1.	Probabilidad de éxito en función del <i>engagement</i> de los empleados	3
Tabla 2.	Reactivos por variable	24
Tabla 3.	Distribución de la población.....	25
Tabla 4.	Distribución de la muestra.....	26
Tabla 5.	Ficha técnica de la encuesta.....	26
Tabla 6.	Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos	27
Tabla 7.	Media y desviación por variable.....	28
Tabla 8.	Correlaciones entre las variables	30
Tabla 9.	Intervención en absorción.....	35
Tabla 10.	Intervención en dedicación.....	37
Tabla 11.	Programa para los colaboradores con mayor permanencia	39
Tabla 12.	Presupuesto de los programas.....	40

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama estándar de una notaría	18
--	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Número de notarías por distrito de Lima	52
Anexo 2.	Principales servicios notariales extraprotocolares	53
Anexo 3.	Principales servicios notariales protocolares	53
Anexo 4.	Relación de notarías que forman la población de estudio, con cantidad de colaboradores, edad del notario y estimación de años de existencia de cada notaría ⁵⁴	
Anexo 5.	Formato de cuestionario aplicado	56

Capítulo I. Introducción

Las notarías son organizaciones que brindan servicios profesionales. Una de sus características más importantes es que el notario es el único responsable administrativo y legal de todo servicio que se realice en su despacho, por lo cual la sostenibilidad del negocio depende en gran medida de la correcta gestión, holística e integral, de sus colaboradores en las tareas desempeñadas. Asimismo, otra peculiaridad importante es que la relación del notario con los clientes no siempre es directa, sino que se da a través de sus diferentes colaboradores. Esto conduce a que la fidelización de los clientes pueda consolidarse con el colaborador, mas no con la organización ni el notario. Finalmente, otra característica importante es que la organización perdurará solo mientras el notario pueda seguir ejerciendo su profesión.

En Lima, se ha estudiado poco sobre los recursos humanos en este sector, por lo que este estudio representa una oportunidad para entender sus características y realizar propuestas más acotadas a la realidad de estas organizaciones. En este contexto, el nivel de *engagement* de los colaboradores adquiere una mayor importancia por su efecto en la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad de la organización (Harter *et al.* 2009), además de mejorar el desempeño de los colaboradores y la competitividad de las organizaciones (Demerouti y Cropanzano 2010), lo que ayuda a la sostenibilidad de las mismas.

Por otro lado, la rotación externa puede implicar altos costos laborales para las organizaciones (Podsakoff *et al.* 2007). En el sector de las notarías, estos van más allá de los costos de procesos de inserción y desarrollo de personal: también pueden afectar los ingresos económicos directos a medida que un colaborador, con relaciones comerciales cercanas con los clientes, decida retirarse.

Por lo expuesto, al estudiar la relación entre el *engagement* y la intención de rotar en los colaboradores de notarías de Lima, podremos conocer la relevancia o no de considerar los factores que estimulan el *engagement* en planes de acción apropiados para reducir la intención de rotar en el sector de estudio.

1. Antecedentes

Harter *et al.* (2009) indicaron que el nivel de *engagement* está fuertemente relacionado con el nivel de desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, el desempeño de las

organizaciones. Del mismo modo, se ha descrito la relación del *engagement* con distintos resultados, como lealtad de cliente, rentabilidad, ventas, ausentismo y hasta defectos de calidad. Se puede afirmar que, dentro de una organización, las personas que tienen un alto nivel de *engagement* muestran un alto nivel de energía y se sienten con la capacidad de afrontar desafíos organizacionales. La existencia de *engagement* justifica el desempeño en el mismo puesto de trabajo y el desempeño fuera del rol (trabajo en equipo, compromiso, extender horarios de trabajo, etc.) (Christian *et al.* 2011). Del mismo modo, el *engagement* hace una diferencia en el ROA (*Return On Assets*) entre compañías con y sin *engagement* (Macey *et al.* 2009). Por último, su presencia produce que las ventas sean mayores frente a una empresa que no lo tiene (Xanthopolou *et al.* 2009).

Dentro del ámbito laboral, se define *engagement* como un estado mental positivo, caracterizado por el vigor, dedicación y vivencia positiva dentro de las funciones del puesto de trabajo (Schaufeli 2002). Esta última definición del vigor y vivencia dentro de la organización tiene que mantener un balance entre la energía que se entrega y la energía que se recibe; es decir, si bien el trabajador vive de su actividad laboral, ello está acompañado de una calidad de vida en la que también disponga de tiempo para los asuntos personales (Bakker y Leiter 2010). Del mismo modo, el *engagement* es un potencializador del aporte proactivo de los trabajadores que, gracias al disfrute intenso de su trabajo, van más allá de sus tareas habituales (Albrecht 2010).

Existen investigaciones que señalan la existencia de factores a nivel individual, contextual y organizacional que estimulan el *engagement* en los empleados (Suharti y Suliyanto 2012). Entre los principales factores, se encuentran la cultura organizacional (McBain 2007); el liderazgo y la relación con los supervisores (Blizzard 2003); el soporte de los colaboradores, las relaciones interpersonales y las relaciones sociales (Hakanen *et al.* 2006, Cufaude 2004 –citado en Lanphear 2004–, Kahn 1990, Maslach *et al.* 2001); la participación y la comunicación de la información organizacional (Hewitt 2011); la retroalimentación (Bakker y Demerouti 2013); la compensación, los beneficios y el reconocimiento (Hewitt 2011); y las oportunidades de desarrollo de carrera o crecimiento personal (Hewitt 2011).

La rotación externa y voluntaria del personal es la finalización de la relación del colaborador y su empleador (Navarro 2008; Mobley 1977). Entre las consecuencias negativas de una alta rotación, se encuentran altos costos laborales para las organizaciones (Podsakoff *et al.* 2007).

2. Problemática del estudio

Cuando las personas dentro de una organización presentan altos niveles de *engagement* cambian su desempeño, lo maximizan, cometen menos errores, se ponen más minuciosos, desarrollan mayor innovación y creatividad para resolver problemas (Maslach 2011). Esto fue evidenciado en algunos estudios como el realizado a un grupo de enfermeras de un hospital, que, al presentar bajos niveles de *engagement*, demostraban un nivel más bajo de cuidado a los pacientes (Leiter *et al.* 1998), mientras que otro estudio a oficiales de policía sin *engagement* reportaba mayor uso de la violencia en contra de los civiles (Kop *et al.* 1999).

La falta de *engagement* se asocia con varias formas negativas de respuestas al trabajo, incluyendo insatisfacción laboral, bajo compromiso con la organización, absentismo, intención de dejar el trabajo, y alta rotación externa y voluntaria (Schaufeli y Enzmann 1998). Del mismo modo, las personas sin *engagement* pueden tener un impacto negativo sobre sus compañeros de trabajo, posiblemente ocasionando mayores conflictos personales o alterando las tareas asignadas.

La Tabla 1 indica la probabilidad de éxito de compañías con un nivel de *engagement* mayor. El estudio realizado se efectuó comparando unidades de negocio dentro de una misma compañía y a su vez comparándolas entre diferentes organizaciones.

Tabla 1. Probabilidad de éxito en función del *engagement* de los empleados

Empleados con <i>engagement</i>	Tasa de éxito	Tasa de éxito
Percentil	(dentro de la compañía)	(entre compañías)
99	73%	78%
95	67%	71%
75	57%	59%
50	50%	50%
25	43%	41%
5	33%	29%
1	27%	22%

Fuente y elaboración: Harter *et al.*, 2003.

En ambos casos, se presenta una relación directamente proporcional, es decir, a mayor *engagement*, mayor probabilidad de éxito. Por ejemplo, si comparamos, en el interior de una misma compañía, aquellas unidades de negocios que están dentro del percentil 95 de *engagement* con aquellos que están dentro del percentil 5, se observará que la probabilidad de

éxito del primero (67%) es el doble respecto del segundo (33%). En el caso del estudio entre diferentes organizaciones, la comparación se alarga aún más; tomando como ejemplo los mismo percentiles, se observa que es mucho más del doble, percentil 95 (71%) vs. percentil 5 (29%) (Harter *et al.* 2003).

Por otro lado, se sabe que los empleados con fuerte intención de rotar fuera de la organización tienen probabilidad de mostrar comportamientos organizacionales negativos (Dodd-McCue y Wright 1996; Van Breukelen *et al.* 2004). Esto, a su vez, puede afectar negativamente la calidad del servicio al cliente (Allen *et al.* 2003; Tax y Brown 1998). Otras consecuencias negativas de la intención de rotar fuera de la organización son los altos costos para sustituir a quien se va (Wright y Bonett 2007), así como la pérdida de experiencia y aprendizaje alcanzado de quien decide irse de la organización (Siebert y Zubanov 2009).

A nivel de notarías, su capital humano realiza funciones especializadas basadas en una rama muy particular del derecho; por ello, los efectos negativos de la intención de rotar, mencionados en estas investigaciones, afectarían más en este tipo de organizaciones. Además, en este rubro no se han publicado investigaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos; en consecuencia, consideramos relevante estudiar la variable de *engagement* debido a su importancia evidenciada en estudios previos.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo principal

Determinar la relación entre el *engagement* e intención de rotar de los colaboradores de las notarías de Lima

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las características principales que determinan el *engagement* de los colaboradores en notarías de Lima.
- Identificar las características de la intención de rotar de los colaboradores en notarías de Lima.

4. Pregunta de investigación

¿Existe relación entre el *engagement* y la intención de rotar de los colaboradores con su organización en el presente caso de estudio?

5. Importancia

Es importante señalar que los niveles de *engagement* en los colaboradores generan una alta motivación intrínseca, que conduce al deseo de crecimiento y aprendizaje por parte de ellos, que dedican todas sus habilidades y esfuerzo para el desempeño de sus tareas. Esto produce mejores resultados organizacionales (Bakker 2006; Schaufeli y Salanova 2007).

Por otro lado, la intención de rotar o abandonar el centro de trabajo puede afectar el desempeño laboral del colaborador, que probablemente evidencie comportamientos organizacionales negativos como un pobre servicio al cliente, lo cual puede afectar la retención y fidelidad del cliente (Allen *et al.* 2003).

Por lo expuesto, la importancia de la presente investigación radica en el estudio de ambas variables en un sector de servicios profesionales poco estudiado como las notarías en el Perú, específicamente en la ciudad de Lima. Como bien lo refieren diversos autores, se espera que un alto nivel de *engagement* ayude en el desempeño de los colaboradores, quienes mejorarían la atención de sus servicios profesionales y, por ende, la productividad de la organización; asimismo, sus trabajadores poseerían un alto grado de especialización. Así adquiere relevancia detectar de manera anticipada la intención de abandonar el trabajo y buscar la retención del personal especializado, con la finalidad de generar ahorro a las notarías en gastos de procesos de selección y capacitación, así como de evitar impactos de insatisfacción en los clientes.

6. Alcances del estudio

Uno de los mayores aportes de este estudio será conocer si los esfuerzos para lograr colaboradores con alto nivel de *engagement* mantendrían algún tipo de relación con la reducción de la intención de rotar o no en el sector de las notarías de Lima. Esta investigación empleará modelos y herramientas cuantitativas para medir, por un lado el nivel de *engagement*, así como el nivel de intención de rotar de los colaboradores en las organizaciones seleccionadas.

El estudio se efectuó en las notarías que ofrecen los servicios más especializados y mejor cotizados, tales como los servicios notariales relacionados con las necesidades de las empresas. Mayor detalle de la población y selección de la muestra se encuentra en el Capítulo III de la presente investigación. Considerando que el sector de notarías de Lima es poco estudiado en el nivel de recursos humanos, esta investigación puede ser utilizada para futuros estudios.

Capítulo II. Marco teórico

1. Definición conceptual de *engagement*

Existen afirmaciones de que el *engagement* es el camino a la obtención de buenos resultados por los empleados y al éxito de las organizaciones (Sacks 2006), lo que conlleva buenos resultados financieros (Bates 2004; Baumruk 2004; Harter *et al.* 2002; Richman 2006). En el mismo sentido, se resalta que el atractivo de la gestión organizacional está sustentado en que impulsa los resultados finales en la organización (Macey y Schneider 2008).

Es interesante que el común denominador sean los efectos positivos del *engagement* y que se le trate de atribuir un significado a partir de ellos, pero, en sí, ¿cuál es el significado de *engagement*?, ¿será posible obtener una definición exacta? Al parecer se trata de un concepto que conjuga conocimiento y emoción relacionados con el trabajo. En habla hispana, no hemos encontrado un vocablo que traduzca a plenitud el concepto. Incluso existe dificultad para definir *engagement* en habla inglesa (Macey y Schneider 2008).

Entre tanta complejidad e intentos de alcanzar una definición certera, la más interesante es la que define *engagement* como un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción, en el que los empleados entusiastas sobresalen en su trabajo porque mantienen el balance entre la energía que entregan y la energía que reciben (Bakker y Leiter 2010).

Tomando como base aspectos positivos de la psicología, el *engagement* mejora lo normal y persigue lo extraordinario con foco en las fortalezas, las emociones positivas y el entrenamiento continuo.

1.1 Componentes que definen *engagement*

El concepto *engagement* examina las experiencias positivas de los trabajadores y las condiciones favorecedoras de bienestar, y ha sido definido como un estado motivador positivo y persistente relacionado con el trabajo e integrado por las dimensiones de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli *et al.* 2002). Así, el componente de vigor se refiere a altos niveles de energía, y a persistir y esforzarse en la labor que se lleva a cabo a pesar de los contratiempos y dificultades. La dedicación hace referencia a niveles elevados de implicación, entusiasmo,

inspiración, orgullo y reto en las tareas ocupacionales. Por último, el factor de absorción se refiere a altos niveles de concentración y de felicidad durante el desempeño de la actividad laboral.

1.2 Factores que inciden en el *engagement*

De acuerdo con investigaciones, se ha determinado la existencia de factores a nivel individual, contextual y organizacional que estimulan el *engagement* en los empleados (Suharti y Suliyanto 2012). Nos centraremos en señalar los principales factores organizacionales que influyen en el *engagement*:

- **Cultura organizacional:** constituye uno de los factores que impulsan el *engagement* en los colaboradores (McBain 2007). Una cultura organizacional de apertura proporciona un impacto positivo en la creación de *engagement* de los colaboradores (Suharti y Suliyanto 2012).
- **Liderazgo y relación con los supervisores:** la relación de los colaboradores con sus supervisores ejerce un impacto directo sobre los resultados. Estudios indican que el *engagement* tiende a estar basado en el tipo de relación establecida entre los trabajadores y sus supervisores o gerentes (Blizzard 2003).
- **Soporte de los colaboradores, relaciones interpersonales y relaciones sociales:** los compañeros juegan un rol importante en el desarrollo de las actividades laborales y en la obtención de logros comunes. La percepción de contar con apoyo por parte de los colegas genera *engagement* al satisfacer la necesidad de pertenencia al grupo de trabajo (Hakanen *et al.* 2006, Cufaude 2004 – citado en Lanphear 2004–, Kahn 1990, Maslach *et al.* 2001).
- **Participación y divulgación de la información:** la comunicación efectiva a lo largo de las organizaciones determina el nivel de *engagement* en los colaboradores al considerar que cuentan con la información requerida para realizar bien su trabajo (Hewitt 2011).
- **Retroalimentación:** la retroalimentación constructiva no solo ayuda a los colaboradores a cumplir su trabajo con mayor eficacia, sino también mejora la comunicación entre los supervisores y su equipo. Proporcionar información de manera específica y constructiva

genera cambios positivos en el rendimiento, aporta al proceso de aprendizaje e incrementa el nivel de competencia (Bakker y Demerouti 2013).

- **Compensación, beneficios y reconocimiento:** una adecuada percepción de sistemas de compensación y beneficios con base justa en el desempeño y a las contribuciones realizadas, además del reconocimiento explícito por los logros en el trabajo, es elemental para mejorar los niveles de *engagement* de los colaboradores (Hewitt 2011).
- **Oportunidades de desarrollo de carrera o crecimiento profesional:** la percepción de disponer de un conjunto de circunstancias favorables para contar con oportunidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización bajo parámetros de equidad e imparcialidad promueve el nivel de *engagement* en los colaboradores (Hewitt 2011).

1.3 Modelos de *engagement*

- **Modelo de rol (Kahn 1990):** establece una relación entre el individuo y las características de la tarea, considerando los contextos interpersonales, grupales, intergrupales y organizacionales como factores que median los niveles de motivación y la significancia del trabajo.
- **Modelo estructural (Maslach y Leiter 1997):** el *engagement* representa un objetivo deseado para implementar intervenciones frente al agotamiento extremo (*burnout*), y gestiona resultados positivos en la compatibilidad entre las características propias del individuo y el trabajo específico que desempeña.
- **Modelo del intercambio social-SET (Sacks 2006):** sostiene que los colaboradores presentan diversos niveles de *engagement* como respuesta a los recursos que reciben de la organización (recursos económicos y socio emocionales); de esta manera, los colaboradores se sienten obligados a retribuir a sus organizaciones con grandes niveles de *engagement*.
- **Modelo de recursos y demandas laborales (Bakker y Demerouti 2001):** establece que las condiciones de trabajo se pueden clasificar en las demandas y los recursos laborales (dos categorías), aplicables prácticamente a todas las profesiones. En líneas generales, las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan, por tanto, con costes fisiológicos y psíquicos, como la fatiga,

mientras que los recursos laborales tienen cualidades motivacionales. Las investigaciones realizadas hasta el momento han mostrado sistemáticamente que los recursos laborales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía, o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente con el *engagement*.

- **Modelo conductual y emocional (Hughes *et al.* 2008; Mih y Mih 2013):** el modelo conductual hace referencia a comportamientos tales como no darse por vencido, continuar intentando y mantener la atención a pesar del cansancio; el modelo emocional involucra las reacciones afectivas experimentadas durante las actividades. Esta dimensión involucraría emociones positivas (interés o entusiasmo, por ejemplo), y emociones negativas (ansiedad o aburrimiento, por ejemplo). Según Mih y Mih (2013), las reacciones emocionales podrían ser consideradas como indicadores del nivel de identificación de los individuos en términos de pertenencia (“siento que soy importante para”) y valor (apreciación de los éxitos logrados), lo que relaciona este modelo con el *engagement*.
- **Modelo COR de Hobfoll (2001):** de acuerdo con el modelo de conservación de los recursos, las personas buscan obtener, retener y proteger cosas que valoran. Así, en este modelo se asumen los procesos internos en la valoración de los eventos estresantes, y los sitúa en un contexto social y cultural. Los recursos son valorados por las personas en la medida en que contribuyen, al mismo tiempo, a la obtención de nuevos recursos, la promoción y protección de los que ya dispone. Así, se define el estrés como un proceso mediante el cual se produce una pérdida de los recursos o amenaza de su pérdida. Si las personas consiguen evitar y protegerse de la merma de recursos o bien recuperarse de este deterioro generando más recursos de los que ya se disponen, disminuirán los niveles de estrés percibido. De este modo, la pérdida genera una tensión favorable hacia la protección de los recursos pero no hacia la creación de nuevos recursos, lo que incrementa la vulnerabilidad a nuevas pérdidas. Por el contrario, las personas que obtienen más recursos son más proclives a generar nuevos recursos y favorecen así una espiral de ganancias.
- **Modelo de emociones de Ouweeneel *et al.* (2012):** este modelo plantea una relación recíproca entre las emociones positivas y los recursos personales. En otras palabras, los colaboradores que experimentan emociones positivas desarrollan mejores habilidades relacionadas con el trabajo.

- **Modelo UWES (Schaufeli y Bakker [2001]2011):** la influencia de la psicología positiva trae una mirada distinta a las organizaciones, dirigiendo su enfoque en los aspectos positivos que surgen dentro de las mismas y en el bienestar de los colaboradores. En ese sentido, en contraposición al *burnout*, Schaufeli *et al.* (2001) definieron el *engagement* como un estado de satisfacción mental positivo en relación con su actividad laboral, caracterizándolo como vigor, absorción y dedicación.

Bakker y Leiter (2010) indicaron que el vigor implica altos niveles de energía y una resistencia mental durante la jornada de trabajo, además de una resiliencia frente a las adversidades del mismo. Por otro lado, la dedicación se caracteriza por un fuerte involucramiento en el trabajo que realiza, experimentando sentido de significancia, entusiasmo, energía y desafío o reto. La absorción se refiere a estar completamente concentrado y enfocado en la tarea que se realiza, sintiendo que el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultad desconectarse del trabajo.

Finalmente, teniendo en cuenta los diferentes modelos, para este estudio de investigación trabajaremos con la definición de Schaufeli, que conceptualiza el *engagement* como un estado afectivo–cognitivo más fuerte e influyente que no se centra en un evento, persona, objeto o conducta en particular. Asimismo, emplearemos la escala UWES (The Utrecht Work Engagement Scale) por basarse en esta última definición, incluyendo las tres dimensiones; esta escala es validada en veintidós idiomas con una data que incluye más de 60.000 colaboradores hasta 2010. La prueba ha sido usada y validada en diferentes naciones, así como con diferentes grupos ocupacionales que midieron con efectividad el *engagement*.

2. Definición conceptual de la intención de rotar

2.1 Rotación del personal

Siendo la rotación externa de personal el fin de la relación laboral entre el colaborador y su empleador (Navarro 2008; Mobley 1977), esta continúa siendo uno de los problemas más importantes para los especialistas en recursos humanos; en un universo altamente competitivo, se le suma el reto de retener a los mejores talentos (Sawyer *et al.* 2009), y el capital humano adquiere mayor importancia para la sostenibilidad y crecimiento de la organización (Gable y Haidt 2005). Asimismo, Batt y Moynihan (2002) refirieron que la rotación de personal se considera como una limitación en la entrega de servicio al cliente.

Muchas investigaciones refieren los impactos negativos que implica una alta rotación, sobre todo en los altos costos laborales para las organizaciones (Podsakoff *et al.* 2007); en ese sentido, es importante diferenciar entre la rotación voluntaria, la rotación voluntaria inevitable y la rotación involuntaria (Taylor 1999).

Se define la rotación involuntaria como la decisión del empleador de romper el vínculo laboral con el colaborador (Barak *et al.* 2001); los motivos pueden ser diversos, desde un bajo desempeño hasta recortes financieros (Taylor 1999). Por otro lado, Taylor incorporó el concepto de rotación voluntaria inevitable, en la cual el colaborador renuncia por aspectos vitales del mismo, como un cambio de domicilio o un viaje. Finalmente, la rotación voluntaria es aquella en la cual el colaborador decide finalizar el vínculo laboral con la empresa a pesar de contar con la oportunidad de permanecer en ella (Regts y Molleman 2012) por aspectos como la percepción de menos oportunidades de crecimiento para alcanzar sus metas, lo cual incrementa la probabilidad de abandonar el trabajo (Griffeth *et al.* 2000).

2.2 Definición de intención de rotar

La rotación externa voluntaria se define como una intención (Porter y Steers 1973), la cual se percibe como la idea que surge en el colaborador de dejar su actual trabajo (All 2012; Tett y Meyer 1993). Masroor y Fakir (2010) la definieron como la idea que tiene el colaborador de renunciar y buscar en un futuro cercano un nuevo trabajo. Por su parte, Lacity *et al.* (2008) la consideraron como la antesala en la que el colaborador concibe renunciar.

Por otro lado, la teoría de la actitud refiere que las intenciones son el mejor predictor del comportamiento del hombre (Kraut 1975; Mobley *et al.* 1978; Price y Mueller 1981). Por ello, la intención que se manifiesta en el colaborador es indispensable para entender el comportamiento de aquellos que deciden irse de la empresa (Ying-Chang *et al.* 2010); esta variable, la intención de rotar, se convierte en el mejor predictor de la rotación externa voluntaria del personal (Griffeth *et al.* 2000; Van Breukelen *et al.* 2004; Michaels y Spector 1982).

La importancia de este constructo se debe a los efectos que se evidencian en los comportamientos negativos de los colaboradores (Van Breukelen *et al.* 2004). Uno de esos comportamientos es la baja calidad en el servicio entregado a los clientes, que afecta la

retención y fidelización de los clientes (Allen *et al.* 2003), y en el sector de servicios, como el de las notarías, es un factor primordial para su crecimiento y sostenibilidad.

Ligada a ello se encuentra la pérdida específica del talento y conocimientos adquiridos a lo largo de su permanencia en la empresa (Siebert y Zubanov, 2009), lo que afecta las interacciones grupales ligadas a la interdependencia de funciones. Ello, a su vez, provoca el retraso de las tareas asignadas, así como los efectos colaterales del desconocimiento de los clientes hacia el nuevo colaborador (Deery y Iverson s.f.; Manley 1996; Staw 1980).

2.3 Modelos de intención de rotar

2.3.1 Modelo de Mobley

Mobley fue uno de los primeros investigadores que explicó ampliamente la rotación como un proceso psicológico que considera la intención de rotar. El desarrollo conceptual de Mobley para la rotación tiene puntos evolutivos importantes en el tiempo entre 1977 y 1980 (Mobley 1977; Mobley *et al.* 1978; Mobley 1980). Mobley es tan importante en el estudio de la rotación que otras investigaciones lo tomaron como referencia (Velandó 2004; Pérez 2008).

El modelo simplificado propuesto por Mobley (1980) es más completo en la identificación de factores que promueven el abandono laboral que el modelo previamente definido por Mobley *et al.* (1978). Mobley (1980) indicó que la rotación voluntaria es un proceso cognitivo e individual en sí mismo que se fundamenta en (i) variables antecedentes (organizacionales, personales y del entorno), (ii) variables afectivas (satisfacción) y (iii) variables cognitivas (intención de buscar e intención de abandonar).

Las variables antecedentes ejercen impacto directo en la percepción del colaborador con respecto al puesto actual y con respecto a las alternativas de empleo existente. Se genera satisfacción en el caso de atracción al puesto actual y, en caso de percepción favorable con respecto a alternativas de empleo, se genera atracción hacia el mercado de trabajo. Tanto la satisfacción con el puesto actual como la atracción hacia el mercado de trabajo pueden generar en el colaborador la intención de buscar y la intención de abandonar.

Luego, previamente a la rotación voluntaria, puede generarse en el colaborador conductas de evitación. Estas se originan cuando el colaborador no siente satisfacción con el puesto actual,

pero tiene poca atracción hacia el mercado de trabajo. En este escenario, el colaborador no abandona la organización, y presenta conductas como inasistencias y tardanzas que mitigan la frustración laboral.

Littlewood (2006) señaló que existen dos vertientes que intentan explicar cómo las conductas de evitación actúan en el proceso de renuncia. Una de ellas señala que la evitación del trabajo es una reacción inmediata y que puede sustituir la renuncia (Hulin *et al.* 1985; Mobley 1977). Desde esta vertiente, los colaboradores que incurren en conductas de evitación no renuncian y mitigan su frustración con ellas (Rosse y Hulin 1985). La otra vertiente es opuesta y señala que las conductas de evitación refuerzan la intención de renuncia y no la sustituyen (Krauz *et al.* 1998; Sheridan 1985).

- **Variables antecedentes**

- Factores organizacionales: diversos son los factores organizacionales que pueden generar la intención voluntaria de dejar la organización, tales como la misión, los valores, las políticas, las prácticas y el clima organizacional, así como las condiciones de trabajo, los estilos de supervisión, las relaciones interpersonales, entre otros.
- Factores personales: las características sociodemográficas están relacionadas con la intención voluntaria de rotar de los colaboradores, tales como la edad (por la expectativa de empleo menor a mayor edad), el nivel educativo (por la importancia de los grados académicos para obtener empleo), el género (de acuerdo al tipo de trabajo), la carga familiar (de acuerdo a la cantidad de personas dependientes), entre otros.
- Factores del mercado laboral: el mercado laboral se encuentra regulado por el Estado y garantiza la libertad de los colaboradores en la interacción de la oferta y la demanda.

- **Variables afectivas:**

- Satisfacción laboral: Mobley (1980) afirmó que la satisfacción laboral está fuertemente influenciada por percepciones del colaborador hacia su puesto actual. Estas percepciones se generan a partir de las interacciones entre factores personales y organizacionales. Estas interacciones producen diferentes niveles de satisfacción o insatisfacción.

- **Variables cognitivas:**

- Intención de buscar: esta es la búsqueda activa y consciente de ofertas laborales que el colaborador realiza con la finalidad de comparar su empleo actual y las ofertas

existentes en el mercado laboral. De acuerdo al resultado de la comparación, el colaborador tomará o no la decisión de continuar en la organización.

2.3.2 Modelo Fields

Fields *et al.* (2005) indicaron que son cuatro las variables que afectan la rotación de personal: las características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos. En primer lugar, las características del empleado incluyen edad, educación, antigüedad, género y responsabilidad familiar. En segundo lugar, la naturaleza del trabajo considera seguridad laboral, autonomía en el puesto para la toma de decisiones, el estrés y la satisfacción laboral. En tercer lugar, la naturaleza de la organización implica el estilo de supervisión y control, los programas de incentivos, y la metodología de medición del desempeño.

Finalmente, los factores externos son la tasa de desempleo existente y el estado del mercado laboral.

2.3.3 The Unfolding Model

Mitchell y Lee (2001) desarrollaron este modelo para entender por qué los colaboradores abandonan el trabajo de manera voluntaria, yendo más allá de las explicaciones de insatisfacción laboral (Mobley 1978) o de alternativas de trabajo. Estos autores indicaron que incluso con actitudes negativas, tales como la insatisfacción laboral, el poco apoyo de los líderes y el bajo compromiso, la relación entre la intención de rotar y la rotación voluntaria es visiblemente compleja (Mitchell y Lee 2001), involucrando la percepción, la búsqueda o la toma de otras oportunidades laborales fuera de la organización.

Por ello, Mitchell y Lee (2001) desarrollaron el Unfolding Model, que involucra el efecto de un *shock* externo que puede ser positivo o negativo, esperado o inesperado tanto dentro como fuera del trabajo, y que explicaría mejor la rotación voluntaria. Estos *shocks* no necesariamente están relacionados con la insatisfacción laboral; pueden originar el retiro voluntario del trabajo de manera casi automática o después de mucha reflexión, habiendo o no buscado un nuevo trabajo.

En ese sentido, los autores desarrollaron cuatro caminos que describen los distintos procesos psicológicos que se despliegan antes de que se dé la rotación voluntaria. El primer camino es uno casi automático, en que después del *shock* se activan paradigmas o procesos internos con un

mínimo nivel de reflexión. En el segundo camino, ante una discordancia con el trabajo, el *shock* provoca un mayor nivel de deliberación antes de renunciar sin tener una alternativa de trabajo. En el tercer camino sí se cuenta con alternativas de trabajo, lo que torna aún más intensiva la reflexión. Finalmente, en el cuarto camino, el colaborador considera la intención de querer rotar sin o con alternativas de trabajo, tal cual ocurre en el segundo y tercer camino respectivamente, con la única diferencia en que no hay *shocks*, sino que se inicia en una evaluación continua del trabajo que se desempeña.

2.3.4 Modelo de intención de rotar como respuesta a las tareas ilegítimas

Apostel *et al.* (2017), en un estudio realizado para la American Psychological Association, describieron las tareas ilegítimas como aquellas que el colaborador considera como innecesarias o irrazonables para desempeñar, que dañan su autoestima, pues las considera como una falta de respeto y de aprecio a su trabajo.

En el contexto de la teoría SOS (*Stress-as-Offense-to-Self*), se señala que ciertos estresores amenazan la autoestima y otros la potencian; como respuesta a estas tareas ilegítimas, los colaboradores considerarían la intención de rotar a fin de evitar que se vea amenazada su autoestima y buscan alternativas de trabajo más placenteras (Semmer *et al.* 2007).

Mientras las tareas innecesarias son aquellas que no deberían ser realizadas por ningún cargo de la organización, pues no son relevantes, las tareas irrazonables son válidas, pero para otro cargo y no para el cual se le asigna; ambos tipos generan reacciones de ofensa y se consideran una forma de devaluación social (Semmer *et al.* 2007). Para los autores, los trabajadores más valorados y mejor posicionados en el mercado laboral tendrían una mayor intención de rotar ante la asignación de tareas ilegítimas.

Finalmente, para efecto de evaluar la intención de rotar, se ha tomado la prueba desarrollada por Mobley *et al.* (1978), la cual cuenta con tres reactivos: "Pienso mucho en dejar mi trabajo actual", "Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año", "Tan pronto como sea posible dejaré la organización". Esta prueba fue empleada en una investigación en la que se estudió la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar (Marky y Pomar, 2014) realizada a sectoristas de crédito de una empresa de microfinanzas en el marco de la obtención del grado de magíster de las autoras en la Universidad del Pacífico. Considerando que nuestra

investigación se realiza también en el ámbito de un sector profesional (notarías de Lima), esta aplicación previa nos orientó a la utilización de la misma prueba.

3. El sistema notarial en el Perú

3.1 El notario

De acuerdo con el Decreto Legislativo 1049 y modificatorias, Decreto Legislativo del Notariado y de la Función Notarial, «el notario es el profesional del derecho que está autorizado para dar fe de los actos y contratos que ante él se celebren». Asimismo, también se señala que «el ámbito territorial del ejercicio de la función notarial es provincial. La localización de las plazas es determinada por el Consejo del Notariado. En todo caso, no se puede reducir el número de las plazas existentes». El notario no es un trabajador asalariado del Estado, sino que tiene que generar sus propios ingresos a través de los servicios que brinda. En ese sentido, se considera para fines tributarios como una empresa de persona natural con negocio, por lo que se rige bajo los parámetros de la empresa privada.

En el mismo decreto, en el inciso 1 del artículo 5, se indica que el número de plazas notariales se debe determinar de la siguiente manera: (i) una provincia con al menos cincuenta mil habitantes deberá contar con no menos de dos notarios y (ii) por cada cincuenta mil habitantes adicionales se debe contar con un notario adicional. En julio de 2017, según datos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minjus s. f.), el número actual de notarías en el Perú asciende a 592, de las cuales 148 (25%) pertenecen a Lima (ver Anexo 1).

3.2 Principales servicios notariales y estructura organizacional

El Decreto Legislativo 1049 y Modificatorias indica que «el notario ejerce su función en forma personal, autónoma, exclusiva e imparcial. El ejercicio personal de la función notarial no excluye la colaboración de dependientes del despacho notarial para realizar actos complementarios o conexos que coadyuven a su desarrollo, manteniéndose la responsabilidad exclusiva del notario».

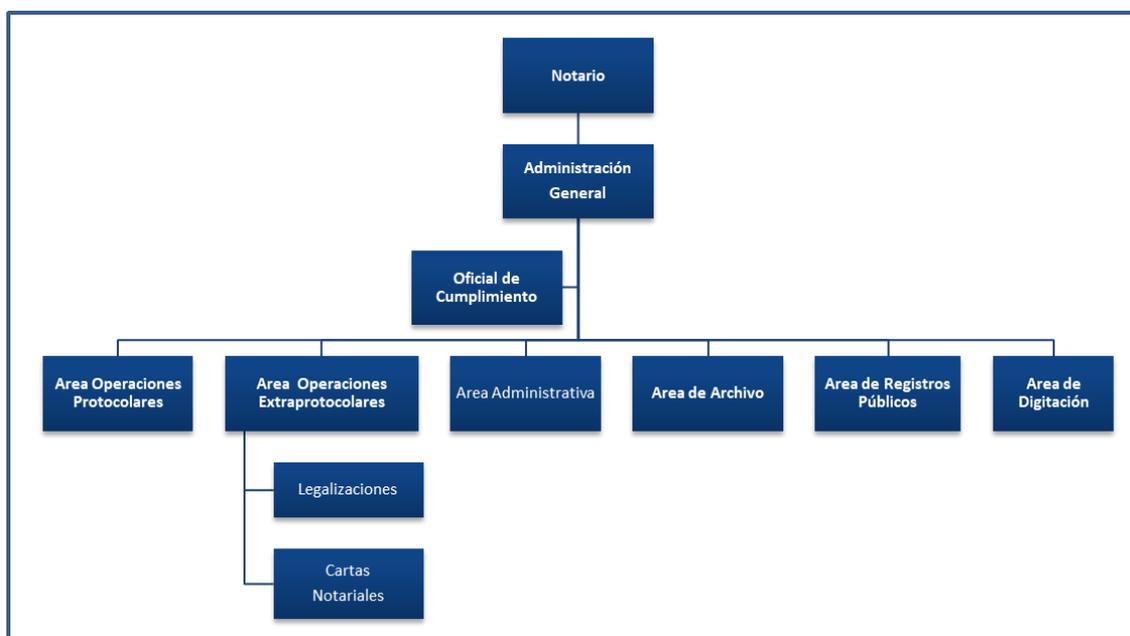
Los principales dispositivos legales que regulan las acciones del Notario son el Decreto Ley 1049 y su reglamento, el Decreto Ley 1032, la Ley 30313 y su reglamento, la Ley 26662, la Ley 29560, la Ley 29227 y reglamento, el Decreto Supremo 006-2013, el Decreto Ley 1236, la Ley

30007, la Ley 30354, el Decreto Ley 776, el Decreto Ley 1120, la Ley 29645. Este conjunto de dispositivos legales otorga una serie de facultades a los notarios que se pueden dividir en dos, los servicios extraprotocolares y los protocolares. Del mismo modo, el personal de las notarías que tiene contacto directo con el cliente también se suele dividir en dos: el área protocolar (o legal) y el área extraprotocolar.

Las principales diferencias entre estos grupos radican en que los servicios extraprotocolares son menos complejos, como las legalizaciones de copias, firmas, envío de cartas notariales, emisión de permisos de viaje entre otros, mientras que los servicios protocolares son más variados y complicados, y pueden incluir procesos para la formalización de fusiones empresariales, la cesión de derechos mineros, los aumentos de capital social, la compra-venta de inmuebles, entre otros. Asimismo, en el primer grupo no queda ningún registro de los antecedentes en los archivos del notario, mientras que en el segundo se emite una escritura pública, la cual se archiva junto con todos los requisitos que le dieron origen.

En este marco legal, el notario siempre lidera su despacho notarial; la estructura organizacional más convencional es la presentada a continuación en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Organigrama estándar de una notaría



Fuente: Información obtenida de las notarías que participaron en el estudio.
Elaboración: Propia, 2017.

Las áreas administrativas, de Archivo, de Registros Públicos y de Digitación usualmente no tienen contacto con los clientes y participan más como áreas de soporte; en cambio, las áreas protocolares y extraprotocolares sí mantienen contacto directo con ellos. En el Anexo 2 y en el Anexo 3, se detallan los principales servicios de estas últimas.

4. La importancia de las variables en las notarías de Lima

La importancia del estudio radica en poder investigar un rubro poco estudiado en el Perú, el de las notarías en Lima. La evidencia acumulada hasta ahora demuestra desde el mundo de la academia y de la consultoría que efectivamente el nivel de *engagement* está fuertemente relacionado con el nivel de desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, con el desempeño de las organizaciones. Del mismo modo, se ha descrito la relación del *engagement* con distintos resultados, como la lealtad del cliente, la rentabilidad, las ventas, el ausentismo y hasta defectos de calidad (Herter *et al.* 2009). Por otro lado, el alto grado de especialización de los trabajadores en las notarías brinda importancia a detectar de manera anticipada la intención de abandonar el trabajo, buscando la retención del personal especializado, con la finalidad de generar ahorro a las notarías en gastos de procesos de selección y capacitación, y de evitar impactos de insatisfacción en los clientes. Por lo expuesto, la finalidad del presente trabajo de investigación es explorar la relación entre el *engagement* y la intención de rotar.

5. Estudios referenciales en empresas de servicios

5.1 Estudio sobre *engagement* en empresas de servicios

En una investigación realizada en 156 docentes universitarios, en la ciudad de Zacatecas, México, se empleó el cuestionario UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*). Dentro de las características laborales de la muestra, el 70,5% de los trabajadores mantenían una jornada laboral a tiempo completo dentro de la universidad y, como trabajadores permanentes, se encontraban expuestos a largas jornadas laborales y actividades extras como tutorías e investigación. Dentro de sus resultados, al medir las dimensiones del *engagement*, se evidenció que el 99% contaba con altos niveles en las dimensiones de vigor, dedicación y absorción, a pesar de sus condiciones laborales (Ruiz de Alba 2013).

Otro estudio del *engagement* como factor de capital psicológico positivo y su rol en la calidad de servicio (Redondo y Arraigada 2013) se desarrolló con la finalidad de analizar resultados

obtenidos en indagaciones sobre empresas de servicios desde el marco teórico del capital psicológico positivo. Una de las afirmaciones encontradas indicó que, si se logra desarrollar la autoeficacia, se promueve el *engagement* del colaborador. En la investigación, realizada en tres hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Mar del Plata, se utilizaron entrevistas semiestructuradas y se aplicó el cuestionario UWES. La muestra estuvo compuesta por noventa colaboradores de ambos sexos y diferentes puestos de trabajo. De cada hotel, se tomaron a treinta colaboradores distribuidos en quince de atención directa al cliente externo (más del 50% de jornada laboral en contacto directo con clientes externos) y quince de atención indirecta al cliente externo (más del 50% de jornada laboral sin contacto directo con clientes externos). Los resultados obtenidos indicaron que el grupo de colaboradores de atención directa al cliente externo presentó menores niveles de *engagement* que el grupo de colaboradores que no mantenía atención directa al cliente. Además, los colaboradores de atención directa al cliente presentaron alto nivel de dedicación, pero un valor significativamente menor de vigor, lo que se atribuye al mayor desgaste y tensión de la exposición directa. El estudio, entre sus conclusiones, indicó que, en el nivel de los colaboradores de atención directa al cliente externo, se deben tomar en cuenta los bajos resultados en vigor para los relevos y para el diseño de la planificación de acciones concernientes a la gestión de este personal.

5.2 Estudio sobre intención de rotar en empresas de servicios

All (2012) realizó una investigación en una empresa de servicios de entretenimiento con elevada rotación de personal que afectaba la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos, además de que representaba gastos significativos por las horas hombre destinadas a reclutar y capacitar a los nuevos colaboradores. La finalidad de la investigación fue comprender cuáles eran los factores asociados a la alta rotación externa y voluntaria. La muestra del estudio estuvo conformada por 312 colaboradores. Entre los resultados más importantes, se halló una relación baja e inversa entre el estado civil de casado o concubino con la intención de rotar voluntariamente el puesto de trabajo; asimismo, se encontró que la percepción deficiente de los colaboradores sobre sus supervisores inmediatos ejercía relación directa con el grado de intención de renunciar al puesto de trabajo; además, a mayor edad del colaborador, se observaba mayor crítica en evaluaciones a su supervisor. Con base en los resultados, la investigadora recomendó hacer énfasis en orientar la interacción de los supervisores inmediatos con sus colaboradores en el soporte y apoyo.

Marques y Marcano (2010) estudiaron la relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios. La muestra fue conformada por 131 docentes a tiempo completo de una población total de 261. Otra característica de la muestra fue que los docentes realizaban investigaciones, procesos académicos y/o desempeñaban cargos administrativos en dos universidades privadas del área metropolitana de Caracas. Los resultados evidenciaron dos factores que incrementaban su intención de rotar voluntariamente fuera de la organización: la naturaleza de un trabajo poco retador y el bajo reconocimiento.

5.3 Estudio sobre *engagement* e intención de rotar en empresas de servicios

Jones y Harter (2005), basados en la información de las encuestas anuales de Gallup en 2013 a más de 2.000 colaboradores, en una variedad de industrias a lo largo de varios tipos de empresas en los Estados Unidos, encontraron que un mayor nivel de *engagement* está relacionado con una menor intención de rotar y viceversa. En dicho estudio, incorporaron la diferencia racial entre los colaboradores y sus jefes, lo cual resultó ser una variable que surtía un efecto potenciador de dicha relación.

En esa misma dirección, Halbesleben y Wheeler (2008), en un estudio realizado en Estados Unidos con una muestra válida de 573 participantes de distintos sectores como educación, servicios de salud, servicios financieros, telecomunicaciones, entre otros, determinaron una correlación negativa significativa entre *engagement* e intención de rotar; sin embargo, cuando se adicionan otras variables como compromiso o satisfacción, esta relación no fue tan fuerte. Es por ello que ambos autores sugirieron que en futuras investigaciones se incluyeran más variables en un estudio predictivo de la intención de rotar.

Du Plooy y Roodt (2010) realizaron un estudio predictivo en Sudáfrica en una empresa de tecnología y comunicaciones donde estudiaron *engagement* y otros constructos relacionados como predictores de la intención de rotar. La muestra estuvo conformada por 2.429 personas y uno de sus principales hallazgos fue que el *engagement* se relaciona significativamente de forma negativa con la intención de rotar.

Takawira *et al.* (2014) elaboraron un estudio exploratorio que involucró *engagement* e intención de rotar en trabajadores académicos y no académicos de una institución educativa superior de Sudáfrica. En el estudio, participaron 153 encuestados y se utilizó la Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES) de diecisiete ítems. Los análisis correlacionales encontraron relaciones negativas significativas entre el *engagement* y la intención de rotación.

6. Hipótesis

Sobre la base de los fundamentos teóricos e investigaciones revisadas para este trabajo, así como la importancia de las variables de estudio en organizaciones que pertenecen al rubro de las notarías, se plantean las siguientes hipótesis:

- H1. Existe una relación negativa entre el incremento del *engagement* con la organización y la intención de rotar con la misma.
- H2. Existe una relación negativa entre la subdimensión vigor del *engagement* con la organización y la intención de rotar con la misma.
- H3. Existe una relación negativa entre la subdimensión dedicación del *engagement* con la organización y la intención de rotar con la misma.
- H4. Existe una relación negativa entre la subdimensión absorción del *engagement* con la organización y la intención de rotar con la misma.

Las cuatro hipótesis serán desarrolladas a nivel cuantitativo midiendo el *engagement* con la organización y la medición de la intención de rotar con la misma.

Capítulo III. Metodología

1. Diseño metodológico

Para el presente trabajo de investigación, se usará una metodología de tipo cuantitativa, con que se buscará medir, mediante un estudio correlacional, el grado de asociación entre el *engagement* y la intención de rotar, todo ello bajo un diseño de tipo no experimental de corte transversal.

2. Instrumentos de medición

Para medir la dimensión de *engagement*, emplearemos la escala Utrecht Work *Engagement* Scale (UWES), que es un instrumento desarrollado para evaluar el *engagement* según la propuesta de Schaufeli *et al.* (2002), basada en las tres subdimensiones de vigor, dedicación y absorción, para lo cual utilizaremos la versión resumida de diecisiete ítems propuesta por Schaufeli *et al.* (2002).

En diversas investigaciones en Latinoamérica, se ha empleado la escala UWES-17, y se ha encontrado evidencia significativa entre el *engagement* en el trabajo y la implicación laboral (Martínez-Lugo *et al.* 2011). En una investigación en Argentina con trabajadores de diversos sectores, se evidenciaron óptimos y aceptables valores de consistencia interna e índices marginales de ajuste en la versión de diecisiete ítems de la escala (Spontón *et al.* 2012). Asimismo, en estudios con trabajadores de Puerto Rico, se halló que el modelo de bifactorial mostraba un mejor ajuste a los datos de la escala en su versión de nueve ítems (Rodríguez-Montalbán *et al.* 2014).

En nuestro país, la escala UWES también ha sido empleada. Por ejemplo, en la investigación “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”, realizada en el rubro de *call center*, se empleó la UWES-9 y se encontró relación de predicción en su variable de *engagement* (Lazarte 2016). Para la presente investigación, la medición será en escala de Likert de siete puntos, en la que 0 es “Nunca” y 6 es “Siempre”.

En el caso de la intención de rotar, usaremos el cuestionario de Mobley *et al.* (1978) basado en tres reactivos: “Pienso mucho en dejar mi trabajo actual”, “Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año” y “Tan pronto como sea posible, dejaré la organización”. La escala de

medición será Likert de siete puntos, en la que 0 es “Totalmente en desacuerdo” y 6, “Totalmente de acuerdo”. Este cuestionario fue utilizado en una investigación en la cual se estudió la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar (Marky y Pomar, 2014) realizado a sectoristas de crédito de una empresa de microfinanzas en el Perú; en ella, se encontró confiabilidad en los instrumentos utilizados con coeficientes Alfa de Cronbach de 0.89, así como una relación negativa y significativa entre ambas variables.

El cuestionario de Mobley *et al.* (1978) también fue utilizado, en su versión en inglés de tres reactivos y escala de medición Likert de cinco puntos, en una investigación exploratoria sobre la intención de rotar entre los empleados del sector privado (Yin-Fah *et al.* 2010). Esta investigación, que se realizó en Malasia, alcanzó niveles aceptables de confiabilidad con coeficiente Alfa de Cronbach de 0.90.

Tabla 2. Reactivos por variable

Dimensión	Sub-dimensión	N° de reactivos
Engagement Laboral	Vigor	6
	Dedicación	5
	Absorción	6
Intención de Rotar		3

Fuente: Schaufeli *et al.*, 2006; Mobley *et al.*, 1978.
Elaboración propia.

3. Población

Siendo el sector de notarías de Lima el objeto del presente estudio, será nuestro interés analizar aquellas que ofrezcan los servicios más especializados y mejor cotizados, tales como los servicios relacionados a empresas. En ese sentido, la población se encuentra determinada por aquellas notarías cuyo despacho se ubique en los distritos con mayor densidad empresarial por cada 1.000 habitantes. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2015), los cinco primeros distritos con esas características son La Victoria, San Isidro, Miraflores, Lince y el Cercado de Lima. Entonces, el número de colaboradores que formarán la población es de 1.272, repartidos entre 49 notarías de los cinco distritos mencionados (ver Tabla 3).

Tabla 3. Distribución de la población

DISTRITO	NUMERO DE NOTARÍAS	CANTIDAD DE COLABORADORES
Lima	12	154
La Victoria	5	220
Miraflores	12	182
San Isidro	16	514
Lince	4	202
Total	49	1272

Nuestra población abarca organizaciones que tienen desde 3 hasta 36 años de servicio, y notarios con edades que van desde 43 hasta los 83 años; considerando que la esperanza de vida en el Perú es de 75 años (INEI 2015), estimamos un promedio de existencia organizacional de 37 años (ver Anexo 4).

4. Selección de la muestra

Con el fin de determinar el tamaño mínimo de muestra para nuestra población con un nivel de confianza del 95%, usaremos la fórmula estadística de tamaño mínimo de muestra para poblaciones finitas:

$$\text{Tamaño Mínimo de Muestra} = \frac{p(1-p)Z^2N}{D^2(N-1) + p(1-p)Z^2}$$

Donde:

N: Población = 1272 colaboradores

P: Proporción de éxito = 0,5

Z: Nivel de confianza = 1,96 (95% de confianza)

D: Nivel de precisión = 0,05 (5% de error)

El tamaño mínimo de muestra resultante es de 296 colaboradores. Se encuestaron a 310 colaboradores de los cuales se invalidaron once entrevistas; sin embargo, se superó el tamaño mínimo esperado. La distribución de la muestra se presenta en la Tabla 4. Con respecto a la población total, se encuestaron a 299 colaboradores (23,5%) en diez notarías (20,4%), y se alcanzó, en promedio, el 45% de los colaboradores de las notarías encuestadas.

Tabla 4. Distribución de la muestra

N°	NOTARIA	NÚMERO DE COLABORADORES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE DE ENCUESTADOS
1	Banda Gonzales, Francisco	175	31	18%
2	Benvenuto Murguía, Mario Gino	48	25	52%
3	Fernandini Barreda, Ricardo	96	50	52%
4	Gonzales Loli, Jorge Luis	167	69	41%
5	Herrera Carrera, Carlos Antonio	37	37	100%
6	Hidalgo Morán, Carola Cecilia	45	12	27%
7	Rosales Sepúlveda, Fermín	29	28	97%
8	Tarazona Alvarado, Fernando	20	17	85%
9	Urrutia Castro, Luis Alejandro	25	15	60%
10	Velarde Sussoni, Jorge Ernesto	27	15	56%
Total de la muestra		669	299	45%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos, se contactó con los notarios o administradores generales con el fin de pedir su autorización en el lanzamiento de nuestra encuesta. La distribución de las mismas se hizo de manera física y fueron anónimas a fin de evitar cualquier sesgo.

6. Ficha técnica de la encuesta

A continuación, en la Tabla 5, se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta

Tema de estudio	Medir la relación entre el <i>engagement</i> y la intención de rotar en el rubro de notarías de Lima ubicadas en los distritos de mayor densidad empresarial.
Universo	1.272 colaboradores
Nivel de confianza	95% de confiabilidad
Margen de error	5% de error
Tamaño de muestra	299 encuestas válidas
Recolección de datos	Encuesta directa a los colaboradores
Fecha de recolección de datos	Del 19 de junio al 3 de julio de 2017
Instrumentos	Encuesta de segmentación: Seis preguntas (edad, sexo, tiempo en la organización, área a la que pertenece, condición laboral y grado de instrucción) Encuesta de <i>engagement</i> : Utrecht Work <i>Engagement</i> Scale (UWES) versión resumida de diecisiete ítems propuesta por Schaufeli <i>et al.</i> (2002). Escala de Likert de siete puntos. Encuesta de intención de rotar: Mobley <i>et al.</i> (1978) basada en tres reactivos. Escala de Likert de siete puntos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IV. Resultados.

En el presente capítulo, estudiaremos los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas. Conoceremos la confiabilidad y validez de los instrumentos, y realizaremos los análisis descriptivos y de comparación por grupos. Además, mostraremos los resultados del análisis correlacional con el fin de validar y verificar las hipótesis de estudio.

1. Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos

En la Tabla 6, se observan los resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 6. Resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ					
DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	CONFIABILIDAD		VALIDEZ	ÍTEMES ELIMINADOS POR CONFIABILIDAD O VALIDEZ
		ALFA DE CROMBACH (Alfa>0.7)	KMO	% VARIANZA EXPLICADA (Ave>55)	
ENGAGEMENT	Vigor	0.746	0.693	58.775	-Soy muy persistente en mi trabajo. -Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.
	Dedicación	0.859	0.864	65.120	
	Absorción	0.827	0.829	59.907	-El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
INTENCIÓN DE ROTAR		0.890	0.747	82.157	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se lograron alcanzar niveles de confiabilidad (medidos con un alfa de Cronbach mayor al 0,7) y validez (con un porcentaje de varianza explicada mayor al 55%) aceptables para las dimensiones de intención de rotar y *engagement*. Sin embargo, para esta última dimensión, se debieron eliminar tres preguntas: dos por la subdimensión de vigor (“Soy muy persistente en mi trabajo” e “Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando”) y una por la subdimensión de absorción (“El tiempo vuela cuando estoy trabajando”). Estos ítems fueron eliminados para lograr la validez de la prueba, es decir las respuestas recolectadas para estas preguntas no lograron explicar la variable.

2. Análisis descriptivos

2.1 Composición de la muestra

Resulta importante mencionar que más del 80% de los colaboradores encuestados tiene edades menores a los cuarenta años. De hecho, el grupo más numeroso lo representan los menores de 30 años, con un 47% del total. Teniendo las organizaciones encuestadas un promedio de antigüedad mayor a los dieciséis años, un poco más de un tercio de los encuestados (34%) tiene menos de un año en las mismas, y, si los sumamos con aquellos con menos de tres años, alcanza un 70% de la muestra. Analizando el crecimiento en cuanto a número de colaboradores declarados en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) el crecimiento del último año es en promedio el 12%, por lo cual la diferencia (22%) sería explicada por la rotación.

Es pertinente señalar que las dos áreas con personal con una antigüedad menor a los tres años son el extraprotocolar (76,19%) y el protocolar (75,18%); es decir, las únicas áreas que están en contacto con el cliente son las que más rotación habrían presentado. Finalmente, la mayoría de los encuestados tiene estudios universitarios (61%), son mujeres (58%) y pertenecen al área protocolar (46%) de las notarías.

2.2 Media y desviación

A continuación, en la Tabla 7, se presentan los resultados de la media y desviación por variable.

Tabla 7. Media y desviación por variable

DIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
Engagement	4.91673	1.202343833
Intención de rotar	1.6622	1.836743333
SUBDIMENSIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
Absorción	4.63476	1.317438
Dedicación	5.11038	1.152636
Vigor	5.00505	1.1369575

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En relación con la intención de rotar, obtuvimos respuestas muy variadas y dispersas en las preguntas relacionadas; asimismo, en las subdimensiones del *engagement*, la mitad de las preguntas válidas también presentaron una desviación más elevada de lo estándar, es decir,

mayor a 1.2. Esto se puede justificar, pues la muestra se refiere a diferentes organizaciones de un mismo sector.

En el caso de las subdimensiones de *engagement*, absorción presenta el promedio más bajo y la desviación más alta; los ítems “Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que pasa alrededor de mí”, “Me ‘dejo llevar’ por mi trabajo” y “Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo” son menores a su promedio. Es en esta subdimensión en la que se debería intervenir con políticas de gestión humana.

2.3 Comparación por grupos.

Con el fin de analizar si existen diferencias en la medida de algunos de nuestros 17 ítems entre grupos demográficos—según género, área de trabajo, tiempo en el trabajo, grado de instrucción, y edad—hemos estimado conveniente determinar primero si cada ítem tiene una distribución normal en todos los grupos a comparar. Como regla general, para grupos que tengan un tamaño menor a 50, utilizaremos la prueba de *Shapiro-Wilk* para ver si el ítem tiene una distribución normal en el grupo. En el caso de que se trate de un grupo de tamaño mayor a 50, utilizaremos la prueba de *Kolmogorov-Smirnov*. En ambas pruebas, *p-values* menores a 0.05 indican que el ítem se aleja de una distribución normal. Para ítems que tengan una distribución normal en todos los grupos utilizaremos pruebas paramétricas de la siguiente manera: *t-test* si se comparan 2 grupos, y ANOVA si se comparan 3 o más grupos. Por otro lado, si los datos no siguen una distribución normal en al menos uno de los grupos, la prueba *Mann-Whitney* será usada para comparar 2 grupos, mientras que si se debe comparar 3 o más grupos se usará la prueba *Kruskal-Wallis*. Estas dos últimas pruebas son no-paramétricas y por lo tanto no parten de un supuesto de distribución normal. Tanto para las pruebas paramétricas como para las no-paramétricas, *p-values* menores a 0.05 indican que existen diferencias en al menos uno de los grupos, requiriendo un análisis más profundo para determinar qué grupo tiene niveles más altos y cuáles más bajos.

En todos los casos se determinó que la data incumple el supuesto de normalidad para al menos uno de los grupos, por lo que se determinó usar pruebas no paramétricas únicamente. Al respecto, en el caso de género hemos conducido las respectivas pruebas *Mann-Whitney* debido a que comparamos únicamente 2 grupos. Los únicos ítems que resultaron distintos para hombres y mujeres fueron los siguientes dos: “Mi trabajo está lleno de significado y propósito” ($U = 9238$, $z = -2.505$, $p = 0.012$), y “Me es difícil desconectarme de mi trabajo” ($U = 9208$, $z = -2.408$, $p = 0.016$).

En el caso de grupos divididos según área de trabajo (4 grupos) y grado de instrucción (6 grupos), se utilizó la prueba de *Kruskal-Wallis*. Se ha determinado que no existen diferencias significativas entre grupos en términos de los 17 ítems al ser todos los *p-values* mayores a 0.05. Por otro lado, durante la comparación de grupos por edades, se encontró diferencias entre varias preguntas de absorción: “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo” ($X^2_3 = 9.635$, $p = 0.022$), “Estoy inmerso en mi trabajo” ($X^2_3 = 19.768$, $p = 0.000$), “Me dejo llevar por mi trabajo” ($X^2_3 = 17.616$, $p = 0.001$), y “Me es difícil desconectarme de mi trabajo” ($X^2_3 = 14.400$, $p = 0.002$). Asimismo, grupos de distintas edades presentan diferencias en términos de “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar” ($X^2_3 = 8.746$, $p = 0.033$). Finalmente, existen diferencias en términos de “Pienso mucho en dejar mi trabajo actual” según el tiempo de permanencia en el trabajo ($X^2_4 = 15.063$, $p = 0.005$).

3. Resultados del análisis correlacional y verificación de las hipótesis de estudio

Se han elaborado las correlaciones entre *engagement* e intención de rotar, tanto de manera agrupada como por subdimensiones y por preguntas. Para ello, se usará el indicador de correlación de *Spearman*, debido a que se tratan de variables medidas en escala ordinal y no continua, pues estos últimos se miden bajo el indicador de *Pearson*. En todos estos casos se aprecia una relación significativamente inversa entre ambas variables.

Tabla 8. Correlaciones entre las variables

CORRELACIONES			ENGAGEMENT	INTENCION DE ROTAR
Rho de Spearman	de <i>Engagement</i>	Coefficiente de correlación	1,000	-,369**
	Intención de rotar	Coefficiente de correlación	-,369**	1,000

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

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A través de este estudio, se lograron confirmar las hipótesis de relación inversa entre el *engagement* y sus respectivas subdimensiones con la intención de rotar.

Capítulo V. Conclusiones

1. Conclusiones

En el presente estudio, se analiza la relación entre el *engagement* y la intención de rotar, y se obtuvo dentro de nuestros resultados la confirmación de la primera hipótesis; es decir, se valida la relación negativa entre ambas variables. Asimismo, se validaron la segunda, la tercera y la cuarta hipótesis, puesto que se determinaron relaciones negativas entre las subdimensiones de vigor, dedicación y absorción frente a la variable intención de rotar.

Por otro lado, la investigación mostró que más de las tres cuartas partes (76%) del área clave de las notarías, área protocolar, son trabajadores menores de 35 años. Por lo tanto, sería importante indagar las características transversales que distinguen a este grupo con la finalidad de poder gestionarla adecuadamente.

Para la variable intención de rotar, se pudo identificar que la respuesta a la pregunta “Pienso mucho en dejar mi trabajo actual” arroja diferencias significativas entre los segmentos por antigüedad laboral; los más antiguos son los que presentan mayor intención en dejar la organización, y tienen mayores probabilidades de presentar conductas y comportamientos organizacionales negativos en sus interrelaciones (Dodd-McCue y Wright, 1996; Van Breukelen *et al.* 2004). Esto podría afectar la calidad del servicio al cliente (Allen *et al.* 2003; Tax y Brown 1998), que es fundamental para el tipo de organización en estudio.

Además, se logró identificar que, dentro de la dimensión dedicación del *engagement*, en su reactivo de orgullo, el área extraprotocolar presenta un bajo promedio y, siendo este grupo de colaboradores parte importante del *core* del negocio, es necesario poder intervenir en crear orgullo y significado en el trabajo que desempeñan. Así, se busca generar impacto motivacional positivo en su crecimiento, brindándole significado en su crecimiento logrado por el cumplimiento de los objetivos (Hobfoll y Shirom 2000). Sumado a ello, al trabajar en el orgullo, se puede mejorar indirectamente otros indicadores de la gestión humana (Amozorrutia 2010).

2. Discusión

El presente estudio representa uno de los primeros esfuerzos por estudiar, a nivel de gestión humana, el rubro de las notarías en el Perú. Si bien la segmentación se acotó a los distritos de

mayor densidad empresarial de Lima, se propone que en futuras investigaciones se amplíe la segmentación a otras notarías de Lima y del Perú, para que ayuden a reflejar mejor la situación del sector notarial en su conjunto.

Siendo el Colegio de Notarios de Lima la institución que, según su portal digital oficial, tiene como misión ser «un vínculo trascendente entre los notarios entre sí» y a los cuales «se compromete a prestarles servicios integrales, de alta calidad», se sugiere que debería ser esta institución la encargada de promover la cultura por la investigación empezando por la relacionada a la gestión humana, de modo que pueda efectuar un mejor seguimiento a las distintas propuestas que surjan de sus investigaciones.

Las notarías son organizaciones muy peculiares, pues dejan de existir si el notario decide no continuar en el cargo, es cesado por infracciones a la ley o por su deceso. Por ello, resulta importante incorporar otras variables que impacten en *engagement* e intención de rotar vinculadas a las habilidades de liderazgo del notario y determinar cómo estas variables influyen en la cultura de sus organizaciones, lo que permitiría mejorar la gestión de sus recursos humanos.

Finalmente, a raíz del plan de acción propuesto en el siguiente capítulo, sería interesante evaluar el impacto de estos sobre las variables de estudio después de seis y doce meses de haber realizado las mismas. Al menos una de las organizaciones encuestadas está implementando las propuestas, por lo que se podría obtener información parcial de dichas iniciativas en un futuro cercano.

3. Limitaciones

Una de las principales limitaciones del presente estudio fue la falta de información por la ausencia de estudios previos de recursos humanos en el rubro, lo que impidió conocer a más detalle particularidades de la gestión humana del sector.

Otra limitación fue que los resultados obtenidos en la investigación están determinados por la sinceridad de los encuestados y, por otro lado, al ser un estudio de datos transversales, las conclusiones corresponderán a un momento en el tiempo, sin poder ser extrapoladas a otras empresas de servicios profesionales.

Como parte del proceso de evaluación para alcanzar los niveles de confiabilidad y validez aceptable, se eliminaron tres ítems de la encuesta *engagement*; esto originó la pérdida de información que podría haber enriquecido el presente estudio. Las preguntas eliminadas fueron dos de la subdimensión vigor, “Soy muy persistente en mi trabajo” e “Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando”, y una de la subdimensión absorción, “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”. Iniciativas relacionadas con estos ítems no pudieron ser trabajadas, por lo que representa una oportunidad de mejora para futuras investigaciones.

Las notarías que fueron objeto de estudio fueron las que geográficamente se encontraban dentro de los distritos de mayor densidad empresarial, por lo que no se ha tomado en cuenta notarías fuera de este radio, es decir que el estudio no refleja la realidad de las notarías a nivel de todo el país.

Pese a que se superó el tamaño mínimo de muestra estadístico del grupo de notarías segmentado, no se contó con la participación de todas las notarías fijadas como población, puesto que, al tratarse de empresas privadas, algunas decidieron no participar. Asimismo, se identificó a un gran número de trabajadores bajo la modalidad de recibo por honorarios, los cuales no fueron incluidos en el estudio.

Otra limitación es no haber aprovechado el cuestionario para incluir preguntas abiertas, con la finalidad de recolectar información cualitativa sobre los principales motivos que activan la intención de rotar de la empresa o afectan el nivel de *engagement*, en particular en la dimensión absorción en el ítem “me es difícil desconectarme de mi trabajo”, en el cual se evidenciaron diferencias significativas en el nivel de género; ello nos hubiese ayudado a la implementación de otros planes de acción.

Capítulo VI. Plan de acción

El presente plan de acción plantea una serie de intervenciones generales, basadas en los resultados obtenidos y dirigidas al área de gestión humana o quien cumpla sus funciones en estas organizaciones.

1. Intervención en la absorción

- **Problema identificado:** a la luz de lo estudiado, el *engagement* es una situación deseada por sí misma, debido a los beneficios que proporciona. Por tanto, luego del análisis estadístico realizado, se evidencia que en una de sus dimensiones presentó el promedio más bajo (4.63), por lo cual se trabajará en la subdimensión absorción.
- **Justificación:** en las organizaciones que participaron, se observaron promedios bajos en tres reactivos de la dimensión absorción; estos fueron “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí” (4,53), “Me ‘dejo llevar’ por mi trabajo” (4,48) y “Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo” (4,34). Al intervenir en mejorar los promedios de estos tres reactivos, se buscará impactar positivamente en la dimensión de absorción y, por ende, incrementar los niveles de *engagement* de los colaboradores.
- **Nombre del programa:** “Concentra - 2”.
- **Objetivo del programa:** identificar las causas de los bajos niveles de los tres reactivos con la finalidad de establecer programas más específicos a la realidad de cada organización y mejorar los niveles de absorción.

A continuación, en la Tabla 9, se presenta el programa de actividades propuesto para intervenir en la variable absorción.

Tabla 9. Intervención en absorción

PROGRAMA						
ACTIVIDADES	TAREAS	INVERSIÓN / GASTO MENSUAL	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	MES DE IMPLEMENTACIÓN	META
"Escuchándote"	Realizar un estudio cualitativo sobre las posibles causas de los tres reactivos mediante <i>focus group</i> y encuestas	Variable, depende del tamaño de la organización.	RR. HH. / Administración	Informe final de resultados	1 - 2	Identificar las causas del bajo nivel de absorción relacionado a los tres reactivos
	Técnicas de concentración dictadas por un especialista	S/300		Porcentaje de participantes	3	
"Atención Plena"	Implementar una central telefónica de soporte al negocio	S/ 500	RR. HH. / Administración	Número de consultas solucionadas	2 - 3 - 4 - 5 - 6	Incremento de 5% en el nivel de absorción a la toma de la encuesta semestral
	Implementar chat interno	S/0		Número de colaboradores que usan el chat interno	2 - 3 - 4 - 5 - 6	
	Clases de yoga	Gasto: S/10 por persona		Porcentaje de participantes	2 - 3 - 4 - 5 - 6	

Elaboración: Propia, 2017.

La actividad “Escuchándote” busca identificar las causas del bajo nivel de los tres reactivos seleccionados de absorción. Cada organización deberá diseñar e implementar actividades que conduzcan a la mejora de estos indicadores, según sus resultados. Con respecto a las actividades de “Atención Plena”, mediante la nueva central telefónica solo se transferirán las llamadas con consultas complejas al área legal, lo cual, acompañado del chat interno, busca contribuir a la concentración de los colaboradores evitando la recepción excesiva y molesta de llamadas. Del mismo modo, en el *focus group* realizado, se validó el interés de los colaboradores por las clases de técnicas de concentración y práctica de yoga. Con estas actividades del programa de atención plena, se busca mejorar los niveles de concentración en el trabajo y, por lo tanto, de absorción (Schaufeli *et al.* 2006).

2. Intervención en la dedicación - ítem orgullo

- **Problema identificado:** considerando que las únicas áreas que mantienen contacto directo con los clientes son el área protocolares y extraprotocolar, se analizaron los resultados obtenidos para ambas y se identificó una brecha significativa en el ítem “estoy orgulloso del trabajo que hago”. Para este reactivo de la subdimensión dedicación los colaboradores del área extraprotocolar presentan, en promedio, niveles más bajos (4,95) que los del área protocolar (5,58).
- **Justificación:** el área extraprotocolar presentó el promedio más bajo de todas las áreas al alcanzar solo un 4,95 para el reactivo indicado. Intervenir en la generación de orgullo en el trabajo desempeñado por estos colaboradores representa una oportunidad para mejorar la dimensión de dedicación y, por lo tanto, de *engagement* en estas organizaciones. Al trabajar en el orgullo, se pueden mejorar indirectamente otros indicadores de la gestión humana, tal como lo señaló Amozorrutia (2010) al indicar que la adhesión y sentido de pertenencia de los colaboradores se da hacia organizaciones de las que puedan sentirse orgullosos. La autora señaló que el orgullo es clave para propiciar un buen clima laboral que conduzca a alcanzar un gran lugar para trabajar, y que, en los colaboradores, el orgullo fomenta la cooperación, el esfuerzo grupal y la iniciativa individual, además de que brinda un sentido de responsabilidad por las labores que realizan, lo que supone para ellos poder ejercer mayor control sobre el propio trabajo (Amozorrutia 2010).
- **Nombre del programa:** “Reconóceme”.
- **Objetivo del programa:** incrementar el sentimiento de orgullo del trabajo que realizan en la organización los colaboradores del área extraprotocolar.

A continuación, en la Tabla 10, se presenta el programa propuesto para intervenir en el ítem de orgullo de la dimensión dedicación.

Tabla 10. Intervención en dedicación

PROGRAMA						
ACTIVIDADES	TAREAS	INVERSIÓN / GASTO MENSUAL	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	MES DE IMPLEMENTACIÓN	META
"Conoce mi Trabajo"	Reuniones de trabajo con todas las áreas que interactúan	Variable, depende del tamaño de la organización.	RR. HH. / Administración y jefes de áreas	Resultados de la encuesta semestral de <i>engagement</i>	3 - 6	Incrementar en 20% los resultados de la pregunta "Estoy orgulloso del trabajo que hago" de la encuesta de <i>engagement</i> para el área extraprotocolar
	Presentación de los flujos y procesos del área extraprotocolar			Recibir retroalimentación de otras áreas, con relación a los impactos de mi trabajo		
"Llegando a la meta"	Implementar una encuesta de satisfacción al cliente externo y reconocimiento con base en los resultados obtenidos	S/ 250		Resultados de la encuesta	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	Lograr al menos un reconocimiento al término del primer semestre en el área extraprotocolar por haber alcanzado más de un 80% en los resultados de la encuesta
	Acompañamiento y retroalimentación sobre los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción al cliente en busca de una mejora continua	S/ 0		Retroalimentaciones realizadas	2 - 3 - 4 - 5 - 6	
	Establecer indicadores y metas de desempeño para el área extraprotocolar: identificación, seguimiento y retroalimentación	S/ 0		Indicadores establecidos y número de evaluaciones de desempeño	3 - 4 - 5 - 6	80% de cumplimiento de la meta de los indicadores establecidos
	Implementación de plataforma digital para entrega de beneficios por cumplimiento de metas	S/ 1.500 Gasto: variable, depende del tamaño de la organización.		Número de colaboradores beneficiados	2 - 3 - 4 - 5 - 6	Mínimo un 51% de colaboradores beneficiados en un semestre.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Con estas actividades se busca dar a conocer otras áreas de la organización la importancia de las funciones realizadas en el área extraprotocolar, determinar las interacciones existentes con otras áreas y recibir retroalimentación de estas últimas. Asimismo, se busca establecer o reformular indicadores y metas de gestión mediante un proceso de evaluación y mentoría continua, que incluya un reconocimiento sobre el progreso alcanzado. Este proceso genera un impacto

motivacional positivo en los colaboradores y les brinda significado en su crecimiento logrado por el cumplimiento de los objetivos (Hobfoll y Shirom 2000).

3. Intervención en los colaboradores con mayor permanencia en la organización

- **Problema identificado:** a través de la prueba de *Kruskal-Wallis*, se identificaron comportamientos diferenciados en cuanto al ítem “Pienso mucho en dejar mi trabajo actual” de la variable intención de rotar, en el cual las personas con mayor tiempo de permanencia en la organización (más de diez años) presentan los niveles más altos.
- **Justificación:** Debido a que los colaboradores con mayor permanencia en la organización son los que piensan más en dejar su trabajo actual (2,40), se vuelve esencial intervenir en este grupo porque puede influir negativamente en el resto de colaboradores, ya que tienen mayores probabilidades de presentar conductas y comportamientos organizacionales negativos en sus interrelaciones (Dodd-McCue y Wright 1996; Van Breukelen *et al.* 2004). Asimismo, este grupo presentó el nivel más bajo en cuanto al ítem “Mi trabajo está lleno de significado y propósito” (4.70), por lo que intervenir para cambiar esta tendencia impactará positivamente en la subdimensión dedicación y, por ende, ayudará a incrementar los niveles de *engagement*.
- **Nombre del programa:** “Valorando la experiencia”.
- **Objetivo del programa:** Reducir la intención de rotar y aumentar los niveles de dedicación en el trabajo en los colaboradores con mayor tiempo de permanencia en la organización.

A continuación, en la Tabla 11, se presenta el programa para intervenir en los colaboradores con mayor permanencia en la organización.

Tabla 11. Programa para los colaboradores con mayor permanencia

PROGRAMA						
ACTIVIDADES	TAREAS	INVERSIÓN / GASTO MENSUAL	RESPONSABLE	UNIDAD DE MEDIDA	MES DE IMPLEMENTACIÓN	META
"Innovación y Creatividad"	Mediante un equipo multifuncional y con diferentes tiempos de permanencia en la organización, se buscan generar propuestas de innovación disruptivas sobre mejora de procesos internos.	S/300	RR. HH. / Administración	Presentación de informe mensual	1 - 2 - 3	30% de propuestas de mejora implementadas por semestre
	Mediante encuestas y <i>focus group</i> , se desea conocer el grado de conocimiento del propósito de la organización.	Variable, depende del tamaño de la organización.	RR. HH. / Administración	Informe de resultados finales	1 - 2	Conocer el nivel de conocimiento del propósito de la organización en los colaboradores
"Nuestro Propósito"	Cerrar brechas entre el propósito de la organización y la percepción del mismo por parte del colaborador. Para ello, se organizarán reuniones semanales de reforzamiento por parte de los líderes a fin de lograr su interiorización.	S/0	RR. HH. / Administración	Número de actividades realizadas	1 - 2 - 3	Incrementar en 10% los resultados de la pregunta "Mi trabajo está lleno de significado y propósito" de la encuesta de <i>engagement</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La primera actividad busca generar valor a través de la experiencia en la organización de los colaboradores con mayor tiempo de permanencia en ella mediante su aporte en propuestas de mejora. Por otro lado, la segunda actividad es más transversal, pues busca identificar el nivel de conocimiento del propósito de la organización para luego difundirlo hacia los colaboradores, buscando la interiorización del mismo.

4. Estimación del presupuesto del plan de acción

El plan de acción propuesto fue validado a través de un *focus group* con colaboradores de diferentes áreas de una notaría que participó en el estudio. Considerando que el promedio general de colaboradores de las organizaciones estudiadas es de 26, se plantea el presupuesto presentado en la Tabla 12.

Tabla 12. Presupuesto de los programas

Intervención	Actividades	Presupuesto anual por actividad
En la absorción	“Escuchándote”	S/ 200
	“Atención Plena”	S/ 3.620
En la dedicación- ítem orgullo	“Conoce mi Trabajo”	S/ 150
	“Llegando a la Meta”	S/ 17.350 ¹
En los colaboradores con mayor permanencia	“Innovación y Creatividad”	S/ 300
	“Nuestro Propósito”	S/ 200
Costo total estimado		S/ 21.820
Costo anual estimado por colaborador		S/ 839

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por lo tanto, el costo promedio mensual estimado por colaborador ascendería a S/ 69,90, lo que hace viable su implementación en aquellas notarias que decidan ejecutar el programa propuesto.

¹ Asume un presupuesto de máximo S/ 50 por colaborador como gasto mensual en la plataforma.

Bibliografía

All, Daniella (2012). *Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta*. Trabajo de grado. Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. Caracas.

Allen, B. C., Sargent, L. C., y Bradley, L. M. (2003). "Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance". *Small Group Research*, 34(6), p. 716-740.

Amozorrutia, J. (2010). "El orgullo hacia mi organización: generador de reputación interna". *Guía de capacitación empresarial*. Fecha de consulta: 20/3/2018.

<http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos11/11_orgulloorganizacion.html>

Apostel, E., Syrek, C. J., y Antoni, C. H. (2017). "Turnover intention as a response to illegitimate tasks: the moderating role of appreciative leadership". *International Journal of Stress Management*. DOI: 10.1037/str0000061.

Bakker, Arnold B. (2006). "The job demands-resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, num. 3, p. 309-328.

Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2013). "La teoría de las demandas y los recursos laborales". *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29, num. 3, p.107-115.

Bakker, A. B., y Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Nueva York: Psychology Press.

Barak, M. N., Nissly, J. A., y Levin, A. (2001). "Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research?" *Social Service Review*, 75(4), p. 625-661.

Bates, S. (2004). "Getting engaged". *HR Magazine*, 49(2), p. 44-51.

- Batt, R., y Moynihan, L. (2002). "The viability of alternative call center production models". *Human Resource Management Journal*, 12 (4), p. 14-34.
- Baumruk, R. (2004). "The missing link: the role of employee *engagement* in business success". *Workspan*, vol. 47, p. 48-52.
- Blizzard, Rick (2003). "Employee *engagement*: Where do hospitals begin?". *The Gallup Poll Tuesday Briefing*, vol. 25, p. 91.
- Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E. (2011). "Work *engagement*: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance". *Personnel Psychology*, 64(1), p. 89-136.
- Deery, M., y Iverson, R. D. (s. f.). "Turnover culture in the hospitality industry". *Human Resource Management Journal*, 7(4), p. 71-82.
- Demerouti, E., y Cropanzano, R. (2010). "From thought to action: Employee work *engagement* and job performance". En Bakker, A. B., y Leiter, M. B. (eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Nueva York: Psychology Press, p. 147-163.
- Dodd-McCue, D., y Wright, G. B. (1996). "Men, women, and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization". *Human Relations*, 49(8), p. 1065-1091.
- Du Plooy, J., y Roodt, G. (2010). "Work *engagement*, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions". *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), p. 13.
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., y Blum, T. C. (2005). "Exploring predictors of alternative job changes". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), p. 63–82.
- Gable, S. L., y Haidt, J. (2005). "What (and why) is positive psychology?". *Review of General Psychology*, num. 9, p. 103-110.
- Garson, G David. (2012). Testing statistical assumptions. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.

Griffeth R. W., Hom P. W., y Gaertner S. (2000). "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of Management*, 26(3), p. 463-488.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., y Schaufeli, W. B. (2006). "Burnout and work *engagement* among teachers". *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.

Halbesleben J. R. B., y Wheeler A. R. (2008). "The relative roles of *engagement* and embeddedness in predicting job performance and intention to leave". *Work & Stress*, 22(3), p. 242-256.

Harter, J. K., Schmidt, F.L., y Hayes, T. L. (2002). "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee *engagement*, and business outcomes: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(2), p. 268-279.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., y Keyes, C. L. (2003). "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the gallup studies". En: Keyes, C. L., y Haidt, J. (eds.). *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington D.C.: American Psychological Association, p. 205-224.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., y Agrawal, S. (2009). *Q12 Meta-Analysis*. Omaha: Gallup.

Hewitt, Aon (2011). *2012 trends in global employee engagement*. Fecha de consulta: 27/01/2017. <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf>

Hobfoll, S. E. (2001). "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. Lead article". *Applied Psychology*, vol. 50, p. 337-370.

Hughes, J., Luo, W., Kwok, O-M, y Loyd, L.-K. (2008). "Loyd Teacher-student support, effortful *engagement*, and achievement: a 3-year longitudinal study". *Journal of Educational Psychology*, 100(1), p. 1-14.

Hulin, C. L., Roznowski, M., y Hachiya, D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration". *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250. Consulta: 3/11/2018. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.233>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Producción Nacional 2015 (Informe técnico)*. Fecha de consulta: 12/3/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico>>

Jones, J., y Harter, J. (2005). "Race effects on the employee *engagement*-turnover intention relationship". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), p. 78.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work". *Academy of Management Journal*, vol. 33, num. 4, p. 692-724.

Kop, N., Euwema, M., y Schaufeli, W. (1999). "Burnout, job stress, and violent behaviour among Dutch police officers". *Work & Stress*, 13(4), 326–340.

Krauz, M., Koslowsky, M., y Eiser, A. (1998). "Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory". *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), p. 59-71.

Kraut, A. (1975). "Predicting turnover of employees from measured job attitudes". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), p. 233-243.

Lacity, M., Willcocks, L., y Rottman, J. (2008). "Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges". *Outsourcing: An International Journal*, 1(1), p. 13-34.

Lanphear, S. (2004). "Are your employees highly engaged?". *Credit Union Executive Newsletter*, vol. 19, p. 1-2.

Lazarte, L. A. (2016). *El efecto jobcrafting 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. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado. Lima

Leiter, M. P., Harvie, P., y Frizzell, C. (1998). "The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout". *Social Science & Medicine*, 47(10), 1611–1617.

Littlewood, H. (2006). "Antecedentes de la rotación voluntaria de personal". *Investigación Administrativa*, núm. 97, p. 7-25. Consulta: 1/04/2018. Disponible en: <<http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no97/1.pdf>>

McBain, R. (2007). "The practice of *engagement*: Research into current employee *engagement* practice". *Strategic HR Review*, vol. 6, núm. 6, p. 16-19.

Macey, W., y Schneider, B. (2008). "The meaning of employee *engagement*". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), p. 3-30.

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., y Young, S. A. (2009). *Employee Engagement*. Malden: Wiley-Blackwell.

Manley, H. (1996). "Hospitality head hunting". *Australian Hotelier*, num. 4, p. 8-11.

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.

Marques, M., y Marcano G. D. (2010). *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado*. Tesis Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Martínez-Lugo, M. E., Rodríguez, A. T., Segarra, B., Donato, M., Rabelo, I., y Ortiz, L. (2011). "El *engagement* en el trabajo y su relación con la implicación laboral y la adicción al trabajo en un grupo de empleados en Puerto Rico". *Ciencias de la Conducta*, 26(1), p. 131-130.

Marky, Ana María, y Pomar, Cecilia (2014). *Relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar*. Trabajo de investigación para obtener el grado de magíster. Universidad del Pacífico, Escuela de Posgrado. Lima.

- Maslach, C. (2011). "Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), p. 47-52.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". En: S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxler (eds.). *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397– 422.
- Masroor, A. M., y Fakir, M. J. (2010). "Level of job satisfaction and intent to leave among malaysian nurses". *Business Intelligence Journals*, 3(1), p. 123-137.
- Michaels, C. E., y Spector, P. E. (1982). "Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model". *Journal of Applied Psychology*, 67(1), p. 53-59. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Mih, V., y Mih, C. (2013). "Perceived autonomy-supportive teaching, academic self-perceptions and engagement in learning: toward a process model of academic achievement". *Cognition, Brain, Behavior, an Interdisciplinary Journal*, 17(4), p. 289-314.
- Ministerio de Justicia y Recursos Humanos [Minjus] (s. f.). Directorio Notarial del Perú. Consulta: 20 de noviembre de 2017. < <https://www.minjus.gob.pe/directorio-notarial-del-peru/>>
- Mitchell, T. R., y Lee, T. W. (2001). "The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment". *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, p. 189–246.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), p. 237-240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., y Hollingsworth, A. T. (1978). "An evaluation of precursors of hospital employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63(4), p. 408–414.
- Mobley, W. (1980). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading Mass. Adisson Wesley.

Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. Tesis para obtener el grado de magíster. Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México. Fecha de consulta: 12/02/2018. Disponible en:

<<http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>>

Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W. B., y Van Wijhe, C. (2012). “Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work *engagement*”. *Human Relations*, vol. 65, p. 1129-1154.

Pérez, M. (2008). *Turnover Intent*. Diploma Thesis. University of Zurich. Zurich.

Podsakoff, N. P., Le Pine, J. A., y Le Pine, M. A. (2007). “Differential challenge stressor-hindrance stressor relationship with job attitudes, turnover intention, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), p. 438-454.

Porter, L.W., y Steers, R. M. (1973). *Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*. Irvine: University of California.

Price, J., y Mueller, C. (1981). “A causal model of turnover for nurses”. *Academy of Management Journal*, 34(2), 543-565.

Redondo, Ana Isabel, y Arraigada, María Cecilia (2013). *Estudio del engagement como factor de capital psicológico positivo y rol en la calidad de servicio. Análisis de casos*. Congreso Nacional del Estudios del Trabajo. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata.

Regts, G., y Molleman, E. (2012). “To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee’s turnover intention”. *Human Relations*, 66 (2), 193-218.

Richman, A. (2006). “Everyone wants an engaged workforce how can you create it?”. *Workspan*, vol. 49, p. 36-39.

Rodríguez-Montalbán, Ramón, Martínez-Lugo, Miguel, y Sánchez-Cardona, Israel (2014). “Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work *Engagement* Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico”. *Universitas Psychologica*, vol. 13, núm. 4, p. 1255-1266.

Rosse, J., y Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), p. 324-347.

Ruiz de Alba, José Luis (2013). “El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”. *Revista de Estudios Empresariales*, número 1, p. 67-86.

Sacks, A. (2006). “Antecedents and consequences of employee *engagement*”. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), p. 600-619.

Sawyer, O. O., Srinivas, S., y Wang, S. (2009). “Call center employee personality factors and service performance”. *Journal of Services Marketing*, 23(5), p. 301-317.

Semmer, Norbert, Jacobshagen, Nicola, Meier, Laurenz, y Elfering, Achim (2007). “Occupational stress research: The “Stress-as-Offense-to-Self” perspective”. En: Houdmont J., y McIntyre S. (ed.). *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*. Volumen 2. Castelo da Maia: ISMAI, p. 43–60.

Schaufeli, W., y Bakker, A. ([2001]2011). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Traducción de Valdez, H., y Ron, C. Utrecht: Universidad de Utrecht.

Schaufeli, W., Bakker, A., y Salanova, M. (2006). “The measurement of work *engagement* with a short questionnaire. A cross-national study”. *Education and Psychological Measurement*, 66(4), p. 701-716.

Schaufeli, W. B., y Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Londres: Taylor y Francis.

Schaufeli, Wilmar B., y Salanova, Marissa (2007). “Work *Engagement*: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations”. En: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, y D. P. Skarlicki (eds.). *Research in Social Issues in Management*. Volume 5: *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich: Information Age Publishers, p. 135-177.

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*, num. 3, p. 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., y De Jonge, J. (2001). "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker]". *De Psycholoog*, 36, p. 422-428.

Siebert, W. S., y Zubanov, N. (2009). "Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U. K. retail organization". *Academy of Management Journal*, 52 (2), p. 294-313.

Spontón, Carlos, Medrano, Leonardo Adrián, Maffei, Luis, Spontón, Marcos, y Castellano, Estanislao (2012). "Validación del Cuestionario de *Engagement* UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina". *Liberabit*, 18 (2), p. 147-154.

Staw, B. (1980). "The consequences of turnover". *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), p. 253- 273.

Suharti, Lieli, y Suliyanto, Dendy (2012). "The effects of organizational culture and leadership style toward employee *engagement* and their impacts toward employee loyalty". *World Review of Business Research*, vol. 2, num. 5, p. 128-139.

Takawira, N., Coetzee, M., y Schreuder, A. M. G. (2014). "Job embeddedness, work *engagement* and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study". *South African Journal of Human Resource Management*, 12(1), p. 1-10.

Tax, S. S., y Brown, S. W. (1998). "Recovering and learning from service failure". *Sloan Management Review*, 40(1), p. 75-88.

Taylor, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. San José: Trillas.

Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*, 46(2), p. 259-293.

Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., y Steensma, H. (2004). "Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), p. 893-914.

Velando, M. E. (2004). "El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura". *Investigaciones europeas*, vol. 1, núm. 3, p. 157-169.

Wright, T. A., y Bonett, D. G. (2007). "Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover". *Journal of Management*, 33 (2), p. 141-160.

Xanthopolou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., y Schaufeli, W.B. (2009). "Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work *engagement*". *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), p. 235-244.

Ying-Chang, Ch., Kuo, Ch., Wen, W., Hsia, H., y Ying, Ch. (2010). "Structural Investigation of the Relationship between Working Satisfaction and Employee Turnover". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), p. 41- 50. Fecha de consulta: 10/02/2018. Disponible en: <<http://www.hraljournal.com/Page/5%20%20Chen,%20Ying-Chang.pdf>>

Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., y Osman, S. (2010). "An exploratory study on turnover intention among private sector employees". *International Journal of Business and Management*, 5(8), p. 57-64.

Anexos

Anexo 1. Número de notarías por distrito de Lima

Distrito De Lima	Cantidad de notarías
Ancón	1
Ate	4
Barranco	3
Breña	3
Carabaylo	2
Chorrillos	3
Comas	5
El Agustino	3
Independencia	3
Jesús María	3
La Molina	6
La Victoria	5
Lima	12
Lince	4
Los Olivos	4
Lurigancho	1
Lurín	1
Magdalena Del Mar	3
Miraflores	12
Pachacamac	1
Pueblo Libre	3
Rímac	3
San Bartolo	1
San Borja	5
San Isidro	16
San Juan De Lurigancho	5
San Juan De Miraflores	5
San Luis	3
San Martín De Porres	6
San Miguel	3
Santa Anita	3
Santiago De Surco	7
Surquillo	4
Villa El Salvador	2
Villa María Del Triunfo	3
Total General	148

Anexo 2. Principales servicios notariales extraprotocolares

Legalización de fotocopias
Legalización de firma
Apertura de libros societarios y contables
Copia certificada para registros públicos
Autorizaciones de viaje de menores
Certificado de supervivencia
Certificado domiciliario
Protestos
Cartas notariales

Anexo 3. Principales servicios notariales protocolares

Transferencia vehicular
Poder por escritura
Inventario
Constitución de garantía
Sucesión intestada
Constitución de empresa
Revocatoria de poder
Testamento por escritura
Anticipo de legítima
Separación convencional
Cancelación de garantía mobiliaria
Compra/venta de bienes inmuebles
Arrendamiento financiero
Modificación de estatutos
Aclaración por escritura
Aumento de capital
Préstamo / mutuo
Donación
Constitución de hipoteca
Cesión de derechos mineros
Adendas en general
Constitución de fianza solidaria
Levantamiento de hipoteca
Sustitución de régimen patrimonial
Constitución de asociaciones
Cesión de posición contractual
Arrendamiento
Transferencia de concesión minera
Rectificación de partida
Resolución de contrato
Transferencia de derechos
Anticipo de herencia
Transacción extrajudicial
Reducción de capital social
Prescripción adquisitiva de dominio
Prescripción de bienes muebles
Prescripción adquisitiva de dominio
Interdicción
Adopción de persona capaz

Anexo 4. Relación de notarías que forman la población de estudio, con cantidad de colaboradores, edad del notario y estimación de años de existencia de cada notaría

DISTRITO	NÚMERO DE COLABORADORES	NOTARIO	EDAD	INICIO DE ACTIVIDADES	AÑOS DE SERVICIO A JUNIO 2017	ESTIMACIÓN AÑOS DE EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN
LA VICTORIA	11	Gonzales Bazán, Arnaldo	83	28/10/1993	24	24
LIMA	9	Forero García Calderón, Manuel	79	21/04/1993	24	24
LA VICTORIA	13	Gutiérrez Miraval, Juan Francisco	77	26/02/1993	24	24
LIMA	27	Noya De La Piedra, Manuel	76	15/04/1985	32	32
SAN ISIDRO	21	Sierralta Ríos, Aníbal	75	1/04/1992	25	25
MIRAFLORES	19	Gutiérrez Adrianzén, Luis Benjamín	74	4/08/1999	18	19
SAN ISIDRO	64	Del Pozo Valdez, Julio Antonio	73	7/06/1982	35	37
LIMA	5	Díaz Rodríguez, Aurelio Alfonso	73	30/04/1993	24	26
SAN ISIDRO	13	Corvetto Romero, Aníbal	72	1/06/1981	36	39
LIMA	12	Mujica Barreda, María N J V	72	23/10/1986	31	34
SAN ISIDRO	40	Murguía Cavero, Jaime Alejandro	70	16/04/1982	35	40
SAN ISIDRO	16	Becerra Palomino, Carlos Enrique	70	15/06/1982	35	40
SAN ISIDRO	10	Reátegui Tomatis, Manuel	70	7/04/1981	36	41
MIRAFLORES	15	Benavides De La Puente, Alfonso	69	1/07/1982	35	41
LIMA	14	Zárate Del Pino, Juan Belfor	69	1/01/1993	24	30
LIMA	17	Samaniego Ramos de Mestanza, Silvia Ruth	68	16/05/1992	25	32
MIRAFLORES	25	Urrutia Castro, Luis Alejandro	67	21/04/1993	24	32
MIRAFLORES	15	Carpio Valdez, César Augusto	67	30/04/1993	24	32
MIRAFLORES	3	Bartra Valdivieso, Leonardo Augusto	66	21/04/1993	24	33
SAN ISIDRO	96	Fernandini Barreda, Ricardo	64	15/03/1987	30	41
LIMA	14	Carnero Avalos, Clara Palmira Ysabel	64	22/01/1996	21	32
LIMA	5	Espino Elguera, Moisés Javier	63	26/09/1986	31	43
LINCE	15	Ramírez Carranza, Rolando Alejandro	60	2/05/1994	23	38
SAN ISIDRO	27	Velarde Sussoni, Jorge Ernesto	59	21/04/1993	24	40
LIMA	7	Martínez Gutarra, Serafín	59	21/04/2008	9	25
SAN ISIDRO	45	Hidalgo Moran, Carola Cecilia	58	1/06/1999	18	35
LIMA	17	Calmet Fritz de Tello, Marcia Rocío	58	1/01/1992	25	42
LA VICTORIA	175	Banda Gonzales,	57	1/06/1989	28	46

		Francisco Rafael				
SAN ISIDRO	34	Medina Raggio, Fernando	57	20/09/1993	24	42
LA VICTORIA	7	Torres Kruger, César Francisco	56	15/08/1994	23	42
LINCE	6	Parraga Cordero, Luis Roy	56	24/02/2006	11	30
LIMA	20	Carpio Vélez, Donato Hernán	55	1/01/1992	25	45
SAN ISIDRO	20	Espinosa Oré, Aldo Eduardo Ramón	54	21/04/1993	24	45
LINCE	14	Alzamora Torres, Ana María	54	1/08/1992	25	46
MIRAFLORES	11	Mas Cárdenas, Sandro Raúl	54	13/08/1998	19	40
LIMA	7	Fonseca Li, Rosa María	54	25/01/1995	22	43
SAN ISIDRO	14	Tinageros Loza, Víctor Raúl	53	4/05/1994	23	45
MIRAFLORES	19	Cruzado Ríos, Freddy Salvador	52	4/01/1996	21	44
MIRAFLORES	11	Luque Rázuri, Carlos Martín	52	3/06/2004	13	36
MIRAFLORES	20	Tarazona Alvarado, Fernando	50	3/07/2010	7	32
SAN ISIDRO	6	Aliaga Caballero, César Raymundo	50	3/03/1997	20	45
SAN ISIDRO	31	Tambini Ávila Mónica Margot	49	1/01/1991	26	52
LINCE	167	Gonzales Loli, Jorge Luis	48	1/06/1999	18	45
SAN ISIDRO	48	BenvenutoMurguia Mario Gino	47	15/05/2006	11	39
MIRAFLORES	31	Herrera Carrera, Carlos Antonio	47	22/12/1998	19	47
LA VICTORIA	14	Roman Olivas, Manuel Alipio	46	27/04/2006	11	40
SAN ISIDRO	29	Rosales Sepúlveda, Fermín Antonio	45	1/04/2014	3	33
MIRAFLORES	8	Cuba Ovalle, Luis Alfredo	45	1/01/2008	9	39
MIRAFLORES	5	Hopkins Torres, Edgardo	43	8/04/2011	6	38
Promedio de existencia de la Organización						37

Anexo 5. Formato de cuestionario aplicado

ENCUESTA CONFIDENCIAL

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación, es anónimo y los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos. Siéntase con la confianza de responder con absoluta sinceridad. A continuación se presenta una serie de 20 preguntas con 7 opciones de respuesta cada una. Por favor, marque con una "X" la opción que se aproxime mejor a su realidad. Sólo debe marcar una opción para cada una de las 20 preguntas.

Edad: _____	Área a la que pertenece:	<input type="checkbox"/> Protocolar
Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F		<input type="checkbox"/> Extra protocolar
Tiempo en la Organización:		<input type="checkbox"/> Archivo
<input type="checkbox"/> menos de 1 año		<input type="checkbox"/> Digitación
<input type="checkbox"/> de 1 a menos de 3 años		<input type="checkbox"/> Registros Públicos
<input type="checkbox"/> de 3 a menos de 5 años		<input type="checkbox"/> Administrativa u otro
<input type="checkbox"/> de 5 a menos de 10 años	Grado de instrucción:	<input type="checkbox"/> Básico
<input type="checkbox"/> de 10 a más años		<input type="checkbox"/> Técnico
Condición Laboral:		<input type="checkbox"/> Universitario
<input type="checkbox"/> Planilla	Indique su profesión:	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Recibo por honorarios		

	Nunca 0 Ninguna vez	Casi nunca 1 Pocas veces al año	Algunas veces 2 Una vez al mes o menos	Regularmente 3 Pocas veces al mes	Bastante veces 4 Una vez por semana	Casi siempre 5 Pocas veces por semana	Siempre 6 Todos los días							
N°	Pregunta:						0	1	2	3	4	5	6	
1	En mi trabajo me siento lleno de energía													
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito													
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando													
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo													
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo													
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí													
7	Mi trabajo me inspira													
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar													
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo													
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago													
11	Estoy inmerso en mi trabajo													
12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo													
13	Mi trabajo es retador													
14	Me "dejo llevar" por mi trabajo													
15	Soy muy persistente en mi trabajo													
16	Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo													
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando													

0= Totalmente en desacuerdo 1= Parcialmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4= Parcialmente de acuerdo 5= De acuerdo 6=Totalmente de acuerdo														
N°	Pregunta:						0	1	2	3	4	5	6	
1	Pienso mucho en dejar mi trabajo actual													
2	Probablemente buscaré un nuevo trabajo el próximo año													
3	Tan pronto como sea posible, dejaré la organización													

Nota biográfica

Jorge Humberto Maldonado Bernuy

Nació en Quito, Ecuador, el 14 de junio de 1980. Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. Cursó un Programa de Especialización en Banca y la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de diez años de experiencia en banca, tanto a nivel *wholesale* como *retail*. Ha ocupado posiciones de funcionario en riesgo crediticio y estructuración. También, cuenta con experiencia comercial como funcionario y jefe de negocio.

Hilda Monteza Puelles

Psicóloga de profesión, especializada en el área organizacional. Cuenta con más de nueve años de experiencia laboral en desarrollo de personas. Cursó sus estudios de formación en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con una especialización en Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en Desarrollo de Competencias en la Universidad Esan, y cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico.

Diego Martin Rosales Sepúlveda

Nació en Lima, el 30 de mayo de 1981. Es egresado en Economía de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un Diplomado en Marketing Digital de la Universidad del Pacífico y cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la misma casa de estudio. Cuenta con más de catorce años en la gestión de proyectos privados de exportación y de servicios. Actualmente, desempeña el cargo de gerente general de la Notaría Rosales Sepúlveda.