



**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU ROL MEDIADOR
ENTRE *ENGAGEMENT* Y LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN
VOLUNTARIA”**

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

Presentado por

Srta. Carla Lisset Lecaros Vásquez

Sra. Carol Úrsula Núñez Delgado

Srta. Rosa Katerin Tinoco Reynoso

Asesor: Profesora Sandra Corso

2016

Agradecemos a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional, paciencia y soporte en el desarrollo de esta investigación. Además, no podemos dejar de mencionar a Sandra y agradecerle por la motivación constante que nos brindó en este proceso.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Introducción	1
1. Introducción	1
2. Problemática del estudio	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	3
5. Hipótesis	3
6. Justificación	3
7. Alcances del estudio	4
8. Limitaciones del estudio	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Intención de rotación y rotación laboral	5
2. Modelos de decisión de rotación.....	7
3. <i>Engagement</i>	9
3.1 Modelos de demandas y recursos laborales	11
4. <i>Engagement</i> como predictor de la intención de rotación voluntaria.....	12
5. Compromiso organizacional	13
5.1 Dimensiones del compromiso organizacional	14

6. Compromiso organizacional como mediador entre *engagement* e intención de rotación voluntaria 16

Capítulo III. Metodología..... 18

1. Diseño metodológico	18
2. Determinación de la muestra	18
3. Variables o categorías	19
4. Instrumentos de medición	19
4.1 Ficha de datos sociodemográficos y laborales	19
4.2 Instrumento de intención de rotación voluntaria.....	20
4.3 Instrumento de <i>engagement</i>	20
4.4 Instrumento de compromiso organizacional	22
5. Procedimiento de recolección de datos	22
6. Análisis estadísticos	23
6.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos.....	23
6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra.....	24
6.3 Análisis correlacional.....	24
6.4 Análisis explicativo de la mediación	24

Capítulo IV. Resultados..... 25

1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos	25
2. Análisis descriptivo de las variables	26
3. Resultados de análisis correlacional: contrastación de hipótesis	26
4. Mediación de las variables.....	28

Capítulo V. Discusión y conclusiones 30

1. Discusión y conclusiones	30
-----------------------------------	----

2. Resultados encontrados y posibles interpretaciones	32
3. Relaciones no encontradas	34
4. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones	34
5. Plan de mejora	35
5.1 Antecedentes	35
5.2 Objetivos	36
5.2.1 Objetivo general.....	36
5.2.2 Objetivos específicos	36
5.3 Programas a desarrollar.....	36
5.3.1 Programa 1: <i>Engagement</i>	37
5.3.2 Programa 2: Compromiso Afectivo	40
5.3.3 Programa 3: Compromiso Normativo.....	42
Bibliografía	45
Anexos	50
Nota biográfica	56

Índice de tablas

Tabla 1.	Dimensiones del concepto compromiso organizacional	13
Tabla 2.	Descripción sociodemográfica de la muestra.....	19
Tabla 3.	Análisis de principales componentes	21
Tabla 4.	Matriz de configuración del UWES.....	21
Tabla 5.	Confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach de los instrumentos.....	25
Tabla 6.	Análisis descriptivo de las escalas	26
Tabla 7.	Análisis correlacional de variable	27
Tabla 8.	Indicadores de ajuste de los modelos	28
Tabla 9.	Implementación del Plan de Acción de <i>Engagement</i>	37
Tabla 10.	Implementación del Plan de Acción de Compromiso Afectivo	40
Tabla 11.	Implementación del Plan de Acción de Compromiso Normativo.....	42

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo conceptual de Thatcher, Stepina y Boyle	8
Gráfico 2.	Modelo circunplejo de emociones	9
Gráfico 3.	Modelo de investigación	17
Gráfico 4.	Modelo 1: Relación entre <i>engagement</i> e intención de rotación voluntaria.....	28
Gráfico 5.	Modelo 2: Efecto de compromiso afectivo en la relación entre <i>engagement</i> e intención de rotación voluntaria.....	29
Gráfico 6.	Modelo 3: Efecto de compromiso normativo en la relación entre <i>engagement</i> e intención de rotación voluntaria.....	29

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta para trabajadores de supermercados	51
----------	---	----

Capítulo I. Introducción

1. Introducción

El eje de esta investigación se orienta a explicar la intención de rotación voluntaria a través del *engagement* y el compromiso organizacional, factores que generan en los colaboradores dinamismo, alta activación, involucramiento con la tarea y objetivos, permitiendo que el empleado decida continuar o no en la organización.

Identificar el nivel de las variables que explican la decisión de retirarse de la empresa, brindando información para el diseño de estrategias, políticas y prácticas de recursos humanos destinadas a controlar la variable intención de rotación y generar una relación sostenible en el tiempo.

El crecimiento de la economía peruana y la tendencia actual de que las personas ya no desean pasar mucho tiempo en una misma empresa se reflejan en los altos índices de rotación laboral: en el Perú llega al 18%, situación que se agudiza en el sector minero y *retail*, según Rabitsch (2014)¹.

La presente investigación se realizó en una empresa del rubro *retail* de venta minorista con presencia a nivel nacional, que actualmente cuenta con una población de casi diez mil colaboradores, cuya mayoría se encuentra en un rango de edad entre los 18 y 30 años, con un 47% de mujeres y 53% de hombres. El reporte de sostenibilidad del año 2014 de la empresa a investigar señala que el nivel de rotación alcanzado por los colaboradores es del 66,8% y son los más jóvenes los que presentan mayor rotación.

Los niveles de rotación incentivan el desafío de buscar sus causas y alternativas de solución, ya que dejar ir a las personas tiene efectos negativos, como costos de entrenamiento, o tiempos de adaptación del nuevo empleado. Esto impulsa a las organizaciones a buscar planes de retención. Los vínculos fuertes generados por los mismos colaboradores con la organización pueden repercutir en la disminución del índice de rotación, ya que se generan expectativas, desde el colaborador y la organización, sobre lo que cada uno de ellos va a dar y recibir a causa de la

¹ En entrevista realizada por Malko Gallegos para *Aptitus* a Othmar Rabitsch, presidente de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU).

relación laboral, que involucran factores económicos y no económicos: es allí donde comienza el vínculo del empleado con la organización como miembro de ella.

Las exigencias actuales de las organizaciones requieren empleados con altos niveles de energía, conectados con su trabajo y que respondan eficazmente a las demandas del puesto de trabajo. Para Kahn (1990), los empleados con *engagement* se muestran física, cognitiva y emocionalmente conectados con el rol que desempeñan.

En cuanto al compromiso organizacional, el modelo de Meyer y Allen (1991) señala que existen tres dimensiones que lo conforman, basadas en el apego emocional (compromiso afectivo), el sentido de obligación con la organización (compromiso normativo) y la percepción de que los costos económicos y sociales por dejar una organización son altos (compromiso de continuidad).

2. Problemática del estudio

Ante los elevados niveles de rotación mostrados en empresas del rubro *retail*, se investigará cómo el compromiso organizacional interviene en la relación entre el *engagement* y la intención de rotación voluntaria. La rotación tiene un impacto significativo en las organizaciones, en la medida que representan una pérdida de recursos humanos, procesos internos y financieros, y debido a la cual se tiene que reinvertir en procesos de búsqueda, ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje, procesos de desvinculación y reposición, siendo elementos que fácilmente no se recuperan llegando a impactar negativamente en los niveles de eficiencia y sobrecostos.

Según Mobley (1977), la falta de compromiso organizacional en las personas se manifiesta mediante diversos modos de respuesta: pensamientos de abandonar la empresa, absentismo, comportamientos pasivos, disminución de la productividad, entre otros (citado por Velando 2004).

De acuerdo con el reporte de sostenibilidad 2014 de la empresa investigada, la organización tiene una elevada expectativa de ventas reflejada en el crecimiento y apertura de tiendas en un nuevo formato, por lo que el desafío es lidiar con la contratación, retención y rotación del personal.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es demostrar como el *engagement* explica la intención de rotación voluntaria y analizar el rol mediador del compromiso organizacional en esta relación en una empresa del rubro supermercados en Lima, Perú.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar la intención de rotación expresada por los trabajadores del rubro *retail*
- Conocer el nivel de *engagement* manifestado por los participantes del estudio
- Determinar el nivel de las dimensiones del compromiso organizacional manifestado por los colaboradores de una empresa del rubro supermercados
- Analizar el rol mediador del compromiso organizacional en la explicación del *engagement* y la intención de rotación

4. Pregunta de investigación

¿Cómo el *engagement* predice la intención de rotación voluntaria? y ¿El compromiso organizacional cumple un rol mediador en la relación *engagement* e intención de rotación voluntaria?

5. Hipótesis

- H1: El *engagement* predice de manera negativa y significativa la intención de rotación voluntaria.
- H2: Las dimensiones del compromiso organizacional median en la relación entre *engagement* y la intención de rotación voluntaria en la muestra estudiada.

6. Justificación

En la actualidad, una de las principales preocupaciones de las organizaciones es la retención del capital humano, por ello es importante identificar aquellas variables que intervienen en la disminución de rotación de personal. Con base en lo antes mencionado, la presente

investigación parte del interés de reconocer la relación entre el *engagement* y la intención de rotación voluntaria y, a su vez, cómo el compromiso organizacional media en esta relación.

La información obtenida de la mencionada investigación contribuirá con datos que permitan a las organizaciones desarrollar planes específicos para la gestión del capital humano y conseguir colaboradores con elevada activación que se orienten al logro de resultados. Lo antes mencionado repercute directamente en la disminución de los índices de rotación, con lo que se podrá tener un adecuado control de costos relacionados con el reclutamiento y selección, entrenamiento y formación, y proceso de adaptación.

Es significativo para las organizaciones reconocer las mejores prácticas para la gestión de personal debido a que son el activo más importante. Tener una organización saludable supone colaboradores comprometidos, entusiasmados y con energía; esto último repercute en brindar una adecuada atención a la comunidad. En otras palabras, al preocuparse por otorgar servicios de calidad a la comunidad, se genera responsabilidad social a través de la activación positiva dentro de la organización.

7. Alcances del estudio

Los resultados obtenidos podrán ser extrapolados en las diferentes sedes y unidades de la organización, así como en compañías con características similares con sede en Lima Metropolitana. En este trabajo se relacionan las variables *engagement* e intención de rotación y la mediación del compromiso en esta relación, lo cual permitirá a las organizaciones obtener información para desarrollar estrategias de intervención que fomenten empleados entusiasmados e implicados con la tarea, fortaleciendo el vínculo con la organización.

8. Limitaciones del estudio

La limitación presentada en la investigación se encuentra en la selección de la muestra dado que se realiza en Lima Metropolitana, en una misma empresa y en trabajadores con similares características sociodemográficas.

Adicionalmente, encontramos que, al ser un estudio de tipo transeccional, los resultados se obtendrán a través de autoinformes y no existe continuidad en el tiempo para medir las variables.

Capítulo II. Marco teórico

A continuación, desarrollaremos los conceptos de intención de rotación, *engagement* y compromiso organizacional. En cuanto a intención de rotación hemos considerado diversos modelos de decisión de rotación afines a la investigación desarrollada.

Asimismo, el *engagement* será descrito como un proceso cognitivo positivo que consta de ciertas características, tales como vigor, dedicación y absorción. Posteriormente, se hará mención de la definición y características de *engagement* y el modelo de demandas y recursos laborales.

Finalmente, se describe el compromiso organizacional y sus diversas definiciones, así como también los enfoques multidimensionales, deteniéndonos en la revisión de la triple dimensión propuesta por Allen y Meyer (1990) (afectivo, continuidad y normativo) como referente para esta investigación.

1. Intención de rotación y rotación laboral

La rotación de personal puede darse de dos maneras, real o potencial. La primera es generada por la salida efectiva del trabajador de la organización; la segunda está relacionada con el interés potencial del trabajador por retirarse de la empresa, lo cual deberá concretarse una vez alcanzados sus planes futuros.

Regts y Molleman (citado en Domínguez et al. 2014) definen a la intención de rotación como la voluntad que tienen los colaboradores de salir, abandonar o renunciar a la organización a la que pertenezcan, aun teniendo la posibilidad de continuar con el vínculo laboral.

Según lo comentado por Littlewood (2006), la intención por terminar el vínculo laboral actual es reflejo de una orientación cognitiva de separarse de la organización, acompañado de una baja identificación con la organización, lo que conlleva a la decisión final de permanecer o renunciar. Además, en su investigación buscó identificar un modelo de rotación de personal, en el que encontró que los colaboradores que perciben poco apoyo de la organización registran bajo nivel de compromiso afectivo y apego, mostrando interés en buscar otras oportunidades de empleo, lo cual, a futuro, se llega a concretar en la movilidad inminente de los empleados. En dicha investigación, realizada en una institución financiera mexicana, se aplicaron los cuestionarios de

compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención de permanencia a 142 empleados de cinco sucursales. Se concluyó que la intención de rotar es la mejor variable predictiva de la rotación de personal.

Chiavenato (1998) señala que la rotación de personal es la fluctuación de rotación entre una organización y su ambiente, y se establece por el conjunto de personas que se incorporan a la organización y, además, se retiran de ella. En la misma línea, la rotación según Tamayo (2008) puede ser voluntaria cuando el colaborador toma la decisión de retirarse de la empresa o involuntaria cuando quien decide es la empresa (despedir al colaborador), sea por motivos de reducción de personal o por desempeño insuficiente.

El individuo, al momento de tomar la decisión de abandonar la organización, identifica tres tipos de motivación, motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, de acuerdo a lo comentado por Chinchilla (2009).

Sea el caso de que la persona decida no continuar en la organización o esta última ya no contar con el empleado, es necesario sustituirla, proceso que puede dilatarse afectando la eficiencia de la organización y evidencia la pérdida de capital humano que migra a otras instituciones. Adicionalmente, consideramos necesario señalar que la rotación cero no es un indicador positivo, ya que la organización se mantiene rígida al no renovar a sus colaboradores, estando ausentes la innovación y renovación del capital humano si así lo requiere.

Por otro lado, es necesario contemplar que el proceso de salida, búsqueda y sustitución de personas tiene costos asociados; Chiavenato (2007) plantea que los costos pueden clasificarse en tres niveles: primarios, secundarios y terciarios.

Los costos primarios son los relacionados con el proceso de separación de cada uno de los trabajadores y su reemplazo. En este nivel se encuentran los gastos de desvinculación, los procesos de selección, la integración del nuevo trabajador, costos de integración y, además, el proceso de inducción.

Los costos secundarios reúnen los costes intangibles al estar relacionados con la separación de su cargo y con las consecuencias de la separación de este, lo que impacta en la producción y en la actitud de las personas. En el primer escenario, se considera el tiempo de adaptación del nuevo trabajador en el puesto e interferir en el desempeño de su entorno inmediato al requerir

ayuda en los procedimientos a desarrollar. La actitud de las personas involucra la predisposición en función de la rotación de la persona que se retira, de la persona que ingresa, sus jefes, clientes internos.

Los costos terciarios comprenden los efectos colaterales que serán percibidos en un mediano plazo. Aquí se pueden considerar incrementos salariales a los nuevos trabajadores y ajuste a los demás empleados, a los que define como costos de inversiones adicionales, la pérdida de los negocios que involucra y la imagen que proyecta la organización en sus servicios que puede generar un trabajador en proceso de adaptación.

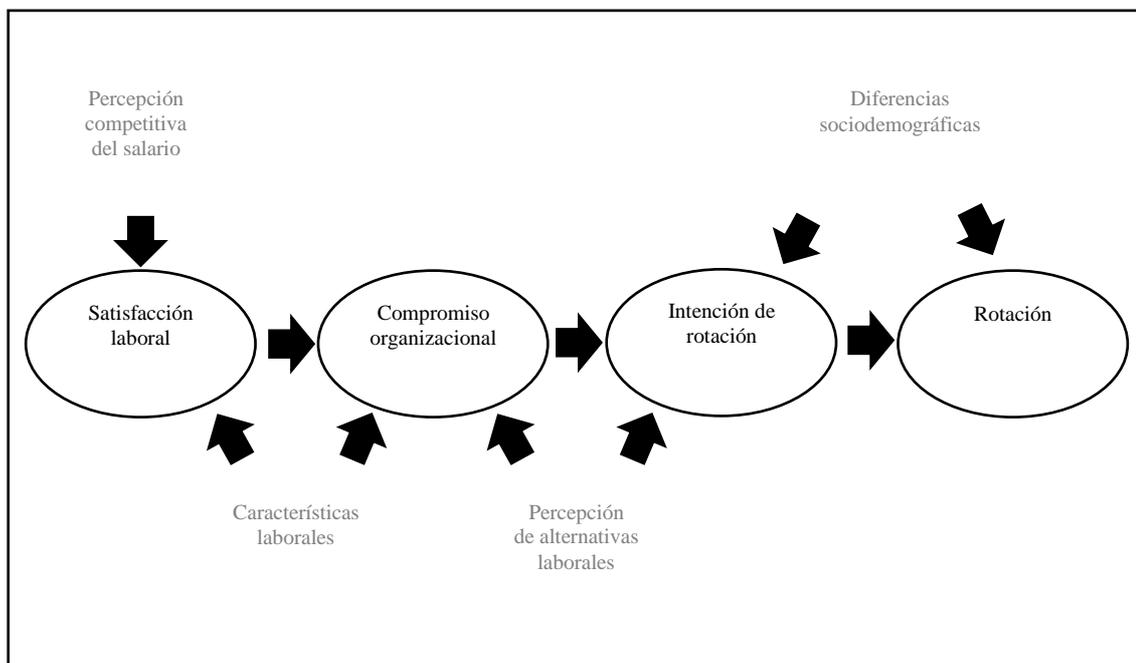
2. Modelos de decisión de rotación

Hemos tomado en consideración la investigación realizada por Hernández, Hernández y Mendieta (2013), quienes mencionan algunos modelos que determinan la decisión de rotación. A continuación, detallaremos los más relacionados con esta investigación:

- En el modelo de March y Simon (1958), se menciona que el retiro voluntario del empleado se basa en los deseos de realizar el cambio y la posibilidad de ponerlo en acción. Además, fue uno de los primeros estudios referidos a rotación de personal, dado que cuenta con un enfoque integral del tema, y toma en consideración tanto la parte subjetiva del colaborador como el entorno económico.
- El modelo de Porter y Steers (1973) sostiene que cada individuo decidirá o no llevar a cabo el abandono de su trabajo actual después de haber hecho un análisis sobre la posibilidad del cumplimiento de una serie de expectativas personales.
- El modelo de Mobley (1977) se centra en la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, factores considerados como los principales precursores de rotación voluntaria. Además, describe la rotación como «el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario». Así, el autor se interesa por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa la satisfacción al igual que el ambiente laboral, y cómo los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Las consecuencias negativas de la rotación de personal son los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control; las consecuencias positivas son el desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad, adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

- Según el modelo de Farrell y Rusbult (1981), se intenta explicar el compromiso organizacional, entendiendo por ello: «El estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento». En otras palabras, el compromiso organizacional es un predictor de la intención de permanecer o no en la organización, toda vez que influye de forma determinante en el sentir de los colaboradores hacia la organización.
- Como mencionan Thatcher, Stepina y Boyle (2002): «en su modelo se enfoca en el compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación de personal, considerando que el compromiso organizacional media la percepción del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal. Sugieren que la intención de rotación de personal predice la rotación de personal y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal, por otro lado la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional. También la significancia de la tarea, la variedad en la misma y la autonomía tuvieron una influencia positiva en la satisfacción laboral. Aunque la percepción competitiva del salario demostró una relación débil con la satisfacción laboral, asimismo indicaron que las percepciones del mercado laboral tuvo una fuerte influencia positiva sobre la Intención de Rotación de personal» (Hernández, Hernández y Mendieta 2013: 855).

Gráfico 1. Modelo conceptual de Thatcher, Stepina y Boyle



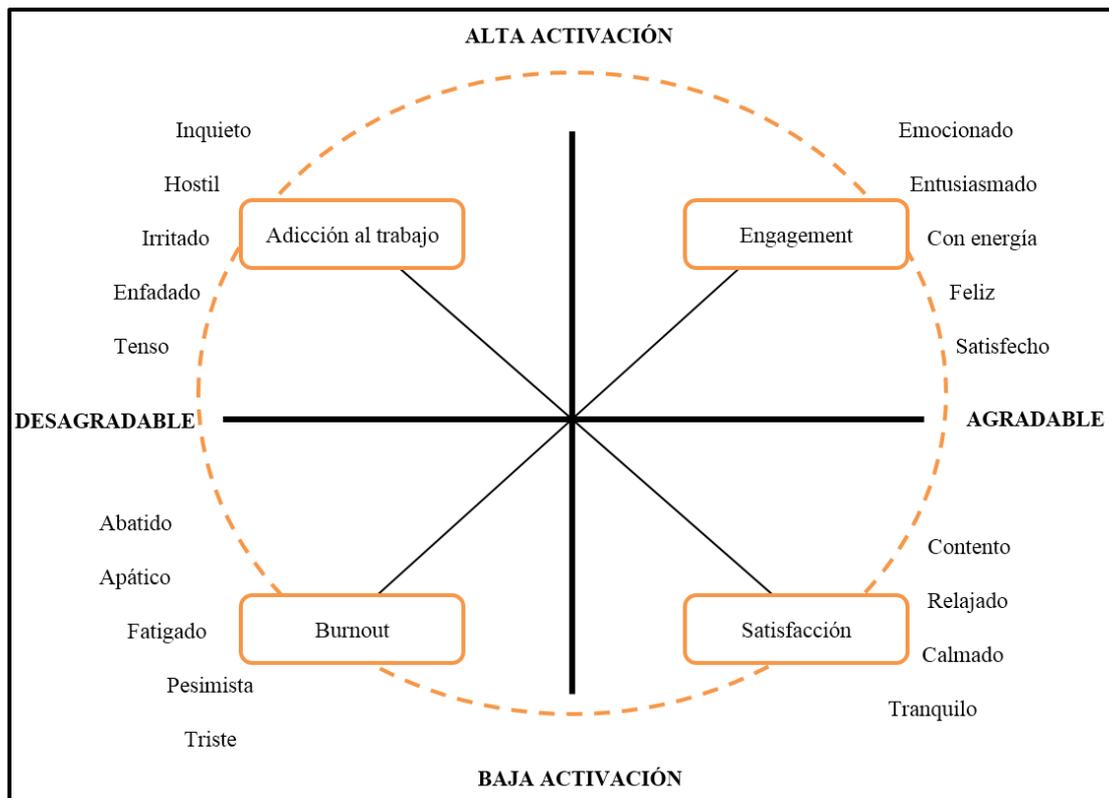
Fuente: Thatcher, Stepina y Boyle, 2002.

El modelo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002), estudia las variables de satisfacción laboral, compromiso organizacional, intención de rotación y rotación, las cuales guardan similitud con las analizadas en esta investigación, reemplazando la variable satisfacción por *engagement*, dado que sus características se alinean con las labores que realizan en una empresa del rubro retail.

3. *Engagement*

El presente estudio toma en consideración el modelo anteriormente mencionado, se realizó la revisión del modelo circunplejo de emociones, donde se identifica las diferencias entre *engagement* y satisfacción.

Gráfico 2. Modelo circunplejo de emociones



Fuente: Bakker y Oerlemans, 2011.

El *engagement* se basa en el agrado y la alta activación que tiene la persona en el desarrollo de sus labores, manifestando emoción, entusiasmo, energía, felicidad y satisfacción. Por el contrario, la satisfacción se basa en el agrado y la baja activación de la persona; es una forma pasiva de bienestar laboral, donde la persona se muestra contenta, relajada, calmada y tranquila.

Por este motivo, se decidió tomar en cuenta la variable de *engagement*, que produce en los empleados altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus funciones.

Es vital dejar claro que no existe una traducción exacta de *engagement*, dado que no significa implicación en el trabajo, compromiso organizacional, dedicación al trabajo y adicción este.

Se han encontrado algunos conceptos referidos a *engagement*. Uno de ellos es de los primeros investigadores en definirlo, Kahn (1990), como la energía concentrada que se dirige hacia las metas organizacionales; es así que los identifica como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles en la organización.

En esta línea, Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker (2002) definen al *engagement* como: «Un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el *engagement* se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino. La dimensión de dedicación denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa volando y se tienen dificultades de desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas».

En conclusión, una vez realizado el análisis de la definición, consideramos que el *engagement* se encuentra directamente relacionado con las emociones positivas en el trabajo que impactan directamente en el bienestar laboral.

Respecto a las conductas evidenciadas en cada una de las dimensiones, detallamos las siguientes:

- Dimensión de vigor:
 - Altos niveles de energía
 - Resistencia mental
 - Voluntad de brindar sus conocimientos y capacidades

- Deseo de esforzarse en el trabajo
- Persistencia ante las dificultades
- Dimensión de dedicación:
 - Alta implicancia laboral
 - Sentimiento de orgullo
 - Inspiración en el trabajo
 - Experimentar sensación de entusiasmo
 - Compromiso con la tarea y desafíos que se presentan
- Dimensión de absorción:
 - Estado de concentración
 - Dificultades para desligarse del trabajo
 - Agrado por estar totalmente inmerso en su quehacer cotidiano
 - Sensación de que el tiempo pasa rápido

En este sentido, el *engagement* pone énfasis en el óptimo desarrollo laboral de los colaboradores, a través de potenciar en ellos la motivación, la productividad, la responsabilidad y las ganas de participar y ser parte del desarrollo de la organización, según Schaufeli & Salanova (2007).

Salanova y Llores (Moreno y Velásquez 2011) hacen mención que las personas que denotan energía buscan ser eficaces en el desarrollo de sus actividades laborales y se sienten capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo. Salanova y Schaufeli (2009) muestran que el *engagement* influye sobre el desempeño, bienestar y calidad de vida. Podemos inferir que el *engagement* tiene una relación positiva con el compromiso organizacional y el desempeño laboral, y negativa con el absentismo, tendencia al abandono y rotación de personal.

3.1 Modelos de demandas y recursos laborales

En base a la teoría de demandas y recursos laborales, propone que cada ocupación tiene recursos y demandas específicas. Las demandas laborales están referidas a aspectos que requieren esfuerzos fisiológicos o psicológicos. Bakker y Demerouti (2013) mencionan que los recursos laborales ayudan a los colaboradores a lidiar con las demandas, fomentando el desarrollo del trabajador y, principalmente, el cumplimiento de los objetivos laborales.

Bakker y Demerouti manifiestan que los recursos laborales se asocian positivamente con el *engagement* por medio de algunas acciones, como retroalimentación, oportunidades de aprendizaje, entre otras. Asimismo están referidos a aspectos físicos y sociales de la organización que pueden convertirse en motivador intrínseco al momento de satisfacer la necesidades básicas, y en extrínseco cuando los entornos laborales premian el esfuerzo, según Meijman y Mulder (1998).

La teoría hace referencia a dos procesos relativamente independientes: el deterioro de la salud (relacionado con el agotamiento físico) y el proceso motivacional (relacionado con la motivación y el *engagement*). Este último proceso vincula los recursos laborales con el compromiso organizacional a través del *engagement*. En este contexto los recursos laborales amortiguan el impacto de las demandas del trabajo, y aquí los trabajadores cuentan con una serie de recursos que les permitirán afrontar, de forma adecuada, las demandas de su trabajo diario. Para generar el proceso motivacional, es importante que las organizaciones, brinden los recursos suficientes con el objetivo de conseguir mayor *engagement*, lo cual a su vez puede repercutir en un mayor compromiso.

Bakker et al. (2007), en un estudio con profesores finlandeses, encontraron que los recursos laborales actuaban como amortiguadores, ante la relación del comportamiento inadecuado de los alumnos y el *engagement*. Adicionalmente, se evidenció que los recursos laborales como el apoyo del supervisor y el reconocimiento son recursos importantes que les permiten a los profesores hacer frente a interacciones exigentes con los alumnos. Ante lo expuesto, consideramos que el *engagement* es un estado afectivo positivo que puede dar lugar al compromiso organizacional, el cual incluye, para su consolidación, no solo la implicancia del trabajador, sino también del involucramiento de la empresa.

4. *Engagement* como predictor de la intención de rotación voluntaria

Schaufeli y Bakker (2004) en una investigación de tipo transeccional, realizada en Holanda y compuesta por una muestra de 1,698 personas, de empresas de diversos rubros tales como seguros, fondo de pensiones, institución de asistencia a domicilio y servicios de salud ocupacional y seguridad, mencionan que el modelo de demandas y recursos laborales plantean dos procesos, energético y motivacional, el segundo identifica que los recursos laborales

predicen el *engagement* y a su vez este último media la relación entre los recursos laborales y la intención de rotación.

Los recursos laborales intervienen de dos formas, intrínseca incentivando el desarrollo y crecimiento de los empleados, y extrínseca, que se orienta al esfuerzo que realizan los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos. Este proceso motivacional brinda recursos a los colaboradores generando en ellos emociones positivas que permiten volcar su energía hacia el trabajo. Ante lo expuesto, inferimos que el proceso motivacional genera *engagement* y que este a su vez disminuye la tendencia de abandonar la organización.

5. Compromiso organizacional

En el transcurso de las últimas décadas, la conceptualización de compromiso organizacional se ha modificado, inicialmente concebido como el esfuerzo que hace la persona por lograr el bienestar de la organización, permanecer en ella y aceptar sus normas (Porter y Lawer 1965). Otra propuesta lo define como un vínculo psicológico que liga al individuo con la organización, el cual puede distinguirse en compromiso organizacional, de conformidad, identificación e internalización (O'Reilly y Chatman 1986). Posteriormente, es identificado como el estado psicológico que ata al individuo a una organización, identificando tres dimensiones compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, según Allen y Meyer (1991). Podemos observar que los autores suponen como elemento fundamental del compromiso una vinculación que implica un comportamiento o actitud que conlleva a acciones positivas de las personas hacia la organización.

Estos planteamientos generan el preámbulo en los investigadores a interesarse por la multidimensionalidad del compromiso e iniciar investigaciones. Paulatinamente, el constructo compromiso organizacional ha pasado de ser un tema actitudinal a ser considerado un enfoque multidimensional en el que están incluidos el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer dentro de una organización.

Tabla 1. Dimensiones del concepto compromiso organizacional

Dimensión	Autor	Definición
Unidimensional: Compromiso afectivo	Mowday, Steers y Porter (1979)	La fuerza de la identificación de un sujeto con una empresa en particular y de su participación en esta

Dimensión	Autor	Definición
Doble dimensión: Compromiso afectivo Compromiso de continuidad	Mathieu y Zajack (1990)	Vínculo o lazo afectivo y emocional que tienen las personas con la organización
Triple dimensión: Compromiso afectivo Compromiso de continuidad Compromiso normativo	Meyer y Allen (1991)	Estado psicológico que caracteriza la relación entre las personas y la organización, y que influye en la decisión de continuar o dejar la organización

Elaboración propia, 2016.

El compromiso organizacional es un tema investigado ampliamente debido al impacto que tiene en los resultados organizacionales. Entre los más destacados encontramos al absentismo, el bajo desempeño y las altas tasas de rotación laboral (Meyer 1991, Porter y Steers 1982).

Respecto al análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, Betanzos y Paz (2007) mencionan que, para diversos investigadores y personal de recursos humanos, el compromiso organizacional impacta principalmente en las conductas del empleado, así como también en la aceptación de metas y en la cultura organizacional.

De acuerdo con las referencias bibliográficas, el compromiso organizacional ha sido identificado desde diferentes enfoques, y es la propuesta de Meyer y Allen (1991) la que integra al compromiso organizacional en tres dimensiones: afectivo, continuidad y normativo; asimismo, Meyer, Becker y Van Dick (2006) sugieren que el compromiso afectivo es la dimensión que influye de forma más significativa en los niveles de rotación, según las cuales serán descritas a continuación.

5.1 Dimensiones del compromiso organizacional

Allen y Meyer (mencionados por Omar et al. 2000) indican la existencia de una triple dimensión del compromiso organizacional, definiéndolos como:

- Compromiso afectivo: son vínculos emocionales que conectan a la persona con la organización, e interviene la valoración del empleado con los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si las valoraciones son positivas, los empleados comenzaran a considerar los

objetivos de la empresa como propios, y conservar la intención de permanecer en la organización.

- Compromiso de continuidad: es cuando el colaborador toma en cuenta los altos costos de abandonar la organización. Este se logra a través de la realización de un análisis costo-beneficio; el salario a percibir sería el elemento determinante para que el colaborador haga suyos los valores organizacionales.
- Compromiso normativo: se caracteriza por la determinación de las personas a contribuir con la organización, presentando lealtad con los fines y objetivos de esta sin que esté presente el componente afectivo; es decir, el cumplimiento obligatorio de las normas, la importancia subjetiva de pertenecer a un determinado grupo y el reconocimiento del hecho de que la organización invierte en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Meyer y Allen (1991), luego de explicar la triple dimensión, mencionan que los tres tipos de compromiso pueden ser experimentados al mismo tiempo; sin embargo, uno de ellos será el que destaca al generar el vínculo del empleado con la empresa. Asimismo, sugieren que el compromiso afectivo es la dimensión de la cual se obtienen resultados positivos para su desarrollo.

Por otro lado, es necesario aclarar la diferencia entre el compromiso y la identidad organizacional. Ello surge de la teoría de identidad social definida como la percepción de las personas sobre el sentido de pertenencia a un grupo amplio (Tajfel 1978). Posteriormente, los investigadores orientan sus esfuerzos a comprender los importantes aportes de la teoría de la identidad en la identificación de las personas con la organización. Se ha definido la identificación organizacional como la percepción del vínculo con una organización y la apreciación de los éxitos y fracasos como propios (Mael y Ashforth 1992).

En un enfoque laboral, la identificación organizacional es una forma de identidad social específica de dicho contexto (Ashforth y Mael 1989; Mael y Ashforth 1992), donde las personas se perciben complementadas con los otros miembros al compartir objetivos en común y ser partícipes de los fracasos y éxitos del grupo con el que se han identificado. Posteriormente, esta identificación llevará a que las personas actúen de acuerdo a las creencias, valores y normas típicas para ese grupo específico. Por otro lado, Gioia (1994) precisa a la identidad organizacional como una comprensión común, específicamente de las estructuras cognitivas compartidas por los miembros de la organización.

La decisión de las personas de permanecer en su centro de laborales es explicada por medio de los compromisos que desarrollan con la organización. Zamora (2009) encontró que el compromiso organizacional tridimensional es una importante magnitud que explica el tiempo de permanencia, en la investigación realizada en una muestra de profesores chilenos en las escuelas.

6. Compromiso organizacional como mediador entre *engagement* e intención de rotación voluntaria

Para analizar la mediación del compromiso organizacional se realizó la revisión bibliográfica, donde encontramos las relaciones compromiso organizacional y *engagement*, así como también compromiso organizacional e intención de rotación voluntaria.

Con el objetivo de explicar la relación entre compromiso organizacional y *engagement*, se ha tomado en cuenta el modelo de demandas y recursos laborales, donde Moreno y Velásquez mencionan que el *engagement* dentro del proceso motivacional juega un rol importante, impactando de forma positiva en los resultados organizacionales, siendo uno de ellos el compromiso organizacional y la calidad de servicio, según Schaufeli & Bakker (2004) y Salanova & Schaufeli (2008).

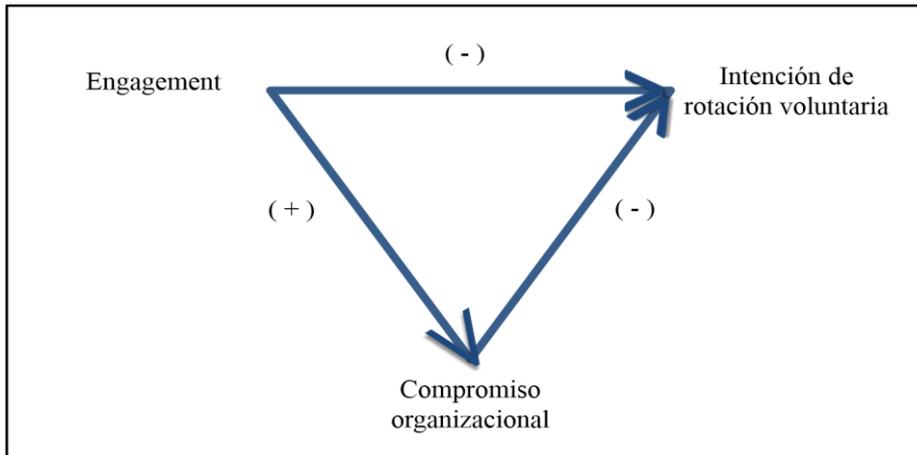
El proceso motivacional sostiene que el *engagement* tiene consecuentes individuales y organizacionales positivos. Algunos de los consecuentes individuales son proactividad e incremento del desempeño. En cuanto a los consecuentes organizacionales se encuentran satisfacción, compromiso y baja intención de rotación, siendo uno de ellos el compromiso organizacional.

Finalmente concluimos que el *engagement* contribuye a las organizaciones de forma positiva, dado que permite generar en los colaboradores mayor compromiso con su trabajo, orgullo de pertenencia, entusiasmo y pasión por lo que hacen. Para ello, es importante que las organizaciones ofrezcan oportunidades de desarrollo, retos constantes y retroalimentación.

Respecto a la relación compromiso organizacional e intención de rotación voluntaria, se consideró el modelo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002), el cual menciona que el compromiso organizacional es el principal predictor de la intención de rotación.

Las teorías anteriormente mencionadas sustentan la relación entre las variables estudiadas permitiendo plantear el modelo de esta investigación, en el cual el *engagement* predice la intención de rotación voluntaria, y además se analiza el rol mediador del compromiso organizacional en la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria. El gráfico 3 presenta el modelo de investigación y las variables consideradas.

Gráfico 3. Modelo de investigación



Elaboración propia, 2016.

Capítulo III. Metodología

A continuación, detallaremos la metodología utilizada. Asimismo, abordaremos el diseño metodológico de la investigación, determinación de la muestra, variables, los instrumentos de medición, procedimiento y, finalmente, análisis estadístico.

1. Diseño metodológico

Con la finalidad de encontrar cómo media el compromiso organizacional en la relación entre en el *engagement* y la intención de rotación voluntaria, se realizará un estudio de tipo cuantitativo no experimental de diseño transeccional, el cual tiene como objetivo la recolección de datos dentro de un tiempo único; y también tiene un alcance correlacional, explicativo-predictivo, que se orienta a indagar y explicar la relación con las variables intención de rotación voluntaria, *engagement* y compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa del rubro *retail*, que involucra personal del área de operaciones, que se ubican en el piso de venta de las tiendas de Lima Metropolitana (Hernández et al. 2010).

2. Determinación de la muestra

La empresa en la que se realiza la investigación es del rubro *retail*, que cuenta con 54 tiendas a nivel nacional (32 en Lima y 22 en provincias) y una población de casi 10,000 colaboradores, de los cuales el 57% se encuentra laborando en Lima Metropolitana. Se realizó un muestreo de tipo probabilístico, dado que cualquier encuestado podría ser elegido para la muestra cumpliendo con los criterios de la población estudiada (Hernández et al. 2010), la cual está compuesta por 267 participantes que pertenecen al área de operaciones-piso de venta.

En Lima encontramos que el área de operaciones-piso de venta, está compuesta por diversas secciones que asumen roles en caja, alimentos procesados, productos perecibles, abarrotes, almacén, seguridad interna y otros.

La muestra estudiada se encuentra compuesta por el 39% de colaboradores de género masculino y el 61% de género femenino. Respecto a la edad, tenemos el 22,5% entre 19 y 25 años, el 32% entre 26 y 30 años, 22,5% entre 31 y 35 años y el 23% de 36 años a más. En cuanto a su formación el 7,9% manifestó tener secundaria completa, el 18% indicó tener técnica incompleta, el 6,7% técnica en curso, el 14,6% refirió tener universitaria incompleta, el 30,7% técnica

incompleta, el 9,7% universitaria en curso y, finalmente, el 12,4% hizo referencia de tener universitaria completa. En referencia a la antigüedad en la empresa, el 6,4% labora en la empresa entre 0 y 12 meses, el 28,2% entre 13 y 36 meses, y un gran porcentaje representado por el 65,4%, de 37 meses a más. La tabla 2 presenta los datos sociodemográficos de la muestra utilizada para la investigación.

Tabla 2. Descripción sociodemográfica de la muestra

Variables		Distribución					
Genero	Femenino	Masculino					
	39%	61%					
Edad	19 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a más			
	22,5%	32%	22,5%	23%			
Formación	Secundaria completa	Técnica incompleta	Técnica en curso	Universitaria incompleta	Técnica completa	Universitaria en curso	Universitaria completa
	7,9%	18%	6,7%	14,6%	30,7%	9,7%	12,4%
Antigüedad	0 días a 12 meses	13 meses a 36 meses	37 meses a más				
	6,4%	28,2%	65,4%				

Elaboración propia, 2016.

3. Variables o categorías

- Variable dependiente: intención de rotación voluntaria
- Variable independiente: *engagement*
- Variable mediadora: compromiso organizacional

4. Instrumentos de medición

4.1 Ficha de datos sociodemográficos y laborales

Se elaboró un formato de recolección de datos sociodemográficos y laborales que incluía género, edad, formación y antigüedad en la empresa con el objetivo de conocer las características de la muestra a evaluada.

4.2 Instrumento de intención de rotación voluntaria

Adicionalmente, se realizará la medición de la intención de rotación voluntaria por medio del Cuestionario de Propensión al Abandono de la Organización (PAO), elaborado por González-Romá, Merí, Luna, y Lloret (1992), el cual está compuesto por 4 ítems y uno de ellos es negativo. Dicho cuestionario permite identificar el grado que tiene el trabajador para abandonar la empresa. All (2012), en su investigación sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de una empresa del rubro entretenimiento incluyó dos reactivos adicionales: «Para mí este trabajo es provisional» y «Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda». En la presente investigación se utilizó el instrumento adaptado que consta de 6 ítems, con escala de tipo Likert, con 5 alternativas de respuesta asignadas desde 1, que corresponde a «totalmente en desacuerdo», hasta el 5, «totalmente de acuerdo».

4.3 Instrumento de *engagement*

Para identificar los niveles de *engagement*, se utilizará el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) en su escala resumida de 9 ítems, de Salanova y Schaufeli (2009). El instrumento permite evaluar las tres dimensiones vigor, dedicación y absorción. El UWES es un cuestionario en una escala de respuesta tipo likert, con 7 alternativas que van del 0, equivalente a «nunca o ninguna vez», hasta 6, «siempre, todos los días». Un ejemplo de ítem de cada dimensión es, en el caso de vigor: «En mi trabajo me siento lleno de energía»; para dedicación: «Estoy entusiasmado con mi trabajo»; y finalmente para absorción: «Soy feliz cuando estoy sumergido en mi trabajo».

En la presente investigación se estudiará el *engagement* como un solo constructo, dado que al realizar el análisis de componentes principales (ACP) encontramos un solo factor que permitía explicar un 62,52% de la varianza de la prueba.

La medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0,933, lo cual indica que la muestra reúne los requisitos necesarios para el análisis. El ACP se practicó dividiendo la información en tres componentes; sin embargo, las dimensiones de *engagement* no se encontraban relacionadas con el resultado del análisis.

Tabla 3. Análisis de principales componentes**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,627	62,521	62,521	5,627	62,521	62,521
2	0,783	8,699	71,220			
3	0,580	6,450	77,670			
4	0,488	5,427	83,097			
5	0,435	4,834	87,930			
6	0,318	3,532	91,463			
7	0,295	3,277	94,740			
8	0,260	2,887	97,627			
9	0,214	2,373	100,000			

Elaboración propia, 2016.

Tabla 4. Matriz de configuración del UWES**Matriz de componente^a**

	Componente
	1
EN4: Mi trabajo me inspira.	0,871
EN3: Estoy entusiasmado con mi trabajo	0,851
EN7: Estoy orgulloso del trabajo que hago	0,834
EN5: Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	0,829
EN2: Soy fuerte y dinámico en mi trabajo	0,798
EN1: En mi trabajo me siento lleno de energía	0,794
EN6: Soy feliz cuando estoy sumergido en mi trabajo	0,763
EN8: Estoy inmerso en mi trabajo	0,702
EN9: Cuando estoy trabajando siento que el tiempo pasa volando	0,649

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Elaboración propia, 2016.

4.4 Instrumento de compromiso organizacional

De acuerdo con el marco teórico desarrollado y alineado a nuestra investigación hemos identificado el Cuestionario Compromiso Personal hacia la Organización, de Meyer y Allen (1991), construido con el propósito específico de medir los tres componentes del compromiso descrito antes. Dicho instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo, por lo que se tomó la versión dada a conocer por Meyer, Allen y Smith en 1993. El cuestionario está conformado por 18 afirmaciones que miden las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad); es un cuestionario con escala de tipo likert, con 7 alternativas de respuesta que van desde el 1, que significa «totalmente en desacuerdo», hasta 7, que corresponde a «totalmente de acuerdo». Mencionamos algunos ejemplos de cada dimensión, para el compromiso afectivo: «Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización»; para la dimensión de continuidad: «Por ahora, permanecer a esta organización refleja tanto necesidad como deseo»; y para compromiso normativo: «Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora».

5. Procedimiento de recolección de datos

Se contacta a la Gerencia de Recursos Humanos y se propone el desarrollo de esta investigación. La técnica utilizada para obtener la información será mediante la aplicación del cuestionario de manera colectiva y de forma anónima. Esta actividad se encontrará bajo la supervisión del área de Reclutamiento e Inducción Corporativa.

El proceso de aplicación se realizó dentro de las instalaciones de la empresa. La ejecución del piloto 1 estaba compuesta por una muestra de 26 colaboradores, conformado por 16 mujeres y 10 hombres, el cual consideró al personal del área de Operaciones que se ubica en el piso de venta de las tiendas de Lima Metropolitana. La evaluación se ejecutó con el fin de validar si la muestra comprendía con claridad los términos utilizados en cada uno de los cuestionarios. Se hizo entrega de los 3 cuestionarios, que se realizaron de forma anónima. Una vez completados, fueron entregados en sobre cerrado de manera individual, con el objetivo de mantener en reserva los resultados del encuestado.

Como resultado del mencionado piloto, en el Cuestionario de Propensión al Abandono de la Organización (PAO), se evidenció una baja confiabilidad de 0,59, por lo cual el ítem 3 fue modificado, y se redactó como proposición positiva para su mejor entendimiento, así como

también se identificó que el Cuestionario Compromiso Personal hacia la Organización, en la dimensión de compromiso normativo, mostró una baja confiabilidad de 0,37, ya que se encontraron problemas en los ítems 13 y 17, por lo cual fueron modificados. Ante ello, se procedió a ejecutar un segundo piloto. El piloto 2 estuvo comprendido por una muestra de 23 personas, conformado por 5 mujeres y 18 hombres, de las mismas unidades de negocio que el piloto 1. La confiabilidad mostrada en los cuestionarios es mayor a 0,7, con una consistencia interna en las Alfas de Cronbach según Nunnally (1967), lo cual nos permitió proceder con la ejecución de la muestra final.

En la muestra final se procedió a revisar la información contenida, la cual está conformada por una población de 267 evaluados. Se identificó que, en la escala de intención de rotación voluntaria, los ítems 4 y 5 tenían bajos índices de fiabilidad, razón fundamental para no ser tomados en cuenta en la elaboración del análisis estadístico correspondiente, con lo que se concluyó que la distancia entre el centro de labores y lugar de residencia no es relevante. Asimismo, son conscientes de que, en la actualidad, no vienen desarrollando funciones relacionadas con su formación académica, por lo que se reconoce que no es una razón que influya para dejar la empresa.

Respecto a la escala de compromiso organizacional, en el ítem 13 se identificó una baja fiabilidad y en la dimensión de compromiso de continuidad un bajo índice de confiabilidad, por lo que se decidió que esta dimensión no será analizada. Consideramos que obedece a que el 65,4% de colaboradores cuentan con un tiempo de antigüedad mayor a tres años, lo cual determina que estos opten por elegir la permanencia en la organización frente a las posibles consecuencias negativas que se podrían generar si optan por la renuncia voluntaria.

6. Análisis estadísticos

6.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos utilizados muestran una adecuada consistencia interna, tomando en cuenta que el coeficiente en el Alfa de Cronbach cumple con los criterios requeridos, con valores mayores a $\alpha=0,6$ según lo mencionado por Nunnally (1967).

Respecto a la dimensión de compromiso de continuidad, tuvo que ser descartada por presentar bajo índice de confiabilidad.

Finalmente, en el caso de los ítems que quedaron sin respuesta por parte de los evaluados, que corresponde al 1% de la población, tuvieron que ser impugnados, por lo que se siguió el método de media de series.

6.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Para dar inicio al análisis estadístico, se realizó la validación de la normalidad de la distribución de los datos utilizando el Test de Kolmogorov-Smirnov, y al encontrarse que las variables no tienen una distribución normal, se hace uso de estadísticas no paramétricas, para lo cual se hallará la mediana, desviación estándar, mínimo y máximo.

6.3 Análisis correlacional

Al ser un estudio estadístico no paramétrico, no se encuentra normalidad en los valores, por lo cual se empleará la correlación de Spearman para medir la relación entre las variables intención de rotación voluntaria, compromiso organizacional y *engagement*.

6.4 Análisis explicativo de la mediación

Para analizar el papel mediador de las dimensiones de compromiso afectivo y compromiso normativo se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales utilizando el programa estadístico IBM AMOS 23 según Arbuckle (2014), empleando la técnica de *bootstrap* con 5,000 submuestras para comprobar la significación estadística de la mediación de las dimensiones del compromiso afectivo y compromiso normativo entre *engagement* e intención de rotación voluntaria.

Capítulo IV. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la muestra evaluada, los gráficos ayudarán a validar si el compromiso organizacional media en la relación entre *engagement* y la intención de rotación voluntaria.

1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos

Se observa en la tabla que las escalas cumplen con el rango mayor a 0,65, lo que indica que la confiabilidad es aceptable.

Tabla 5. Confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach de los instrumentos

Escalas	Ítems	Confiabilidad α de Cronbach
Intención de rotación voluntaria	4	0,76
<i>Engagement</i>	9	0,92
Compromiso organizacional	11	
Compromiso afectivo	6	0,69
Compromiso normativo	5	0,70

N=267

Elaboración propia, 2016.

Según la tabla 5 el análisis de confiabilidad de la escala de intención de rotación voluntaria evidenció un $\alpha=0,76$; el cuestionario de *engagement* muestra un $\alpha=0,92$. Finalmente el compromiso organizacional en la escala compromiso afectivo, obtuvo un $\alpha=0,69$; y en compromiso normativo se encontró un $\alpha=0,70$.

Respecto a la dimensión de compromiso de continuidad se obtuvo un $\alpha=0,58$, por lo cual no cumple con el mínimo requerido para ser analizada.

Para el análisis de la investigación, se tomarán en consideración las variables señaladas en la tabla 5.

2. Análisis descriptivo de las variables

Se utilizó Kolmogorov-Smirnov para el análisis de las variables (intención de rotación voluntaria, *engagement*, compromiso afectivo y compromiso normativo) con el objetivo de definir el tipo de distribución que corresponde a la muestra evaluada, la cual es no paramétrica ($p < 0,05$). Es así que se reporta la mediana, desviación estándar, mínimo y máximo, con los resultados que se observan en la tabla 6.

Tabla 6. Análisis descriptivo de las escalas

Escalas	Ítems	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Intención de rotación voluntaria	4	1,75	0,80	1,0	5,0
<i>Engagement</i>	9	5,78	0,64	2,89	6,0
Compromiso organizacional	11				
Compromiso afectivo	6	5,83	0,97	2,0	7,0
Compromiso normativo	5	5,50	0,94	2,0	7,0

N=267

Elaboración propia, 2016.

La tabla muestra que la intención de rotación voluntaria tiene una mediana baja de $Me=1,75$, $Ds=0,80$. La escala de *engagement* alcanzó una mediana moderada de $Me=5,78$, $Ds=0,64$. Asimismo en las dimensiones de compromiso afectivo y compromiso normativo se hallaron medianas moderadas de $Me=5,83$, $Ds=0,97$ y $Me=5,50$, $Ds=0,94$, respectivamente.

Los resultados obtenidos evidencian un bajo nivel de intención de rotación voluntaria y un alto nivel de *engagement* en la muestra evaluada.

3. Resultados de análisis correlacional: contrastación de hipótesis

Para realizar el análisis correlacional, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, el cual se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Análisis correlacional de variable

Escalas	Intención de rotación Voluntaria	<i>Engagement</i>	Compromiso organizacional	
			Compromiso afectivo	Compromiso normativo
Intención de rotación voluntaria		-0,45**	-0,44**	-0,33**
<i>Engagement</i>			0,42**	0,33**
Compromiso organizacional				
Compromiso afectivo				0,22**
Compromiso normativo				

N=267, *p<,05 **p<,01

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Elaboración propia, 2016.

El análisis correlacional indica que la intención de rotación voluntaria y el *engagement* correlacionan $r=-0,45$, $p<0,01$ permite afirmar que, a mayor *engagement*, menor será la intención de rotación voluntaria.

El resultado en la correlación de las dimensiones de compromiso organizacional afectivo y normativo y la intención de rotación voluntaria $r= -0,44$, $p<0,01$ y $r= -0,33$, $p<0,01$, demuestran que las dimensiones del compromiso organizacional se relacionan de manera negativa y significativa con la intención de rotación voluntaria, en la cual se corrobora que, a mayor compromiso afectivo y normativo, menores serán los índices de intención de rotación voluntaria.

En el caso de *engagement* y el compromiso afectivo y compromiso normativo ($r=0,42$, $p<,01$ y $r=0,33$, $p<0,01$, respectivamente), se correlacionan de forma positiva y significativa, concluyendo que a mayor *engagement*, mayores serán los niveles de compromiso organizacional en las dimensiones afectivo y normativo. Finalmente observamos que las correlaciones cumplen con el sentido esperado.

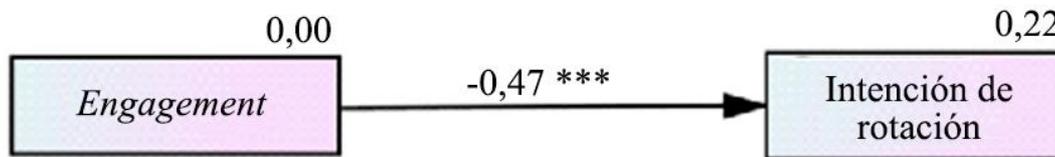
4. Mediación de las variables

Tabla 8. Indicadores de ajuste de los modelos

Escalas	X ²	GL	AIC	ECVI
Modelo 1	.00	0	6	.02
Modelo 2	.00	0	12	.05
Modelo 3	.00	0	12	.05

Los indicadores señalados en la tabla 8 demuestran que los modelos presentan niveles de ajuste adecuados según Hu & Bentler (1995).

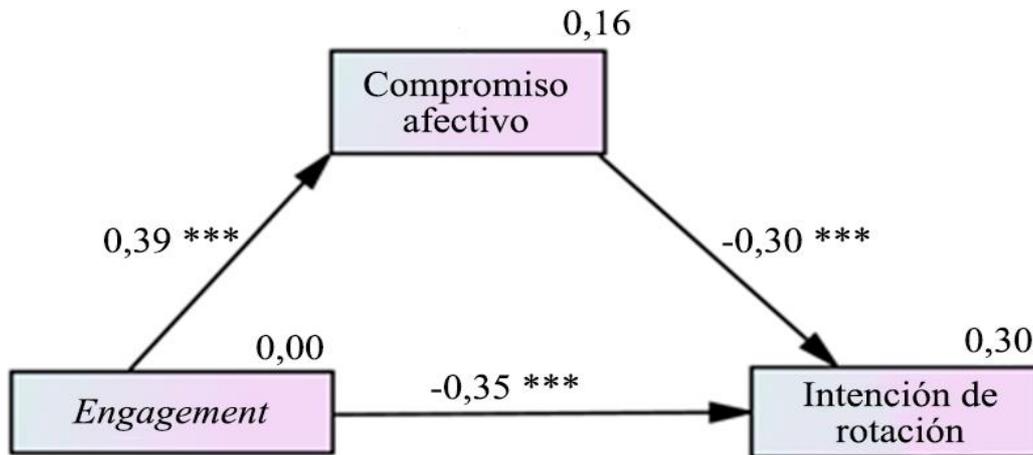
Gráfico 4. Modelo 1: Relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria



Elaboración propia, 2016.

El *engagement* predice la intención de rotación voluntaria ($\beta = -0,47$, $p < 0,001$) y explica un 22% de la varianza de la intención de rotación voluntaria. El gráfico explica que *engagement* predice de manera negativa y significativa la intención de rotación voluntaria, con lo cual queda demostrada la H1.

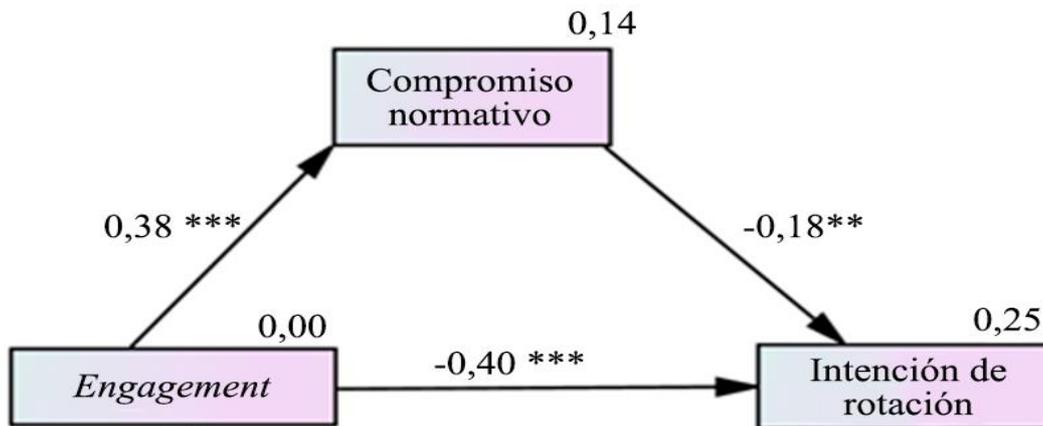
Gráfico 5. Modelo 2: Efecto de compromiso afectivo en la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria



Elaboración propia, 2016.

El compromiso afectivo media parcialmente la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria; el efecto indirecto del compromiso afectivo es de [-0,12 (CI95% -0,18~ -0,7), $p < 0,001$]. Explica un 30% de varianza de intención rotación voluntaria, lo cual demuestra parcialmente la H2.

Gráfico 6. Modelo 3: Efecto de compromiso normativo en la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria



Elaboración propia, 2016.

El compromiso normativo media parcialmente la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria. El efecto indirecto del compromiso normativo es de [-0,07 (CI95% -0,12~ -0,03) $p < 0,01$]. Explica un 25% de la varianza de intención de rotación voluntaria, lo cual demuestra parcialmente la H2.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

1. Discusión y conclusiones

A continuación, se presenta la síntesis y discusión de los resultados obtenidos de la investigación, así como también recomendaciones para futuros estudios a partir de las limitaciones que se mencionarán.

En esta investigación el objetivo principal fue determinar el rol mediador del compromiso organizacional en la relación entre el *engagement* e intención de rotación voluntaria. Para ello, se analizó una muestra de 267 colaboradores de una empresa del rubro *retail*, que laboran en Lima Metropolitana, a quienes se les aplicó tres escalas de medición: Cuestionario de Propensión al Abandono de la Organización (PAO), elaborado por González-Romá, Merí, Luna, y Lloret (1992); *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, en su escala resumida de 9 ítems; de Salanova y Schaufeli (2009); y Cuestionario Compromiso Personal hacia la Organización, de Meyer y Allen (1991). Se plantearon dos hipótesis para esta investigación con el objetivo de comprobar el modelo propuesto. Para ello se formuló una primera hipótesis, que buscaba identificar si el *engagement* predice de forma negativa y significativa la intención de rotación voluntaria. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se estableció una segunda hipótesis, en la que se buscó identificar el rol mediador del compromiso organizacional en la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria.

Se efectuaron diversos análisis para demostrar las hipótesis, se inició con el proceso de confiabilidad de los instrumentos y, además, se realizó un análisis descriptivo de las variables. Luego, se procedió a ejecutar el análisis correlacional, el cual permite demostrar la asociación entre intención de rotación voluntaria, *engagement*, compromiso afectivo y normativo, concluyendo que mostraron el sentido esperado entre ellas. Cabe resaltar que al analizar la asociación entre las variables de compromiso afectivo y compromiso normativo estas presentaron una relación no tan alta como la esperada, como consecuencia dichas dimensiones serán tratadas de manera independiente.

Asimismo se efectuó el análisis de mediación de las variables con el objetivo de reconocer el papel mediador de las dimensiones de compromiso afectivo y compromiso normativo en el *engagement* y la intención de rotación voluntaria.

De acuerdo a lo señalado en la introducción, se tiene registro hasta el 2014 de que las organizaciones enfrentan elevados índices de rotación de personal. En el Perú es del 18%, por lo cual retener el talento es un desafío importante, ya que algunas de las consecuencias de la rotación son los altos costos de capacitación, selección y eficiencia de los ciclos productivos.

El presente trabajo utiliza como premisa de investigación el modelo desarrollado por Thatcher, Stepina y Boyle (2002), en el cual se estudian las variables de satisfacción laboral, compromiso organizacional, intención de rotación y rotación de personal, y en el que se precisa que es el compromiso organizacional uno de los principales predictores de la intención de rotación de personal.

Sin embargo, a diferencia del modelo anteriormente mencionado, en esta investigación se ha sustituido la variable satisfacción por *engagement*, debido a que esta última se encuentra orientada hacia la energía y la elevada activación de la persona. Asimismo Salanova y Schaufeli (2008) mencionan que los colaboradores con *engagement* no solo se limitan a desarrollar las tareas que se les asigna, sino que buscan generar valor agregado. Disfrutan de estar en permanente búsqueda de retos profesionales, con el fin de desarrollar al máximo sus capacidades (Salanova y Schaufeli 2009).

Además, se ha encontrado que los empleados con altos niveles de *engagement* demuestran lealtad con la organización y su intención de abandonarla se presenta en menor medida, según afirma Demerouti et al. (2001); Salanova et al. (2000); Schaufeli y Bakker (2004). Lo mencionado nos permite sustentar los resultados del estudio. De esta forma se demuestra que el *engagement* reduce la intención de rotación voluntaria, toda vez que el rol que realice el empleado le genera un alto grado de entusiasmo y empeño, lo que evidencia una relación inversamente proporcional entre las variables mencionadas.

Asimismo, cabe señalar que la investigación realizada por Thatcher, Stepina y Boyle (2002) fue desarrollada en una empresa del rubro informático, en la que se halló una predicción del 29% de varianza en la intención de rotación voluntaria. Estos resultados no difieren en gran medida de la presente investigación, la cual ha sido desarrollada en una organización del rubro *retail*, en la que se encontró un 30% de predicción en la intención de rotación voluntaria.

Tomando en cuenta lo antes mencionado consideramos que el *engagement* disminuye en mayor medida la intención de rotación voluntaria debido a la conexión emocional que se genera entre

el colaborador y el rol que cumple dentro de la organización; es decir, a la persona le agrada lo que hace y siente que aporta con ello, a diferencia del compromiso organizacional, que solo vincula a la persona con la organización.

Finalmente, se ha tomado en cuenta, en la presente investigación, los estudios realizados por Meyer, Becker y Van Dick (2006), que señalan que el compromiso afectivo puede predecir en mayor medida la intención de rotación, a diferencia del compromiso normativo. Esto puede explicar que el compromiso afectivo genera en los empleados una alta identificación con la empresa, aceptando sus valores, objetivos y estrategias propuestas. De otro lado, el compromiso normativo se encuentra ligado a la obligación de permanecer. Por tanto, la unión emocional positiva y afinidad que se genera en el colaborador respecto a la organización desarrolla una fuerte conexión, lo cual no sucede en el compromiso normativo, que se traduce en una relación de retribución o beneficio que pueda recibir de la organización.

Asimismo, el compromiso normativo se basa en una relación de reciprocidad entre el empleado y la organización, de la que se obtienen mutuos beneficios y se genera lealtad en los colaboradores, toda vez que ellos valoran las recompensas otorgadas por la organización. De otro lado, el modelo de conservación de los recursos se basa en el esfuerzo que realiza el trabajador por aumentar y mantener aquellos recursos que más valora, los cuales pueden ser objetos, características personales, condiciones y energías. En consecuencia, consideramos que las organizaciones deben preocuparse por identificar, generar y mantener aquellos recursos que mejoran el nivel de bienestar en los trabajadores a efectos de que estos sientan la necesidad de conservarlos y, así, los niveles de rotación disminuyan.

A continuación, se mencionarán los resultados obtenidos:

2. Resultados encontrados y posibles interpretaciones

Se identificó que los colaboradores cuentan con altos niveles de *engagement*, lo que significa que, cuando los colaboradores se encuentran emocionalmente involucrados con su trabajo, son capaces de brindar aportes que generen valor agregado a la organización y pueden influir de forma positiva en los equipos de trabajo. También se observó un alto nivel de compromiso afectivo, demostrando una destacada vinculación emocional del trabajador hacia la empresa y que les gusta pertenecer a ella, según Meyer y Allen (1991). Asimismo, se observó un nivel alto de compromiso normativo: el colaborador tiene un fuerte sentimiento de obligación de

pertenecer a la empresa, como afirma Meyer y Allen (1997). Al respecto, se concluye que la muestra presenta una baja propensión al abandono de la organización, así como se identifica elevado nivel de *engagement* y un nivel medio de compromiso organizacional.

Los resultados de la investigación plantean que el *engagement* se relaciona de manera negativa y significativa con la intención de rotación voluntaria, lo que demuestra que los pensamientos acerca de abandonar la empresa no llegan a concretarse en la acción de retirarse. El estudio realizado por Ahmad (2013) mencionó que el *engagement* determina la baja intención de rotación, por lo tanto las organizaciones deben considerarlo como un aspecto relevante a trabajar.

Por otro lado la investigación plantea que existe una correlación positiva y significativa entre el *engagement* y las dimensiones del compromiso afectivo y normativo. Concluimos que los empleados que muestran mayor *engagement* incrementan sus niveles de compromiso organizacional, por lo que tienen menos intención de irse de la organización, toda vez que reciben por parte de la organización los recursos laborales necesarios para desempeñar su rol de forma eficiente y eficaz. En ese sentido, es importante que el área de gestión humana se enfoque en trabajar planes que se orienten hacia el desarrollo profesional del trabajador.

Se identificó que las dimensiones del compromiso organizacional se relacionan de manera negativa y significativa con la intención de rotación voluntaria. Simo, Fernández, Enache y Sallan (2007) realizaron un estudio basado en la relación entre las variables de rotación y compromiso organizacional, encontrando que este último es un predictor en las personas para tomar la decisión de retirarse de la compañía. Esto sustenta los hallazgos encontrados en esta investigación, con los que se demuestra que, a mayor compromiso organizacional, menor será la intención de rotación voluntaria en los trabajadores.

El análisis descriptivo señala que la muestra evaluada presenta un bajo nivel de intención de rotación voluntaria; es decir, que desean continuar perteneciendo a la organización, lo cual dependerá de la lealtad, adhesión, involucramiento y grado de compromiso que la persona posea (Mowday et al. 1982). Llama la atención que los resultados de esta investigación realizados en la muestra aleatoria presenten bajos índices de intención de rotación voluntaria, considerando que el *Reporte de sostenibilidad 2014* (Hipermercados TOTTUS S.A. 2015), hace mención que el índice de rotación asciende al 66,8%.

Asimismo, los resultados hallados permiten señalar que existe una mediación parcial positiva y significativa entre el *engagement* y la intención de rotación voluntaria, dado que el *engagement* explica una parte importante de la intención de rotación voluntaria, de forma única; a su vez, el compromiso afectivo y el compromiso normativo presentan una relación independiente entre ellos, por lo que es positiva y significativa con la intención de rotación voluntaria. Esto significa que los empleados que presentan un alto nivel de *engagement* tendrán menos intención de abandonar la empresa. Es así que Salanova et al. (2000) afirma que el *engagement* se relaciona con la disponibilidad de recursos laborales y favorece un mayor compromiso organizacional, así como también una menor intención de abandono, según indican Schaufeli y Bakker (2004).

3. Relaciones no encontradas

La escala de compromiso organizacional evaluada por el cuestionario de compromiso personal hacia la organización, de Meyer y Allen (1991), está conformado por tres dimensiones afectivo que va del ítem 1 al 6; continuidad, que comprende del ítem 7 al 12; y, finalmente, normativo, compuesto del ítem 13 al 18. Con base en el análisis de confiabilidad realizado, encontramos que la dimensión de continuidad presentó un $\alpha=0,58$, por lo cual fue retirada. En ese sentido, consideramos que falta consistencia en la dimensión de continuidad, dado que cada individuo puede valorarla de forma distinta y, además, las afirmaciones no miden lo que realmente se quiere, así como también consideramos que puede deberse a las traducciones realizadas en el instrumento.

4. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

A continuación, se hace mención de las limitaciones identificadas en dicha investigación para futuros estudios:

La primera limitación identificada se basa en los diferentes conceptos encontrados respecto a compromiso organizacional, dado que se han realizado estudios en diversos ámbitos a lo largo del tiempo (Mathieu y Zajac 1990; Mowday et al. 1982; Morrow 1993; Reichers 1985; Meyer y Allen 1991; Meyer y Herscovitch 2001). Para esta investigación, se tomó en cuenta el enfoque de Meyer y Allen (1991) respecto a la triple dimensión del compromiso organizacional. Sin embargo, en esta investigación, la dimensión de continuidad presentó bajos índices de fiabilidad en los dos pilotos realizados, lo cual puede deberse a las traducciones realizadas en el instrumento.

La segunda limitación corresponde al tamaño y sector de la muestra, debido a que la organización tiene presencia a nivel nacional y solo se tomó una muestra de Lima Metropolitana. Los resultados obtenidos no podrán generalizarse para todas las industrias o sectores, ni para las diferentes realidades geográficas del país.

La tercera limitación está relacionada con el instrumento de autoevaluación, lo que conlleva a que los evaluados puedan presentar sesgos al momento de responder y/o confusión en la comprensión de los ítems. Se recomienda utilizar otro método de recolección de datos complementarios.

La cuarta limitación se encuentra referida al tipo de estudio, el cual es de diseño transeccional, dado que recolecta los datos en único momento. Por este motivo, se recomienda realizar un estudio longitudinal, el cual permitirá obtener mediciones de la muestra en diversos momentos, con el objetivo de recopilar información a través del tiempo (Hernández et al. 2010).

5. Plan de mejora

El plan de mejora que se presenta a continuación está orientado a promover actividades que fortalezcan el *engagement* en los colaboradores de una empresa del rubro *retail*, con el fin de involucrarlos con la organización. El objetivo principal es disminuir el índice de rotación voluntaria de los trabajadores de dicha empresa. Para el logro del plan, es necesario el involucramiento de los líderes de la organización.

El plan de mejora está basado en el análisis estadístico y las conclusiones señaladas en la investigación. A continuación, se procederá a citar los hallazgos:

- Los participantes muestran altos niveles de *engagement*, lo cual impacta en los bajos niveles de intención de rotación voluntaria.
- Las dimensiones de compromiso organizacional afectivo y normativo median la relación entre *engagement* e intención de rotación voluntaria.

5.1 Antecedentes

La empresa se dedica a la venta minorista (*retail*) de productos de alimentación, limpieza, aseo personal, ropa, mejoramiento del hogar, con más de diez años de operación en el país.

Actualmente, cuenta con un promedio diez mil colaboradores a nivel nacional, de los cuales el 80% aproximadamente se encuentra asignado a tienda. Como parte de la estrategia de crecimiento para el 2016, la empresa proyecta la apertura de seis nuevas tiendas, para lo cual es de vital importancia contar con el capital humano necesario, por lo que uno de sus principales retos es atraer y fidelizar personas en las que podamos desarrollar la identificación con los objetivos organizacionales.

La organización presenta un índice de rotación del 66,8% y en esta investigación los resultados hallados demuestran que el *engagement* permite predecir en un 30% la intención de rotación voluntaria.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Reducir los índices de la rotación voluntaria por medio del desarrollo de actividades relacionadas a *engagement*, compromiso organizacional afectivo y normativo

5.2.2 Objetivos específicos

- Fortalecer e incrementar el *engagement* en los colaboradores de la organización.
- Optimizar el compromiso organizacional afectivo que incentiven sentimientos de pertenencia hacia la organización.
- Establecer actividades que incrementen el compromiso normativo, relacionadas con la reciprocidad de beneficios.

5.3 Programas a desarrollar

El desarrollo del plan de mejora será ejecutado y gestionado por la gerencia de gestión humana tomando en cuenta su rol estratégico dentro de la organización para la gestión del recurso humano con la colaboración activa de la gerencia de operaciones. El plan estará focalizado en el personal de tienda de Lima Metropolitana.

Cabe mencionar que el plan presentado a continuación es genérico y se basa en cada uno de los objetivos específicos.

5.3.1 Programa 1: *Engagement*

Tabla 9. Implementación del Plan de Acción de *Engagement*

OBJETIVO	Fortalecer e incrementar el <i>engagement</i> en los colaboradores de la organización.
JUSTIFICACIÓN	Kahn (1990), define el <i>engagement</i> como la energía concentrada que se dirige hacia las metas organizacionales; es así que los identifica como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles en la organización. Por lo cual el <i>engagement</i> contribuye con las organizaciones de forma positiva, logrando colaboradores con energía, entusiasmo y orgullo.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
Sensibilización del <i>engagement</i> , los gerentes de tienda participaran en una sesión <i>outdoors</i> , en la cual se vivenciará la importancia de tener colaboradores <i>engaged</i> , y cómo esto influye en la reducción de la rotación de personal.	Gerencia de RR.HH. Gerencia de Operaciones	Programación del taller <i>outdoors</i>	90% de participación de gerentes de tienda en la sesión <i>outdoors</i>	Anual
Desconéctate , se invita a los colaboradores a participar de actividades recreativas como video juegos y juegos de mesa, las cuales promuevan recuperar la energía perdida durante la jornada laboral, incentivando el vigor en los empleados.	Gerencia de RRHH Gerente y Supervisores de Tienda	Video juegos Juegos de Mesa	80% de satisfacción obtenida con la implementación de la sala de descanso	Semestral

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
<p>Entrenadores, los empleados con menos de un año de antigüedad tendrán asignado un entrenador, quien será facilitador de información y que a su vez motivará y activará a los nuevos empleados para un mejor desempeño de sus funciones. Actividades que fortalecen el vigor, dado que brindan sus conocimientos y capacidades.</p>	<p>Gerente de Tienda Gerencia de RR.HH. Entrenadores</p>	<p>Entrenadores capacitados Personal nuevo</p>	<p>Disminuir el índice de rotación de personal nuevo en un 3%</p>	<p>Semestral</p>
<p>Mi tienda, mi objetivo, los líderes de equipo establecerán el reto del mes que se oriente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el fin de desarrollar implicancia y orgullo, logrando incrementar el nivel de dedicación.</p>	<p>Gerencia de Operaciones Gerencia de RR.HH. Gerente y Supervisores de Tienda</p>	<p>Objetivos mensuales del área de operaciones</p>	<p>Lograr el objetivo planteado en el mes en un 80%</p>	<p>Mensual</p>
<p>Videoteca TED, poner a disposición de los colaboradores un conjunto de videos dinámicos y cortos con información relacionada al desempeño de sus funciones y que además sirvan como disparador para el manejo de situaciones cotidianas. Actividad que promueve la absorción de los colaboradores. Se realizarán encuestas de satisfacción para medir resultados.</p>	<p>Gerencia de RR.HH. Gerencia de Operaciones Gerencia de Imagen y Comunicación</p>	<p>Videos</p>	<p>Lograr el 70% de satisfacción del personal de tienda</p>	<p>Semestral</p>

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
<p>Role Playing, una vez por semana se reunirá al equipo de tienda, a la apertura y cierre de esta, con el objetivo de generar un espacio donde puedan identificar una situación difícil que sirva de experiencia al resto del equipo, la cual será representada por medio de un juego de roles que permita analizar la situación y genere diálogos abiertos en los que se propongan diversas alternativas de solución. Actividad que ayudará a los colaboradores a fortalecer su desempeño laboral.</p>	<p>Gerente de tienda Gerencia de RR.HH. Gerente y supervisores de tienda</p>	<p>Personal Control de asistencia</p>	<p>60% de asistencia</p>	<p>Mensual</p>
<p>Medición del nivel de <i>engagement</i>, se realizarán encuestas anuales a los colaboradores con el objetivo de identificar el nivel de <i>engagement</i> y medir su evolución. Los resultados anuales serán compartidos con los gerentes de tienda.</p>	<p>Gerencia de Operaciones Gerencia de RR.HH.</p>	<p>Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</p>	<p>Reducción de la rotación de personal en 2% en comparación con el año anterior</p>	<p>Anual</p>

Elaboración propia, 2016.

5.3.2 Programa 2: Compromiso Afectivo

Tabla 10. Implementación del Plan de Acción de Compromiso Afectivo

OBJETIVO	Optimizar el compromiso organizacional afectivo que incentiven sentimientos de pertenencia hacia la organización.
JUSTIFICACIÓN	Meyer y Allen (1991) definen el compromiso afectivo como el vínculo que tienen los colaboradores con su empresa, logrando identificarse con esta. Por otro lado, Porter et al. (1974), señala que el compromiso afectivo se encuentra relacionado con la creencia y aceptación de objetivos y valores de la organización, por lo que el trabajador brinda todo su esfuerzo en beneficio de la empresa y además muestra interés por continuar siendo parte ella.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
Megacomités , se invita a participar a todos los colaboradores. Tiene como finalidad informar y difundir el avance y cumplimiento de objetivos, así como también involucrarlos en la misión, visión, valores y la presentación de los objetivos del siguiente año.	Comité de Gerencia - Gerencia de Imagen y Comunicación	Presentación del logro de objetivos estratégico, videos	70% de asistencia del total de colaboradores	Anual
Programa de Inducción , se imparte a todas las personas que ingresan a la organización con el objetivo de dar a conocer la cultura y valores de la misma.	Gerencia de RR.HH.	Diseño del plan de inducción Pack de bienvenida	100% de personas incorporadas	Anual

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
<p>Reconocimiento de 5 años de antigüedad, la empresa reconoce la lealtad de los trabajadores conmemorando los 5 años de servicio en una ceremonia en la que reciben un presente. Además, esta actividad será compartida a través de la intranet.</p>	Gerencia de RR.HH.	Premios reconocimiento de Videos	60% del total de colaboradores que hayan reproducido el video	Bimestral

Elaboración propia, 2016.

5.3.3 Programa 3: Compromiso Normativo

Tabla 11. Implementación del Plan de Acción de Compromiso Normativo

OBJETIVO	Establecer actividades que incrementen el compromiso normativo, relacionadas con la reciprocidad de beneficios.
JUSTIFICACIÓN	El compromiso normativo se basa en la reciprocidad de derechos y obligaciones que tiene el individuo con la empresa, con el objetivo de recibir beneficio mutuo (Meyer et al. 2002). Valoración de las recompensas recibidas.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
Programa de descuentos , se realizan convenios con diversos establecimientos comerciales, los cuales otorgan descuentos corporativos, que pueden ser usados por el empleado y su familia. Este programa será reforzado por medio de mailing interno e intranet.	Gerencia de RR.HH. Gerencia de Imagen y Comunicación	<i>Mailing</i> de promociones Intranet Proveedores	Incremento de convenios al 5% vs el año anterior	Mensual

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
<p>Plan de becas para personal destacado, solo podrán acceder a dicho programa los colaboradores que hayan obtenido una evaluación de desempeño superior en los dos últimos años. Para conservar la beca, se debe mantener un promedio de 15 en sus calificaciones. Asimismo, se establecerá un contrato de permanencia por 2 años una vez culminada la carrera.</p>	Jefatura - Desarrollo	Becas	90% de continuidad de los participantes	Semestral
<p>Adelanto de beneficios, la organización comunica los depósitos realizados de manera anticipada a los colaboradores, quienes serán informados por medio de la comunidad virtual que incentive la interacción.</p>	Gerencia de RR.HH. Gerencia de TI	Comunidad Virtual Plan de comunicación	80% de satisfacción de las interacciones realizadas	Semestral
<p>Canasta de Navidad diferenciada, se otorga la posibilidad que el colaborador pueda seleccionar la canasta navideña según sus necesidades. Asimismo, se realizará una encuesta de satisfacción para verificar la aceptación.</p>	Gerencia de RR.HH.	Plan de comunicación Catalogo de alternativas Encuestas	80% de satisfacción	Anual

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADOR	SEGUIMIENTO
<p>Negociación anual del plan de salud, comunicación a todos los colaboradores acerca de los nuevos beneficios obtenidos.</p>	<p>Gerencia de RR.HH.</p>	<p>Plan de comunicación Empresa aseguradora</p>	<p>3 nuevos beneficios alcanzados, vs al año anterior</p>	<p>Anual</p>
<p>Plan solidario, se invita a los trabajadores a participar en el colectivo mediante el descuento mensual de S/. 10, lo cual genera una bolsa económica que es entregada al colaborador en caso de fallecimiento de padres o cónyuge.</p>	<p>Gerencia de RR.HH.</p>	<p>Plan de Comunicación Formato de inscripción</p>	<p>80% de colaboradores inscritos en el plan solidario</p>	<p>Anual</p>
<p>Feria de salud gratuita para los colaboradores y sus familias</p>	<p>Gerencia de RR.HH. Gerencia de Operaciones</p>	<p>Local para la ejecución, proveedores de especialidades médicas</p>	<p>Incremento del 15% de atenciones efectuadas vs el año anterior</p>	<p>Anual</p>

Elaboración propia, 2016.

Bibliografía

Ahmad, Tauseef (2013). "Role of HR Practices in Turnover Intentions with the Mediating Effect of Employee Engagement". *WSEAS transactions on business and economics*, vol. 10, p. 97-103.

All, Daniela (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*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Allen, Natalie y Meyer, John (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.

Arbuckle, James (2014). IBM SPSS AMOS 23 User's Guide. Amos Development Corporation.

Ashforth, Blake y Mael, Fred (1989). "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 20-39.

Bakker, Arnold y Demerouti, Evangelia (2007). "The Job Demands-Resources model: state of the art". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, p. 309-328.

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

Bakker, Arnold; Demerouti, Evangelia y Xanthopoulou, Despoina (2013). "¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?". *Ciencia & Trabajo*, vol 13, p. 135-142.

Betanzos, Norma y Paz, Francisco (2007). "Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal". *Anales de la Psicología*, vol. 23, p. 207-215.

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8va. ed. México: Editorial McGraw Hill.

Chinchilla, Nuria (1991). "Compromiso organizativo y rotación: Status questions". *IESE Business School*, p. 1-36.

Chinchilla, Nuria (2009). *La rotación de directivos ¿Comprometidos o involucrados?* 2da. ed. Navarra: Crecento! Publishing.

Contreras, Cecilio y Hernández, Ezequiel (2011). "Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional". *Nova Scientia*, vol. 3, p. 158-179.

Domínguez, Luis; Fernández, José; Roncancio, Patricia y Lozano, Israel (2014). "Por qué permanecer en este trabajo: causales de la intención de salida". *European Scientific Journal*, vol.10, p. 65-80.

Gallardo, Eva (2008). "Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones". *Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional*, Universidad de Barcelona, vol. 2, p. 1-15.

Gioia Dennis; Thomas James; Clark, Shawn y Chittipeddi, Kumar (1994). "Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence". *Organization Science*, vol. 5, p. 363-383.

Hernández, Yazmin; Hernández, Gerardo y Mendieta, Ángela (2013). "Modelo de rotación de personal y practicas organizacionales". *Historia y Comunicación Social*, vol. 18, p. 837-863.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta. ed. México: Mc Graw Hill.

Hipermercados TOTTUS S.A. (2015). *Reporte de Sostenibilidad 2014*. Chile: Hipermercados TOTTUS S.A.

Hu, Li-Tze y Bentler, Peter (1995). *Structural Equation Modeling. Concepts, Issues and Applications*. London: Sage.

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

Littlewood, Hernan (2006). "Antecedentes de la rotación voluntaria de personal". *Investigación Administrativa IPN*, vol. 95, p. 7-25.

Mael, Fred y Ashforth, Blake (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, p. 103-123.

Meyer, John y Allen, Natalie (1991). "A three component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, vol.1, p. 61-98.

Meyer, John; Becker, Thomas y Van Dick Rolf (2006). "Social identities and commitments at work: toward an integrative model". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, p. 665-683.

Meyer, John; Allen, Natalie y Smith, Catherine (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 538-551.

Moreno, Ana María y Velásquez, Ana Milena (2011). "El engagement: un constructo que promueve la calidad de vida en las organizaciones". (Tesis de grado, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia).

Moreno, Ana María y Velásquez, Ana Milena (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Nunnally, Jum (1967). *Psychometric Theory*. 1ra. ed. New York: Mc Graw-Hill.

Omar, Alicia; Paris, Laura y Vaamonde, Juan (2000). "El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales". *Psicodebate*, vol. 9, p. 27-44.

Pedrero-Pérez, Eduardo (2015). "Modelo de conservación de los recursos de hobfoll y su potencial aplicación al tratamiento de drogodependencias". *Psicología.com*, vol. 7, p. 1-16.

Porter, Lyman; Steers, Richard; Mowday, Richard y Boulian, Paul (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, p. 603-609.

Rodríguez, Alfredo y Bakker, Arnold (2013). “El engagement en el trabajo”. *En Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, p. 437-452.

Rabitsch, Othmar (2014). “Rotación de personal en el país es alta”. Blog de Gallegos, Malko. En: Aptitus.com. 28 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 09/09/2015. <<http://aptitus.com/blog/reclutamiento/rotacion-de-personal-es-alta-en-peru/>>

Salanova, Marisa y Schaufeli, Wilmar (2004). “El engagement de los empleados: un retoemergente para la dirección de los recursos humanos”. *Estudios Financieros*, vol. 62, p. 109-137.

Salanova, Marisa; Schaufeli Wilmar; Llorens, Susana; Peiro, Jose y Grau, Rosa (2000). “Desde el Burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, vol. 16, p. 117-134.

Schaufeli, Wilmar y Bakker, Arnold (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.

Schaufeli, Wilmar y Baker, Arnold (2004). “Job demands, job resources, and their relationship with burnout an engagement: A multi-sample study”. *Journal of Organizatinal Behaivor*, vol. 25, p. 293-315.

Schaufeli, Wilmar; Baker, Arnold y Van Rhenen, Willem (2009). “How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism”. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, p. 893-917.

Sallan, José; Simo, Pep; Fernandez, Vincen y Enache, Michaela (2010). “Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad”. *Cuadernos de Gestión*, vol. 10, p. 15-28.

Thatcher, Jason; Stepina, Lee y Boyle Randall (2002). “Turnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets”. *Journal of Management Information System*, vol. 19, p. 231-261.

Tafjel, Henry (1978). “Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations”. *Academic Press*, vol. 14, p. 447-465.

Topa, Gabriela y Morales, Francisco (2007). “Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados”. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, vol. 7, p. 365-379.

Velando, María Elena (2004). “El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, p. 157-169.

Zamora, Guillermo (2009). “Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 41, p. 445-460.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para trabajadores de supermercados

A través de este documento, queremos solicitar su colaboración respondiendo una encuesta que estamos realizando a personas que trabajan en empresas del rubro supermercados. En este sentido solicitamos su participación voluntaria.

Los resultados de la encuesta serán manejados de manera estrictamente confidencial y anónima, por ello requerimos que sus respuestas sean absolutamente sinceras. Por favor, responda a todas las preguntas sin obviar ninguna.

Cuando termine de llenar la encuesta, sírvase guardarla dentro del sobre que le adjuntamos.

Muchas gracias por su colaboración.

ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO

DATOS GENERALES

Género: Masculino Femenino Edad: _____

Antigüedad en la empresa: _____ año(s) _____ mes(s)

Formación:

Secundaria completa	<input type="checkbox"/>	Universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Técnica incompleta	<input type="checkbox"/>	Universitaria en curso	<input type="checkbox"/>
Técnica en curso	<input type="checkbox"/>	Universitaria completa	<input type="checkbox"/>
Técnica completa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO

PARTE 1

Instrucciones:

A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan. Por favor, indique el grado “De acuerdo” o “Desacuerdo” con cada afirmación que aparece en la parte superior del cuestionario.

Marque con un ASPA (X) su número de elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, sea sincero.

Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Levemente en desacuerdo	3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4
Levemente de acuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

1	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
2	En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.	1	2	3	4	5	6	7
3	No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
4	No me siento emocionalmente ligado a la organización.	1	2	3	4	5	6	7
5	No me siento como “parte de la familia” en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
7	Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10	Siento que tengo muy pocas opciones laborales si considerará dejar esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
11	Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de oportunidades laborales.	1	2	3	4	5	6	7
13	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7

14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.	1	2	3	4	5	6	7
15	Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16	La organización donde trabajo merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
17	Me quedaría en mi empresa por el compromiso con mi jefe y mis compañeros.	1	2	3	4	5	6	7
18	Siento que le debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE 2

Instrucciones:

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esa forma. Si nunca se ha sentido así conteste “0” (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 0 a 6).

Nunca o ninguna vez	0
Casi nunca, pocas veces al año	1
Algunas veces, una vez al mes o menos	2
Regularmente, pocas veces al mes	3
Bastantes veces, una vez por semana	4
Casi siempre, pocas veces por semana	5
Siempre, todos los días	6

1	En mi trabajo me siento lleno de energía.	0	1	2	3	4	5	6
2	Soy fuerte y dinámico en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
3	Estoy entusiasmado con mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
4	Mi trabajo me inspira.	0	1	2	3	4	5	6
5	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0	1	2	3	4	5	6
6	Soy feliz cuando estoy sumergido en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
7	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	0	1	2	3	4	5	6
8	Estoy inmerso en mi trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
9	Cuando estoy trabajando siento que el tiempo pasa volando.	0	1	2	3	4	5	6

PARTE 3

Instrucciones:

A continuación, encontrará un conjunto de afirmaciones. Por favor, marque con una X la opción que Ud. considere se ajuste mejor a su opinión teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 5).

Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

1	Para mí este trabajo es provisional.	1	2	3	4	5
2	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.	1	2	3	4	5
3	Estoy pensando en cambiar de empresa.	1	2	3	4	5
4	Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda.	1	2	3	4	5
5	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.	1	2	3	4	5
6	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.	1	2	3	4	5

Comentario final

7 ¿Qué tendría que hacer la empresa para sentirme más motivado?

Nota biográfica

Carla Lisset Lecaros Vásquez

Nació en Lima, el 1 de abril de 1982. Licenciada en Psicología y egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con diplomado en Recursos Humanos y Administración de Personal. Cuenta con once años de experiencia en recursos humanos, especializada en procesos de selección, capacitación y desarrollo. Actualmente, desempeña el cargo de analista de Selección, Capacitación y Desarrollo en Pluspetrol.

Carol Úrsula Delgado Núñez

Nació en Arequipa, el 28 de setiembre de 1981. Psicóloga colegiada y egresada de la Universidad Católica Santa María. Cuenta con un diplomado en Recursos Humanos. Tiene más de diez de experiencia en recursos humanos manejando temas como selección interna y externa, gestión interna, línea de carrera, procesos de desvinculación. Actualmente, desempeña el cargo de subgerente de Selección en BBVA Continental.

Rosa Katerin Tinoco Reynoso

Nació en Lima, el 3 de agosto de 1977. Licenciada en Psicología por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con más de diez años de experiencia profesional en procesos de selección y evaluación de personal en entidades financieras y comerciales. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Reclutamiento y Selección en TOTTUS.