



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024”**

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
**Bachiller en Comunicación Estratégica**

**PRESENTADO POR:**

Alvarado Huaréz, Zaira Liset - Comunicación Estratégica

**ASESOR:**

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA – PERÚ  
2024

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR**

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Huertas Valladares, Eduardo José

Haro Yanqui, Eduardo Enrique

Condori Millán, Wilmer Iván

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Zaira Liset Alvarado Huarez Identificado (a) con DNI N° 45373615 perteneciente al Programa de Comunicación Estratégica, siendo mi asesor el Sr(a) Pedro Alfonso Velásquez Tapullima, identificado (a) con DNI N°: 44300506, y cuyo código ORCID es 0000-0003-1966-3392.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy la autora del documento académico titulado “Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024”
- b) El proyecto de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El proyecto de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 22% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.
- d) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 13 de diciembre del 2024

			
<hr/>		<hr/>	
<b>Firma del autor</b>	<b>Huella</b>	<b>Firma del asesor</b>	<b>Huella</b>

## DEDICATORIA

A mi esposo José, por estar siempre a mi lado, apoyarme sin condiciones y creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Gracias por ser mi compañero en este camino.

A mi hija Saori, porque todo lo que hago también es por ti. Que este esfuerzo te inspire a seguir siempre adelante y a perseguir tus propios sueños.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS .....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL.....	17
1.1 Título del Proyecto .....	17
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	17
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación .....	17
1.4 Alcance de la solución .....	18
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA .....	19
2.1 Justificación del problema .....	19
2.1.1 Planteamiento del problema .....	19
2.1.2 Formulación del problema .....	22
2.1.2.1 Problema general.....	22
2.1.2.2 Problemas específicos .....	22
2.1.3 Objetivos de investigación .....	23
2.1.3.1 Objetivo general.....	23
2.1.3.2 Objetivos específicos .....	23
2.1.4 Justificación de la investigación.....	24

2.1.4.1	Justificación teórica.....	24
2.1.4.2	Justificación metodológica .....	26
2.1.4.3	Justificación práctica .....	26
2.1.5	Limitaciones de la investigación .....	27
2.1.6	Viabilidad de la investigación.....	28
2.2	Marco referencial .....	28
2.2.1	Antecedentes nacionales.....	28
2.2.2	Antecedentes internacionales.....	30
2.3	Marco teórico .....	31
2.3.1	Bases teóricas del Engagement Laboral .....	31
2.3.1.2	Importancia del Engagement en las empresas .....	32
2.3.1.3	Modelos sobre el Engagement Laboral.....	34
2.3.1.4	Factores que influyen en el Engagement Laboral .....	37
2.3.1.5	Consecuencias negativas del Engagement Laboral.....	40
2.3.2	Bases teóricas de la Rotación de personal.....	43
2.3.2.1	Importancia de la rotación en las empresas .....	43
2.3.2.2	Teorías sobre la Rotación de Personal .....	44
2.3.2.3	Factores que influyen en la Rotación de Personal .....	48
2.3.2.4	Consecuencias de la Rotación de Personal .....	54
2.3.3	Bases teóricas sobre la relación entre el engagement, la rotación de personal y la comunicación estratégica .....	57
2.3.3.1	Comunicación Estratégica en las Organizaciones.....	57

2.3.3.2	Importancia de la comunicación estratégica para la cultura organizacional .....	58
2.3.3.3	Impacto de la comunicación en el engagement y la retención de personal.....	60
2.3.3.4	Relación entre Engagement, Rotación de Personal y Comunicación Estratégica .....	61
2.4	Atributos del proyecto .....	64
2.5	Análisis comparativo de atributos.....	66
2.6	Plan de actividades del proyecto.....	68
2.7	Metodología del proyecto.....	69
2.7.1	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	71
2.7.2	Validez y confiabilidad .....	72
2.8	Población y muestra.....	72
2.8.1	Población .....	73
2.8.2	Muestra y muestreo.....	73
2.8.2.1	Muestra.....	73
2.8.2.2	Muestreo.....	74
2.9	Operacionalización de variables .....	75
CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO .....		77
3.1	Estimación de los costos necesarios para la implementación .....	77
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....		79
4.1	Alcance esperado .....	79
4.2	Descripción del mercado objetivo real.....	79

4.2.1	Muestra .....	79
4.2.2	Muestreo .....	81
4.3	Descripción de la propuesta de innovación .....	81
4.3.1	Análisis de los resultados descriptivos.....	82
4.3.1.1	Análisis de la confiabilidad .....	82
4.3.1.2	Análisis descriptivo de las variables y dimensiones .....	83
4.3.2	Análisis de los resultados inferenciales .....	105
4.3.3	Propuesta de valor del proyecto .....	121
4.3.4	Fuentes de ingreso del proyecto.....	124
4.3.5	Canales de distribución del proyecto .....	127
4.3.6	Estrategias de penetración del proyecto.....	129
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		132
5.1	Conclusiones .....	132
5.1.1	Conclusión general.....	132
5.1.2	Conclusiones específicas .....	133
5.2	Recomendaciones .....	135
5.2.1	Recomendación general.....	135
5.2.2	Recomendaciones específicas .....	136
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS .....		138
6.1	Fuentes de información.....	138
6.2	Anexos.....	144
6.2.1	Informe de Turnitin .....	145
6.2.2	Registro de información adicional para repositorio .....	146

6.2.3 Instrumentos de recopilación de datos .....	147
6.2.4 Validación de expertos .....	150
6.2.5 Imágenes referenciales .....	154
6.2.6 Matriz de consistencia .....	155

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Atributos y beneficios del Engagement Laboral</i>	62
<b>Tabla 2</b> <i>Atributos y beneficios de la Rotación de Personal</i>	62
<b>Tabla 3</b> <i>Comparativo del Engagement Laboral</i>	63
<b>Tabla 4</b> <i>Comparativo sobre la Rotación de Personal</i>	64
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma de actividades del proyecto</i>	65
<b>Tabla 6</b> <i>Operacionalización del Engagement Laboral</i>	72
<b>Tabla 7</b> <i>Operacionalización de la Rotación de Personal</i>	73
<b>Tabla 8</b> <i>Estimación de los costos necesarios para la implementación</i>	74
<b>Tabla 9</b> <i>Confiabilidad de los datos de la variable Engagement Laboral</i>	79
<b>Tabla 10</b> <i>Confiabilidad de los datos de la variable Rotación de Personal</i>	80
<b>Tabla 11</b> <i>Engagement Laboral</i>	81
<b>Tabla 12</b> <i>Datos estadísticos descriptivos sobre el Vigor</i>	83
<b>Tabla 13</b> <i>Datos estadísticos descriptivos sobre la Absorción</i>	85
<b>Tabla 14</b> <i>Datos estadísticos descriptivos sobre la Dedicación y Valoración</i>	87
<b>Tabla 15</b> <i>Rotación de Personal</i>	89
<b>Tabla 16</b> <i>Datos estadísticos descriptivos sobre la Remuneración Económica</i>	91
<b>Tabla 17</b> <i>Datos estadísticos descriptivos sobre la Remuneración Emocional</i>	94
<b>Tabla 18</b> <i>Datos estadísticos descriptivos sobre el Proceso de Selección y Capacitación</i>	97
<b>Tabla 19</b> <i>Correlación de la variable Engagement Laboral y la variable Rotación de Personal</i>	104

<b>Tabla 20</b> <i>Correlación de la variable Engagement Laboral y la dimensión 1 sobre la Remuneración Económica</i>	107
<b>Tabla 21</b> <i>Correlación de la variable Engagement Laboral y la dimensión 2 sobre la Remuneración Emocional</i>	109
<b>Tabla 22</b> <i>Correlación de la variable Engagement Laboral y la dimensión 3 sobre la Selección y Capacitación del Personal</i>	111
<b>Tabla 23</b> <i>Correlación de la dimensión 1 sobre el Vigor y la variable Rotación de Personal</i>	114
<b>Tabla 24</b> <i>Correlación de la dimensión 2 sobre la Absorción y la variable Rotación de Personal</i>	116
<b>Tabla 25</b> <i>Correlación de la dimensión 3 sobre la Dedicación y Valoración y la variable Rotación de Personal</i>	118
<b>Tabla 26</b> <i>Cuadro comparativo entre, la aplicación del estudio y sin la aplicación del estudio de investigación, de las variables</i>	120
<b>Tabla 27</b> <i>Cuadro comparativo con las posibles consecuencias entre aplicar o no la investigación realizada</i>	121

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Variable 1: Engagement Laboral</i>	81
<b>Figura 2</b> <i>Dimensión 1: Vigor</i>	82
<b>Figura 3</b> <i>Dimensión 2: Absorción</i>	84
<b>Figura 4</b> <i>Dimensión 3: Dedicación y Valoración</i>	86
<b>Figura 5</b> <i>Variable 2: Rotación de Personal</i>	89
<b>Figura 6</b> <i>Dimensión 1: Remuneración Económica</i>	90
<b>Figura 7</b> <i>Dimensión 2: Remuneración Emocional</i>	93
<b>Figura 8</b> <i>Dimensión 3: Proceso de Selección y Capacitación</i>	97
<b>Figura 9</b> <i>Datos Sociodemográficos</i>	101
<b>Figura 10</b> <i>Datos con perspectiva de Género</i>	103
<b>Figura 11</b> <i>Correlación entre las variables</i>	105

## RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el engagement laboral y la rotación de personal en una tienda retail ubicada en San Borja. El engagement laboral se refiere al nivel de compromiso, motivación y satisfacción que los trabajadores sienten hacia su trabajo y organización, mientras que la rotación de personal es un desafío recurrente en el sector retail, impactando en la estabilidad operativa y en los costos de contratación y capacitación. El estudio está orientado a identificar cómo factores como la comunicación estratégica, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y el clima organizacional influyen en el compromiso de los colaboradores y, a su vez, en su decisión de permanecer o abandonar la empresa. Para la recolección de datos, se diseñará y aplicará una encuesta virtual dirigida a los empleados de la tienda, lo que permitirá medir niveles de engagement e identificar las que serían los principales índices de rotación. Los resultados serán analizados para establecer correlaciones, brindando una visión objetiva de los puntos de mejora para la retención de talento. Este estudio contribuirá a la comprensión de las dinámicas laborales actuales en el sector retail, sus principales dolores y las posibles situaciones que pueden estarlo afectando hoy en día.

**Palabras clave:** Engagement laboral, rotación de personal, comunicación estratégica, liderazgo, clima organizacional, retención de talento, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

This research project aims to analyze the relationship between employee engagement and staff turnover in a retail store located in San Borja. Employee engagement refers to the level of commitment, motivation, and satisfaction that workers feel towards their job and organization, while staff turnover is a recurring challenge in the retail sector, impacting operational stability and the costs of recruitment and training. The study is focused on identifying how factors such as strategic communication, leadership, development opportunities, and organizational climate influence employee engagement and, in turn, their decision to stay or leave the company.

For data collection, a virtual survey will be designed and applied to the store's employees, which will allow for measuring engagement levels and identifying the key turnover indicators. The results will be analyzed to establish correlations, providing an objective view of areas for improvement in talent retention. This study will contribute to understanding the current labor dynamics in the retail sector, its main challenges, and the potential issues that may be affecting it today.

**Keywords:** Employee engagement, staff turnover, strategic communication, leadership, organizational climate, talent retention, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno del sector retail, la gestión del talento humano representa un factor crítico para el éxito organizacional. La rotación de personal es uno de los desafíos más significativos que enfrentan las empresas de este sector, ya que genera costos elevados y afecta la continuidad operativa y la calidad del servicio. En este contexto, el engagement laboral, entendido como el compromiso, la motivación y la satisfacción de los colaboradores, emerge como un elemento fundamental para fortalecer la relación entre los empleados y la organización, lo que podría contribuir a reducir los índices de rotación.

La presente investigación busca explorar la incidencia del engagement laboral en la rotación de personal de una tienda retail ubicada en San Borja. Mediante la aplicación de una encuesta virtual, se recopilarán datos que permitirán analizar estas dinámicas y ofrecer un diagnóstico preciso sobre los factores que inciden en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la empresa. Se plantea triangular los equipos de trabajo, considerando que la comunicación estratégica puede generar un excelente rol para desarrollar mejoras y armar planes de aplicación que logren aminorar esta incidencia.

Esta investigación consta de cinco capítulos, en la cual se presenta desde el capítulo I, donde se detalla la información general del proyecto en sí, se menciona la problemática y los objetivos que se desean lograr con el estudio.

En el capítulo II, se muestran los antecedentes de la investigación, tanto nacionales como internacionales, así como el contexto teórico sobre las variables. Se detalla información conceptual, estudios iniciales y modelos diversos que contienen diferentes ideas que finalmente, coinciden en profundizar el significado sobre el engagement laboral y la rotación del personal mostrando distintas perspectivas y situaciones a través del tiempo.

El capítulo III, cuenta con información sobre el costo aproximado del presente estudio.

El capítulo IV expone la metodología utilizada para recopilar la información y presenta el análisis de los resultados obtenidos tras el procesamiento de los datos.

Finalmente, en el capítulo V, donde se definen las conclusiones y principales recomendaciones de la investigación realizada.

## CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1 Título del Proyecto

Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024.

### 1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

El siguiente proyecto de investigación está enfocado en tres áreas que requieren desarrollo continuo: comunicaciones, gestión humana y operaciones. Estas tres áreas estratégicas deben trabajar continuamente para desarrollar las mejores propuestas de mejora continua que puedan garantizar desarrollar el engagement laboral del personal y mantener un índice de rotación saludable para el negocio. En este caso, el estudio se centra en una tienda modelo, que es la tienda retail de San Borja y en los ingresos de personal de todo este año, considerando al personal operativo como el más expuesto a la rotación y a los bajos niveles de engagement.

### 1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

Programa de estudios: Comunicación Estratégica

El eje temático de la investigación es: Desarrollo de campañas de comunicación en organizaciones y cambios sociales, que se refiere a la planificación de estrategias y acciones para promover un producto, servicio, idea o evento, y para generar cambios en la sociedad u organización. En este caso, se considera a la empresa retail de San Borja, como la organización a la cual se le mostrará los resultados de la investigación realizada para que pueda generar una mejora en su engagement laboral que repercutirá con mejorar la rotación de personal.

#### **1.4 Alcance de la solución**

Población: Trabajadores que ingresaron desde enero hasta noviembre del presenta año en la empresa retail de San Borja

Lugar: San Borja, Lima – Perú

Año: 2024

## CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

### 2.1 Justificación del problema

#### 2.1.1 Planteamiento del problema

El engagement laboral se define como una situación mental positiva frente a la relación que se establece con la empresa. Esta relación puede influir de manera positiva o negativa conforme al estado de permanencia de los trabajadores, en mayor o menor tiempo (Romero, 2013).

Existen diversos motivos por los cuales el personal decide retirarse de una empresa y esta problemática es recurrente en diversos países de Sur América. En los últimos años, algunos estudios demuestran causas como la falta de motivación, satisfacción laboral y oportunidades de crecimiento, apoyándose en una revisión de la teoría y una encuesta aplicada a los empleados, empresas como Makro San Juan, Medellín. En la cual se exploran las consecuencias tanto para los trabajadores como para la empresa (Gómez et al, 2023).

La conexión entre el engagement laboral y la rotación de personal genera que, eventualmente, el empleado pueda cambiar de puesto, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, lo que ocasiona un impacto considerable en la productividad y economía de la empresa (Gaitán, 2023).

Actualmente, las empresas han incrementado su enfoque en la gestión del talento humano, reconociendo a los colaboradores como una ventaja competitiva clave, lo que se refleja en la productividad y el logro de los objetivos corporativos. Por esta razón, se busca crear un entorno de bienestar para los empleados, donde se sientan motivados para cumplir sus tareas y, de esta manera, desarrollar un mayor compromiso con la empresa (Córdova y Socola, 2022).

Luego de la pandemia, los trabajos presenciales fueron afectados debido al temor de contagio, siendo preferidos los trabajos home office, como call centers, por ejemplo. Este impacto generó un gran engagement para este tipo de empresas, que hasta ahora, mantiene estas propuestas como un gran incentivo (Gómez et al, 2021).

Otro factor estudiado, es el estrés generado durante la ejecución de las funciones del puesto, específicamente en las áreas de gran número de transacciones por cliente. El área de caja, es una de las más golpeadas, conteniendo el número más alto de salidas en tiempos de campaña (García y Cuba, 2021).

En la tienda retail del distrito de San Borja, existe una fuga de talento muy importante en los últimos años, la cual se acrecienta con la población más joven, que, en su mayoría, se centra en estudiantes que buscan un trabajo part time.

Los motivos de renuncias en las áreas de la tienda retail de San Borja, son variadas y pueden ser tomadas como oportunidades de mejora para ampliar y mejorar

los incentivos extrínsecos que pueda ofrecer la empresa. El engagement laboral y las estrategias de retención que se pueden crear en base a esta investigación, podrán mejorar notablemente el porcentaje de rotación de personal y así reducir los sobrecostos administrativos, desmotivación en su personal y demás problemas operativos que afectan a la tienda.

Las nuevas generaciones representan un gran desafío en el entorno laboral, ya que demandan innovación por parte de las empresas para retener talento. Hoy en día, los jóvenes trabajadores no se enfocan únicamente en las necesidades económicas. Según el estudio Employers For Youth (EFY) 2023, realizado por la organización especializada en datos de empleabilidad, First Job, se encuestó a empleados de entre 18 y 35 años, quienes valoraron los beneficios orientados al aprendizaje continuo, desarrollo de habilidades, clima laboral y tiempo personal. Esto refuerza que el engagement laboral genera un impacto positivo en la eficiencia y productividad. Por lo tanto, la falta de una motivación afectaría negativamente la gestión operativa comercial de esta tienda.

Teniendo en cuenta que los problemas expuestos se relacionan con el engagement laboral, la satisfacción del cliente interno que consecuentemente nos lleva a la rotación de personal; esta investigación tiene como finalidad mostrar las oportunidades encontradas para proponer las mejores opciones que puedan retener el talento y generar una marca empleadora potente que pueda consolidarse en el mercado retail.

## 2.1.2 Formulación del problema

### 2.1.2.1 Problema general

¿Cómo el engagement laboral incide en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

### 2.1.2.2 Problemas específicos

¿Cómo el engagement laboral incide en la mejora de remuneración económica al personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

¿Cómo el engagement laboral incide en la mejora de la remuneración emocional al personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

¿Cómo el engagement laboral incide en la selección y capacitación del personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

¿Cómo incide el vigor en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

¿Cómo incide la absorción en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

¿Cómo incide la dedicación y valorización en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?

### **2.1.3 Objetivos de investigación**

#### **2.1.3.1 Objetivo general**

Determinar cómo el engagement laboral incide en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

#### **2.1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar cómo el engagement laboral incide en la mejora de remuneración económica al personal de una tienda retail de San Borja, 2024

Determinar cómo el engagement laboral incide en la mejora de la remuneración emocional al personal de una tienda retail de San Borja, 2024

Determinar cómo el engagement laboral incide en la selección y capacitación del personal de una tienda retail de San Borja, 2024

Establecer la incidencia entre el vigor y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

Establecer la incidencia entre la absorción y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

Establecer la incidencia entre la dedicación y valorización en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

## **2.1.4 Justificación de la investigación**

### **2.1.4.1 Justificación teórica**

La rotación de personal se describe como la salida de los trabajadores y la cantidad que renuncian en un rango de tiempo determinado. Así como, la fuga de talento de una empresa por diversos motivos. De acuerdo con Mobley (1977) indica sobre la rotación de personal como “el retiro voluntario e involuntario de una persona en una organización de la cual recibe un salario” (p. 237).

Diversos estudios demuestran que los índices de variabilidad pueden causarse por motivos como: nuevas oportunidades laborales, mejoras económicas, capacitaciones de trabajo para mejorar el perfil laboral o mejor calidad del empleo. Price (1977) menciona que la rotación de personal es “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” (p. 600). Lo cual nos indica que las emociones influyen en el trabajo para que los empleados decidan salir de la organización.

El engagement se refiere a un estado mental positivo y satisfactorio hacia el trabajo, que se distingue por el vigor, la dedicación y la inmersión de la persona (Schaufeli, 2010). En resumen, según Bakker (2008), el engagement implica cómo los trabajadores experimentan y disfrutan su trabajo, percibiéndolo como una actividad estimulante que los motiva a invertir tiempo y esfuerzo de manera placentera, valiosa y apasionada.

Un informe pre pandemia, indicó que “el Perú ha sido uno de los países con mayor índice de rotación laboral en toda Latinoamérica. Con un promedio de 20%, está por encima de la media de la región 10,9%” Informe PWC (2019). Años después, “en el segundo trimestre de 2022, las razones que sustentaron la finalización de las relaciones laborales en el sector formal privado fueron principalmente por renunciadas con un 51% del total de motivos, seguido por término del servicio o vencimiento del plazo del 38%, de esta forma casi 4 de cada 10 puestos de trabajo se retiraron por finalización de los servicios laborales prestados” (Situación del empleo 2022 Trimestre II, MINTRA, 2022).

La influencia del engagement laboral en los trabajadores influye a que el nivel de rotación en las empresas, en el rubro retail, específicamente, pues no sólo enfrenta el cambio generacional, asociado con la conectividad y la globalización., sino también, debido a que estamos enfrentando un cambio en el comportamiento de los consumidores del sector limeño.

#### **2.1.4.2 Justificación metodológica**

El presente estudio puede ser usado como una fuente de referencia para profesionales de recursos humanos, académicos, empresas del sector retail y el público en general, interesados en identificar los factores que provocaron la renuncia del personal operativo en tiendas de este sector y su impacto en la organización. Uno de los objetivos clave fue analizar la relación entre la rotación de personal y el engagement laboral en esta tienda, lo cual resultó de gran utilidad para la empresa al permitir un mejor control de la rotación y comprender el impacto del clima laboral en esta variable. Esto puede ayudar a otras empresas a gestionar de manera más eficaz las causas que influyen en ambas variables de estudio. Para medir estas percepciones, se empleó una encuesta como instrumento de evaluación.

El análisis del engagement laboral y la rotación de personal puede ser usado como una herramienta esencial que busca respaldar y fortalecer la política de crecimiento de la compañía con sus empleados.

#### **2.1.4.3 Justificación práctica**

Este estudio logro identificar y presentar los resultados de la investigación, para generar la mejor propuesta en retener el talento y evitar la rotación de personal. Así mismo, optimizar el engagement laboral con los trabajadores de la empresa retail. El instrumento aplicado a través de una encuesta virtual, permite identificar las principales

casuísticas en fin a buscar un plan de incentivos óptimo que pueda implementarse y desarrollarse en todas las tiendas de la empresa retail con estas mismas casuísticas.

La investigación también contribuye en la visualización de los cambios generacionales laborales que existen en las empresas actuales, y las necesidades que se atribuyen a estas.

### **2.1.5 Limitaciones de la investigación**

El estudio se centró exclusivamente en una tienda retail ubicada en San Borja, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otras tiendas o regiones con diferentes contextos socioeconómicos o culturales. Las recopilaciones de datos a través de encuestas virtuales también pudieron estar sujetos a sesgos de respuesta, ya que los trabajadores podrían haber proporcionado respuestas socialmente deseables o no expresar sus opiniones de manera honesta debido a temor de represalias. Lo cual podría ser tomado en cuenta para realizar mayor énfasis en otras investigaciones, como realizar focus grupales presenciales para poder expandir el sentir de los trabajadores y buscar mayor detalle en sus respuestas.

La temporalidad del estudio, realizado en noviembre de este año, podría no capturar fluctuaciones estacionales en la rotación o el engagement laboral, donde las dinámicas pueden cambiar en temporadas de alta demanda, como la campaña escolar, campaña de fiestas patrias y actualmente, muy próximos a la campaña navideña.

### **2.1.6 Viabilidad de la investigación**

Esta investigación fue viable porque se cuenta con el acceso a la muestra del personal operativo y es factible la recopilación de datos relevantes mediante la encuesta virtual, lo que optimiza los recursos logísticos y minimiza los costos asociados a la investigación de campo.

La colaboración de la tienda y el interés en mejorar la retención de talento aseguraron el apoyo organizacional necesario para obtener datos precisos y confiables. Asimismo, la delimitación clara del alcance del estudio, centrado en una tienda modelo, facilitó la gestión del proyecto y la aplicación práctica de las recomendaciones.

Estos elementos combinados demostraron que la investigación es factible tanto en términos operativos como metodológicos, lo que permitió generar conocimientos valiosos para el sector retail.

## **2.2 Marco referencial**

### **2.2.1 Antecedentes nacionales**

Humani (2020), con su investigación “Principales factores que intervienen en la rotación de personal de la empresa Retail Oechsle Juliaca, 2018”, sustentada en la Universidad Nacional de San Agustín. El objetivo del estudio fue “ubicar los factores

principales que impulsan la rotación de personal en las empresas del rubro retail, y en base a ello, proponer mejoras que se puedan implementar en planes o programas para evitar elevados índices en su rotación”. Se aplicaron encuestas a 53 cesados, identificando tres causas principales: mejora profesional, base salarial y clima laboral. Las propuestas incluyen fortalecer la capacitación para el personal antiguo, mejorar los procesos de selección e implementar un onboarding para nuevos ingresos.

Avila (2019), en su investigación sobre “Engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la ciudad de Lima”, expuesta en la Universidad de San Martín de Porres. Su objetivo principal fue “encontrar la relación entre el engagement y la intención de rotación laboral”. Se analizó la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach en una muestra de 328 trabajadores. El estudio descriptivo correlacional confirmó una relación significativa: mayores niveles de engagement reducen la rotación del personal. Los resultados sugieren replicar el estudio en otras empresas para evaluar su engagement y diseñar planes de mejora.

Llontop, Mateo (2023), con su investigación “Alta rotación de colaboradores en tiendas retail de la empresa de carteras del Perú”, planteada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo del estudio fue “proponer alternativas de mejora que minimicen la alta tasa de rotación en la empresa de carteras, identificando las causas principales”. Se empleó una metodología mixta con una encuesta PAO en una muestra

de 78 personas. El estudio concluyó que el personal valora el reconocimiento, los incentivos y percibe limitada la línea de carrera en la empresa.

### **2.2.2 Antecedentes internacionales**

Ramírez, et al. (2022), con su investigación “Estrategias empresariales para enfrentar alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en Colombia”, sustentada en la Universidad del Rosario. El objetivo del estudio fue “analizar la fuerza laboral en Colombia y sus preferencias luego de la pandemia del COVID19”. Se emplearon reportes de PageGroup, Manpower y ACRIP, junto con una encuesta a 384 trabajadores de diversos sectores. Los resultados destacaron la importancia del reconocimiento, el desarrollo profesional, el equilibrio trabajo-vida y el bienestar laboral.

Gómez, et al. (2023), con su investigación “Análisis a la recurrente rotación de personal, Makro sede San Juan - Medellín”, sustentada en Corporación Universitaria Minuto de Dios. El objetivo del estudio fue “examinar causas y consecuencias, así como proponer estrategias para reducir los indicadores de salida del personal”. Se aplicaron encuestas con preguntas cerradas a 69 personas. Las conclusiones incluyen recomendaciones para mejorar la retención de talento en la institución.

Ramírez (2023), con su estudio sobre “Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones”, presentada en la

Universidad de Colombia. Como objetivo principal, logró “contrastar una visualización de los Millennials frente a teorías, como la de Vroom, y concluir que expectativas de engagement laboral buscan en sus empresas”. Se usaron herramientas cuantitativas con 5027 trabajadores de Bogotá y cualitativas con una muestra menor de la generación. Los resultados destacaron que las empresas deben invertir en necesidades intrínsecas de los empleados y fortalecer recursos humanos para promover actividades emocionales.

## **2.3 Marco teórico**

### **2.3.1 Bases teóricas del Engagement Laboral**

El término anglosajón engagement se traduce como compromiso directamente, solo que, esa palabra sola no logra definir todo lo que en realidad significa.

Actualmente este término es de vital importancia para la gran mayoría de empresas en diversos rubros, ya que el compromiso no solo se encuentra en el cliente externo sino también en el cliente interno.

Se define como engagement, a toda interacción, conexión o involucramiento de parte del consumidor para con la marca u organización. Esta puede ser definida en el marketing como customer engagement, que es el grado de fidelidad de los clientes hacia una marca y a través de las organizaciones como employee engagement, que es el engagement laboral.

El engagement laboral, se refiere a un estado en el que los empleados se sienten profundamente involucrados, energizados y dedicados a alcanzar los objetivos de la organización. Cuando un trabajador está engaged, no solo cumple con sus funciones básicas, sino que va más allá, aportando ideas, colaborando de manera activa y entregando más a la empresa con la que se siente identificado. Según Schaufeli (2010), el trabajador cuenta con una mentalidad positiva y siente satisfacción por desarrollar sus funciones, le dedica tiempo, se siente vigoroso y absorbido por trabajar.

Este sentimiento de disfrute permite al empleado trabajar arduamente sin sentirse ofuscado, cansado o reprimido; pues estas acciones son favorables para su bienestar laboral y estado mental (Bakker, 2011). Dadas las grandes presiones laborales actuales, esta situación aporta una mejora en el desempeño y perfil del trabajador. En caso contrario, los trabajadores agotados suelen presentar situaciones que incluso afectan su salud física y mental, ahora conocido como el burnout.

### **2.3.1.2 Importancia del Engagement en las empresas**

La importancia del engagement se puede dirigir directamente al sentimiento de cada trabajador y si el trabajador, es el centro y activo más importante de la empresa, es fundamental conocer el impacto que genera su desempeño laboral con los objetivos de la empresa. Si esta información es positiva, puede alinearse correctamente con los

negocios y proyectos de la empresa, para la toma de decisiones estratégicas que la beneficien.

Contar con empleados comprometidos no solo mejora la productividad y eficiencia, sino que también influye en la cultura organizacional, la retención de talento y los resultados financieros.

Si la percepción de los trabajadores es positiva hacia su centro de trabajo, pueden involucrarse para que la empresa crezca tanto como se la merezcan (Meyer y Allen 1991).

Según Porter y Lawler (1965), este deseo del empleado, de realizar grandes esfuerzos por el bienestar de la organización, está considerando que mientras más crezca la empresa más puedo crecer yo en ella; lo cual alimenta la sostenibilidad laboral en el tiempo. Existe una identificación de objetivos y valores que le permiten alinearse a su cultura organizacional.

Entonces, un empleado engaged puede ser productivo, comprometido, estable y eficiente. Un equipo engaged genera un excelente clima laboral y se reta a superar los objetivos establecidos. Entonces así, las empresas pueden tener grandes ventajas competitivas que la ayudaran a mantener un buen record de satisfacción con sus clientes, mejorar su rentabilidad e incrementar su productividad.

### 2.3.1.3 Modelos sobre el Engagement Laboral

Existen varios modelos teóricos que profundizan el concepto del engagement laboral, cada uno con un enfoque particular sobre cómo se construye y cómo impacta en el entorno laboral. Para esta investigación, incluiremos dos modelos que, por su diferencia en tiempos, pueden mostrarnos dos perspectivas generacionales distintas y el avance que los años han aportado en ellas.

#### ***Modelo de Kahn (1990)***

El psicólogo William Kahn fue uno de los primeros en dar a conocer el concepto de engagement laboral, cuando en 1990 publicó un artículo sobre las condiciones psicológicas del compromiso y desconexión en las empresas. Definió el engagement laboral como “el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo, en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”. (p,694)

La etapa generacional laboral en estas fechas, ocupaba su lealtad para con las empresas entregando toda su vida al trabajo antes de pensar en disfrutar de ella. Cuando Khan realizó sus publicaciones, sus estudios dividían el interés del trabajador en base a tres necesidades psicológicas:

Significado: la percepción del empleado para con la empresa.

Seguridad: sentirse en un ambiente de confianza para trabajar y expresarse libremente.

Disponibilidad psicológica, que es básicamente el estado mental del trabajador frente a situaciones de estrés.

Sus investigaciones se centran en la construcción de organizaciones de alto rendimiento, poniendo especial atención en la resolución de conflictos, la mediación, la negociación, el liderazgo y la gestión del cambio.

La teoría de Kahn sobre el compromiso de los empleados ha influido de manera notable en las prácticas de gestión empresarial, resultando en una mayor satisfacción de los clientes, una alta retención de empleados y un aumento en la felicidad de estos.

### ***Modelo de Schaufeli y Bakker (2004)***

Con los diversos conceptos del engagement laboral y sus diferentes aplicaciones, se estableció entre estudios e investigaciones, herramientas para su medición aplicada en los trabajadores. Es así que, en 1999, Schaufeli y Bakker crearon un cuestionario para medir el engagement laboral, conocido como la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (Utrecht Work Engagement Scale - UWES). Posteriormente, en 2003, publicaron el manual UWES 2 en Holanda, que luego fue traducido a otros idiomas: inglés en 2004, portugués y finlandés en 2009, y finalmente al español en 2011.

Este cuestionario, por ser una herramienta de fácil aplicación, se hizo muy popular a nivel mundial. Es por esta difusión que la investigación aún se actualiza recolectando datos de diferentes países, con las cuales se realiza un alto contraste entre las diferentes culturas que alimentan el análisis de resultados.

Actualmente, el UWES consta de 17 preguntas. La escala final se basa en la definición del engagement como un estado mental y no como una característica de la personalidad perenne, este estado puede ser persistente, inestable u optimizado según el entorno en el que se encuentren.

Este modelo distingue inicialmente dos procesos clave. El primero, llamado proceso energético, se refiere a las demandas laborales que consumen la energía de los empleados y generan estrés. El segundo proceso es el de motivación, que surge a partir de los recursos laborales proporcionados por la empresa, fomentando el engagement, y describe al engagement laboral a través de tres componentes principales:

Vigor: Se refiere a los altos niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, junto con el deseo de esforzarse incluso en situaciones difíciles, así como la disposición a mantener ese esfuerzo de manera constante.

**Dedicación:** Una alta implicación laboral se refleja en la inspiración y el involucramiento en el trabajo, percibiendo como un desafío significativo. Además, se caracteriza por el orgullo y el entusiasmo que se experimentan al realizarlo.

**Absorción:** Una alta concentración y una sensación de disfrute en el trabajo se combinan con una profunda fascinación, lo que altera la percepción del paso del tiempo. Esta gratificación hace que sea difícil apartarse de las tareas laborales.

Finalmente se considera que los recursos laborales y personales fomentan el engagement, y tras una correcta medición para las empresas, se pueden considerar aplicar estrategias para mejorar o mantener el engaged a sus trabajadores.

Estos modelos de engagement laboral y otros, pueden proporcionar diferentes enfoques para entender cómo los empleados se comprometen con su trabajo y cómo las organizaciones pueden fomentar ese compromiso. En general, todos coinciden en que el engagement es el resultado de un ambiente de trabajo positivo, la disponibilidad de recursos adecuados y la alineación entre los valores personales y organizacionales. Las empresas pueden utilizar estos modelos para crear estrategias que incrementen el compromiso de sus empleados y, con ello, mejorar su rendimiento y satisfacción.

#### **2.3.1.4 Factores que influyen en el Engagement Laboral**

El engagement laboral puede afectarse con diferentes factores entre internos o externos, que finalmente, afectan al trabajador y a la empresa. Para esta investigación, se consideran tres principales.

### ***Factores Organizacionales***

Los factores organizacionales afectan al trabajador directamente por ser quien brinda el ambiente laboral, las herramientas para el correcto desarrollo de funciones y las políticas organizacionales.

En esta situación, la organización es responsable de gestionar cambios para la mejora del engagement: la estructura, estrategia, ambiente, cultura y sistemas de recompensas.

- **Cultura organizacional**

La cultura de la empresa constituye un papel crucial en la construcción del engagement. Una cultura de respeto, confianza, colaboración y valores compartidos ayuda a que los trabajadores se sientan más conectados y comprometidos.

“La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose

un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción". (Soria, 2008, p.32).

La diferencia entre las organizaciones exitosas y las que no lo son radica, en gran medida, en los valores y principios que guían su operación. Una cultura fuerte, coherente y alineada con la estructura y la estrategia de la organización resulta mucho más efectiva que una cultura débil, incongruente o desvinculada de su misión.

### ***Factores Individuales***

Los factores individuales se refieren a las habilidades de la persona para realizar eficazmente las tareas asignadas, su perseverancia para continuar trabajando a pesar de las dificultades y la carga laboral, así como su sensación de desafío y deseo de superación personal.

La autonomía se define como la fluctuación del nivel de engagement que experimenta cada individuo en su entorno laboral. Este sentido de autonomía en el trabajo es fundamental para la salud y el bienestar de los empleados, ya que se relaciona directamente con un aumento en las oportunidades para manejar y enfrentar situaciones estresantes. Cuando los trabajadores cuentan con mayor autonomía, tienen la capacidad de tomar decisiones y gestionar su carga laboral de manera más efectiva, lo que no solo mejora su satisfacción en el trabajo, sino que también contribuye a su resiliencia frente a los desafíos. En este sentido, fomentar un entorno laboral que

promueva la autonomía puede ser clave para mejorar la calidad de vida y el rendimiento de los empleados (Jenkins 1991).

### ***Factores Contextuales***

Estos factores pueden ser ajenos totalmente a la empresa, pero que la afectan directamente, como una situación de inestabilidad política en el país, una crisis económica, una caída de mercado, entre otros.

El cambio organizacional se refiere a cómo una empresa gestiona situaciones como fusiones, reestructuraciones o la implementación de nuevas políticas, lo cual impacta directamente en el engagement de los empleados. Una gestión del cambio efectiva y una comunicación clara son fundamentales para reducir el estrés y la incertidumbre que estos procesos pueden provocar.

Asimismo, la estabilidad del mercado y la percepción de que la empresa está bien posicionada en su sector también influyen en el engagement. Los empleados que creen que su empresa es competitiva y que su futuro está garantizado tienden a mostrar un mayor compromiso.

#### **2.3.1.5 Consecuencias negativas del Engagement Laboral**

En la mayoría de conceptos se resalta el gran efecto positivo que cuenta el engagement en las organizaciones, todo lo contrario, los efectos negativos pueden expandirse de tal manera que pueden llevar al deterioro de la empresa.

### ***Impacto en el desempeño laboral***

Un bajo nivel de engagement se traduce en una disminución de la productividad. Los empleados pueden volverse indiferentes a su trabajo, cumpliendo solo con lo mínimo necesario.

En este contexto, la motivación se refiere a la energía que impulsa a los individuos a realizar esfuerzos encaminados al cumplimiento de las metas organizacionales. No solo contribuye al logro de objetivos, sino que también fomenta la satisfacción laboral, lo que, a su vez, genera cambios positivos en el comportamiento humano al promover actitudes más proactivas. Esta idea es respaldada por Bashir et al. (2019), quienes afirman que un empleado feliz y satisfecho tiende a obtener mejores resultados, independientemente del tipo de empresa en la que trabaje. En esencia, la motivación no solo mejora el rendimiento individual, sino que también influye en el ambiente laboral, fortaleciendo el compromiso y la productividad general dentro de la organización.

### ***Bienestar y salud mental***

La falta de engagement puede llevar a niveles elevados de estrés y agotamiento emocional. Los empleados desmotivados son más propensos al burnout, lo que afecta su salud y bienestar.

De acuerdo con una resolución clave de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1975, el trabajo no solo debe garantizar la protección de la vida y la salud de los empleados, además de proporcionarles tiempo suficiente para el descanso y el ocio. También debe ofrecerles la oportunidad de contribuir positivamente a la sociedad y alcanzar su autorrealización personal. Esto implica que el entorno laboral debe ser un espacio donde los trabajadores puedan desarrollar plenamente sus habilidades y potencial, permitiéndoles crecer tanto profesional como personalmente mientras cumplen con su rol en la comunidad.

En los últimos años, el diseño del trabajo y las demandas asociadas han experimentado transformaciones sin precedentes. Estos cambios han hecho que el estrés se convierta en un tema de creciente interés y preocupación dentro del ámbito de la salud laboral. A medida que las responsabilidades laborales se vuelven más complejas y exigentes, la gestión del estrés ha cobrado relevancia no solo por su impacto en el bienestar de los empleados, sino también por su influencia en la productividad y el ambiente de trabajo. Como resultado, cada vez más organizaciones reconocen la importancia de abordar el estrés de manera proactiva para mejorar tanto la salud de los trabajadores como el desempeño organizacional.

### **2.3.2 Bases teóricas de la Rotación de personal**

El concepto de rotación de personal en el ámbito de los recursos humanos, tal como lo define Chiavenato (1999), se refiere a la cantidad de empleados que ingresan y salen de una organización en un determinado periodo de tiempo.

Diversos estudios demuestran que los índices de variabilidad pueden causarse por motivos como: nuevas oportunidades laborales, mejoras económicas, capacitaciones de trabajo para mejorar el perfil laboral o incluso mejor calidad del empleo. Price (1977) menciona que la rotación de personal es “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” (p. 6). Lo cual nos indica que las emociones influyen en el trabajo para que los empleados decidan salir de la organización.

#### **2.3.2.1 Importancia de la rotación en las empresas**

La rotación de personal es un tema muy relevante dentro de la administración de una empresa. Por lo mismo, es un concepto muy estudiado por diversos autores que buscan comprender y proponer diversas soluciones para afrontar este gran reto.

Sobre el efecto que tiene la salida de los trabajadores en el valor económico de las instituciones, Rodríguez (2018) “este fenómeno provoca pérdidas no solo económicas, sino también, impactos en el capital relacional, ya que una 2 separación

entre colaborador y empleador puede conllevar el bloqueo de un proyecto o alterar las sólidas relaciones establecidas con los compañeros de trabajo y clientes” (p.12), lo cual puede afectar no solo a las utilidades que la empresa recibirá sino también a la productividad que producirá o lograra en el transcurso del año a medir.

Robbins & Judge (2009) indican que “los colaboradores buscan sistemas de pago justos, que cumplan con sus expectativas” (p.93). Mientras los trabajadores consideren que su pago es equitativo al promedio salarial entre las empresas del rubro, mantendrán la posición mientras esta esté equitativamente balanceada entre su vida personal y su carga laboral. Para Vroom, como se mencionó en Vásquez (2007) “el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio, tranquilidad, etc.” (p.23) y de esto depende la armonía entre la estabilidad del trabajador en el puesto o la salida del mismo.

Todos estos factores definen a la rotación de personal como un punto de partida para probar mejores oportunidades de mejora, así como, un indicador que temporalmente estaría buscando plantearnos nuevas ideas y nuevas propuestas que mejoran y hacen competir a las empresas.

### **2.3.2.2 Teorías sobre la Rotación de Personal**

### ***Teoría de la Equidad de Adams (1965)***

Este modelo propone, bajo los ojos del empleado, que tan justo está siendo su trato versus el beneficio que recibe y bajo esta perspectiva influirá en su actitud y comportamiento laboral. Esta percepción será la que definirá no solo su actuar sino también, su estadía dentro de la empresa.

Toma en cuenta 3 puntos claves para basar esta teoría:

**Comparación:** El compararse es un hábito del ser humano por naturaleza, al hacerlo en el trabajo, se pretende darle valor a la situación en la que el empleado se encuentra. Validando el trato, los recursos o la carga laboral con un compañero o alguien que esté a la par. Cuando se toma en cuenta esta comparación, el empleado tiende a notar una actitud frente a la situación.

**Tensión o motivación:** Luego de compararse, el empleado optará por una actitud o sentimiento frente a la situación, esta puede ser negativa o positiva. Esto lo llevará a tomar una decisión en base a cómo se encuentra y qué acción es necesaria para que la situación se mantenga o cambie.

**Actuación:** Lo siguiente sería tomar acción sobre lo planteado. Aceptará la situación, o se alejará de ella. Es posible también que pueda enfrentarla y exigir beneficios, hasta encontrar un punto de equilibrio.

La relación próxima a la equidad es no solo percibir un trato justo, sino un sentimiento equitativo de entrega versus beneficio. El empleado considerará en qué lugar se siente más cómodo con las opciones de carga laboral, pretensiones económicas, beneficios personales; y según ellos decidirá que es más conveniente para él.

### ***Teoría de expectativas de Vroom***

Como profesor de psicología de Yale, Víctor Vroom es un experto en liderazgo bajo el contexto de análisis psicológico, así como la toma de decisiones en las instituciones.

La teoría propone que las personas actúan siempre en base a buscar un beneficio final. Si bien, el teorema, contiene elementos subjetivos que no permiten cuantificar los resultados; podemos analizar a los empleados en base a sus sentimientos entregados en este estudio.

Existen 3 conceptos clave para resolver y aplicar esta teoría:

Valencia: es la importancia o el valor que el ser le brinda a la recompensa obtenida luego de un largo trabajo.

Expectativa: Es la posibilidad y la confianza esperar que algo suceda.

Instrumentalidad: Es el elemento que medirá qué condiciones proveerá u ofrecerá la empresa.

La teoría se aplica en base a la siguiente fórmula:

$$\text{“Motivación = Valencia x Expectativas x Instrumentalidad”}$$

Véase un ejemplo, en base a un trabajador de esta tienda, que está considerando participar en un programa de capacitación interna que podría llevarlo a un ascenso.

Para facilitar el cálculo y la interpretación, se utilizará una escala numérica subjetiva, basada del **0 al 1**, para considerar el valor en porcentaje.

Valencia: El trabajador valora mucho la promoción porque significa un aumento salarial y más reconocimiento dentro de la empresa. Supongamos que, en una escala del 0 al 1, su valencia es 0.8

Expectativa: El trabajador cree que, si se esfuerza y completa el programa, tiene una alta probabilidad de obtener el ascenso. En una escala del 0 al 1, su expectativa es 0.7

Instrumentalidad: Se percibe que el desempeño en el programa de capacitación está directamente vinculado a la promoción. En una escala del 0 al 1, su expectativa es 0.9

Cálculo:

$$\text{Motivación} = 0.8 \times 0.7 \times 0.9 = 0.504$$

Una motivación de **0.504 (50.4%)** sugiere que el trabajador está motivado para participar en el programa de capacitación. Esto se debe a que valora la recompensa, pero al parecer se siente un poco desconfiado sobre su capacidad de lograrlo, pero cree que el empeño que ponga en la capacitación tendrá un impacto directo en la obtención de este ascenso.

Entonces, en base a esta teoría, se considera que toda persona requiere de cierto ambición o expectativa para poder conseguir sus objetivos finales, en un principio estos objetivos finales pueden estar acorde con la empresa o quizá, puedan ser objetivos personales por lo cual el empleado tiende a buscar en diferentes lugares lo que mejor le conviene.

### 2.3.2.3 Factores que influyen en la Rotación de Personal

Sobre ello Knapp. (1965) nos menciona:

La exposición de las causas relacionadas con la empresa será asimismo tratada de modo sucinto en sus tipos fundamentales más importantes. Dentro de la uniformidad cada día más rígida, de la estructura de las empresas y de sus métodos de trabajo, que aún innumerables variantes, amén de la diferencia de salario y del trato humano. (p.57)

### ***Factores organizacionales***

El cambio de las personas es tan variable como los cambios que tienen cada año las empresas, su cultura y valores, la reinvención que viven por el mismo entorno, incluso en la misma tecnología, a veces dificulta que el medio pueda acoplarse de la manera correcta. Si bien, existirá un público con necesidad de trabajo, eso no sugiere que siempre obtendrán un número fijo de empleados bajo sus techos.

Consideramos, también, a Chiavenato (2005) quien dice que:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de las organizaciones, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. (p.195)

Otro factor muy importante, es el clima laboral; las personas con las que trabajamos no siempre tiene que ser el mejor perfil de la empresa, por lo cual un mal líder puede llevar a la quiebra un área.

### ***Factores individuales***

Según lo señalado por Littlewood (2006), el deseo de poner fin a la relación laboral actual refleja una predisposición cognitiva hacia la desvinculación de la organización, acompañada de una débil identificación con la misma. Este proceso mental influye en la decisión final de permanecer o renunciar a la empresa. En su investigación, Littlewood también buscó establecer un modelo de rotación de personal, encontrando que los empleados que perciben un bajo nivel de apoyo por parte de la organización tienden a presentar un menor compromiso afectivo y apego organizacional. Esto se traduce en una mayor inclinación a buscar oportunidades laborales en otras empresas, lo que, a largo plazo, suele concretarse en la movilidad de los trabajadores.

- Satisfacción laboral

La teoría de Herzberg (1959), conocida como la teoría de los dos factores o teoría bifactorial, ha sido una de las más influyentes en el campo de la satisfacción laboral. Según Herzberg, existen dos grupos de factores que impactan en la motivación de los empleados: los factores intrínsecos y los factores extrínsecos.

Factores intrínsecos o motivacionales: Estos están relacionados directamente con el contenido del puesto de trabajo y las responsabilidades inherentes al cargo. Incluyen elementos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el

crecimiento profesional. Estos factores son los que generan una satisfacción duradera en los empleados y contribuyen a mejorar su productividad. Cuando se satisfacen estos factores, los trabajadores experimentan un mayor compromiso y satisfacción en su labor diaria.

Factores extrínsecos o higiénicos: Estos se refieren a las condiciones externas que rodean al individuo en su entorno laboral, como el salario, las políticas de la empresa, el clima laboral, la seguridad en el trabajo y las condiciones físicas del lugar. Aunque estos factores no generan satisfacción directa, su ausencia o deficiencia puede producir insatisfacción.

- Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991), desarrollaron su teoría en base a tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo), señalan que estos tres tipos de compromiso pueden coexistir en un empleado de manera simultánea. Sin embargo, uno de ellos generalmente prevalecerá y será el principal responsable de generar el vínculo entre el trabajador y la organización. Además, sugieren que el compromiso afectivo es la dimensión que más contribuye al desarrollo positivo tanto del empleado como de la empresa, ya que este tipo de compromiso implica un fuerte apego emocional hacia la organización, lo que favorece una mayor satisfacción laboral, lealtad y rendimiento.

Compromiso afectivo: relacionado con la conexión emocional, es crucial para fortalecer su relación laboral. En este proceso, el empleado evalúa los beneficios y el trato que recibe por parte de la empresa. Si estas valoraciones son percibidas como positivas, el empleado tiende a alinear sus propios objetivos con los de la organización, generando un sentido de pertenencia y compromiso. Como resultado, aumenta la intención de permanencia en la empresa.

Compromiso de continuidad: Este tipo de compromiso se establece cuando el empleado realiza un análisis de costo-beneficio, sopesando los riesgos y pérdidas potenciales frente a las ventajas de permanecer. En este proceso, el salario y otros beneficios económicos juegan un papel determinante, ya que el atractivo financiero puede ser clave para que el colaborador decida mantenerse en la empresa. Al sentir que abandonar la organización implicaría costos significativos, como la pérdida de estabilidad económica o beneficios adquiridos, es más probable que adopte los valores y objetivos organizacionales como propios, aun si su apego emocional o compromiso afectivo es limitado.

Compromiso normativo: En este caso, el cumplimiento de las normas y políticas organizacionales se ve impulsado por un sentido de obligación moral o ético, más que por un apego emocional. Además, la pertenencia a un grupo particular dentro de la organización adquiere una importancia subjetiva para el colaborador, quien reconoce el valor de ser parte de ese entorno.

### ***Factores externos***

Existen otras causas que pueden tener un factor más natural, como: la salud, la jubilación, el crecimiento interno. En estos casos, la rotación es necesaria porque un cambio siempre es relevante para el aprendizaje y crecimiento de la institución.

Las expectativas laborales varían entre generaciones, lo que puede influir significativamente en la rotación de personal. Actualmente, los millennials y la generación Z suelen priorizar aspectos como la flexibilidad en el trabajo, ya sea en términos de horarios o la posibilidad de trabajar de forma remota. Además, valoran altamente las oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo profesional, buscando empleos que les ofrezcan crecimiento personal y nuevas habilidades. Si las organizaciones no responden a estas expectativas, es probable que los empleados jóvenes consideren cambiar de trabajo en busca de organizaciones más alineadas con sus necesidades y aspiraciones.

- Mercado laboral y oportunidades externas

En un mercado laboral altamente competitivo, los empleados tienen mayor facilidad para recibir ofertas de trabajo más atractivas, lo que incrementa la incidencia de rotación. Si las empresas competidoras brindan condiciones laborales más favorables, es probable que los empleados se sientan motivados a considerar un cambio de empleo, buscando nuevas oportunidades. Esto crea un entorno donde la

movilidad laboral se ve potenciada por la competitividad del mercado y las mejores propuestas ofrecidas por otras organizaciones.

- Factores socioeconómicos y demográficos

La proximidad del lugar de trabajo o el tiempo que un empleado tarda en llegar a la oficina también puede influir. Muchas veces la rotación aumenta si el traslado es incómodo o largo.

Las crisis económicas en el país, cambios en la legislación laboral, o inestabilidad política pueden influir en la disponibilidad de empleados o en las decisiones de quedarse o cambiar de empleo.

#### **2.3.2.4 Consecuencias de la Rotación de Personal**

En base a la perspectiva del empleador, suele ser a veces, la más afectada, al momento de hablar sobre rotación de personal. Su impacto puede afectar tanto a la operación, productividad, clima laboral y golpear económicamente a la empresa.

##### ***Costos directos***

La consecuencia más tangible es la económica, es la que primero se muestra en los indicadores relevantes de la empresa.

Mencionado lo dicho por Chiavenato (2007):

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (p 72)

Conforme a lo mencionado, se desglosa de la siguiente manera:

**Costos Primarios:** Se refieren a los que se relacionan directamente con la salida del trabajador y su reposición, que incluyen: proceso de selección, registros en sistema y documentación, capacitaciones y demás.

**Costos Secundarios:** Se refieren a los aspectos intangibles que no se pueden evaluar económicamente, pero afectan en el sentido de tiempo, porque el nuevo empleado tarda en adaptarse y este tiempo cuenta como parte del costo que afecta a la empresa.

**Costos Terciarios:** Se refiere a los costos a largo plazo, los cuales se ven afectados por la inexperiencia del personal nuevo.

Frente a todo esto, también afrontamos otras áreas que impactan en la operatividad de la institución y en el sentir de los trabajadores.

### ***Costos indirectos***

La salida intempestiva de trabajadores en un rango de tiempo, puede interrumpir la continuidad y la eficiencia en los flujos de trabajo asignados. Estas bajas cargan directamente al personal restante pues son los que finalmente asumirán posiciones hasta que las plazas faltantes se cubran.

Así mismo, la salida de empleados clave puede afectar la calidad del trabajo y la productividad en sus equipos, pues muchos de ellos lideran las áreas, y facilitan los conocimientos a sus compañeros. Perder la dirección perjudica y requiere que exista un re entrenamiento para los nuevos ingresos y personal antiguo inclusive.

- Impacto emocional

Werther & Davis (2008) menciona sobre el clima laboral y el beneficio que trae este para los trabajadores, como influye en el sentido de pertenencia y la satisfacción de estadía en la empresa. Incluso, sobre las relaciones que se formarán entre los miembros del equipo de trabajo.

Generalmente el clima laboral lo introduce la empresa, pero poco a poco lo forman los empleados que en ella cohabitan. Bajo esa premisa, mientras más rotación exista menos familiaridad habrá. Si bien el clima, es una herramienta que puede

trabajarse y mejorarse con el tiempo, la rotación de personal suele afectar en ese sentido.

Como menciona Robbins & Judge (2009) es muy influyente la relación del subordinado con los jefes, ya que la “satisfacción de los colaboradores aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amistoso” (p.93), los líderes influyen mucho en la estabilidad de los trabajadores de su equipo, ellos son la principal base para captar y retener todo el talento asignado.

Sobre la moral del equipo, este se ve afectado por la sobrecarga de trabajo que se generaría por la falta de cobertura o el tiempo que tarda en buscarse un reemplazo.

### **2.3.3 Bases teóricas sobre la relación entre el engagement, la rotación de personal y la comunicación estratégica**

#### **2.3.3.1 Comunicación Estratégica en las Organizaciones**

La comunicación estratégica es un enfoque que se centra en la planificación cuidadosa y la implementación de acciones comunicativas para alcanzar objetivos específicos, optimizando los recursos disponibles de manera eficiente. Este tipo de comunicación se fundamenta en una profunda comprensión del contexto organizacional, así como en la identificación clara de las necesidades y oportunidades que enfrenta la empresa. Al tener en cuenta estos aspectos, la organización puede

interactuar de manera efectiva con su público objetivo, lo que a su vez potencia la visibilidad y la lealtad hacia la marca. Además, la comunicación estratégica no solo se enfoca en transmitir mensajes, sino que también busca crear un diálogo significativo que fortalezca las relaciones con los diferentes stakeholders, contribuyendo a la construcción de una imagen positiva y coherente de la empresa en el mercado.

Se utiliza como una herramienta para identificar y abordar tanto oportunidades como amenazas que puedan impactar a la organización. Esto implica un análisis constante del entorno interno y externo, lo que permite a las empresas adaptar sus mensajes y estrategias comunicativas en función de las circunstancias.

### **2.3.3.2 Importancia de la comunicación estratégica para la cultura organizacional**

Su importancia radica en cómo contribuye en el despliegue comunicacional para que los trabajadores perciban la organización, sus valores y su propósito de manera positiva y eficaz.

La información a trabajar no será lineal ni de una sola recepción, cualquier estrategia de la organización pasará por una etapa de planeamiento y seguimiento para la entrega correcta del mensaje. La cultura organizacional no es un ente estático, sino que es un proceso dinámico y mediado por la comunicación. Los trabajadores no solo reciben esta cultura, sino que la interpretan y la incorporan a su forma de actuar,

convirtiéndola en una parte integral de su identidad laboral y de las prácticas de la organización.

Si la cultura organizacional sufre transformaciones, como parte de un proceso de crecimiento, como un cambio de dirección o un nuevo proceso de innovación; la comunicación estratégica se posiciona como el ente encargado de mantener el dinamismo entre los empleados y la organización, trabajando como una cinta invisible que ayuda a mantener esta relación unida.

Según el, considerado, padre del marketing, Philip Kotler, la comunicación estratégica será la encargada de todo el proceso de planificación, creación, transmisión y recepción de los mensajes de la organización para con los empleados, para lograr objetivos específicos.

Como consecuencia, si la comunicación es correcta y efectiva, debe existir una retroalimentación de parte de los trabajadores, entendiendo que existe entre ambos una sintonía entre lo que el trabajador desea y lo que la organización puede ofrecer. Esto impulsa a la expansión de la cultura a través de la apropiación de cada empleado, haciéndolos embajadores de la cultura institucional.

Caso contrario, si la comunicación no es estable, la cultura se desestabiliza, pues ningún empleado siente conexión con ella. También existen casos, en los cuales la comunicación de retroalimentación entre las áreas de comunicación, líderes y

representantes, son nulas, o negativas; lo cual genera un factor que facilita la creación de un clima de silencio. Esto se define como el miedo de los líderes a recibir feedback negativo, especialmente de sus subordinados (Morrison & Miliken, 2000).

Entonces, el silencio organizacional, es una muestra de que el proceso no es eficiente, lo cual implica un gran desperdicio de costos y esfuerzos; que van a influir en bajo o nula participación en reuniones, sugerencias, proyectos y demás propuestas que la empresa pueda o quiera presentar (Shojaie et al., 2011).

### **2.3.3.3 Impacto de la comunicación en el engagement y la retención de personal**

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, existe una sinergia entre la comunicación, el engagement y la retención del talento en las empresas. Un buen despliegue de comunicación en las organizaciones, pueden fomentar un ambiente laboral en el cual los trabajadores se sientan comprendidos y valorados. Esta sintonía hace que, tanto empleado como empleador, se sientan alineados con los objetivos de la empresa, encaminado a mantenerse juntos por los beneficios mutuos que pueden conseguir.

A través de una correcta comunicación, los trabajadores pueden desarrollar sus labores de manera objetiva, encaminados hacia las metas de la empresa. Sentir, que su esfuerzo contribuye al éxito de la empresa, desarrollará un engaged que refuerza la participación y el reconocimiento. Contar con un feedback sobre su desempeño, tanto

positivo como correctivo, demuestra el interés en su trabajo y la posibilidad de crecimiento. Crear un vínculo de confianza es un factor clave en la retención, ya que los empleados son más propensos a quedarse en una organización donde se sienten seguros y valorados.

Ante situaciones adversas, que incluyen conflictos o situaciones difíciles de manejar, la comunicación es clave para resolverlos antes de que se conviertan en motivos para que los empleados se marchen. Frente a estas situaciones, muchas empresas han considerado la creación de canales donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias para la construcción de mejoras o cambios que puedan suscitarse a través del tiempo.

#### **2.3.3.4 Relación entre Engagement, Rotación de Personal y Comunicación Estratégica**

##### ***El rol de la comunicación en la mejora del engagement***

Diversos autores mencionan, situaciones en las que la comunicación puede influir directamente en la relación del engagement con las organizaciones. Para iniciar con una buena base interna, se debe considerar que las empresas deben contar con una sólida cultura organizacional. Schein (2004) señala, en su trabajo sobre cultura organizacional, que los líderes deben comunicar con claridad los valores y expectativas de la empresa para que los empleados los adopten como propios. Un ambiente donde

la comunicación es fluida y consistente fomenta una cultura que refuerza el engagement y la alineación con los objetivos de la organización.

Según Kahn (1990), la comunicación clara y abierta es fundamental para generar esa seguridad psicológica y sentido de pertenencia. Tomando en cuenta a los líderes quienes serán los encargados de comunicarse de manera efectiva harán que los empleados se involucren emocionalmente en su trabajo.

Así mismo, Schaufeli y Bakker (2010), consideran que el feedback continuo es esencial para mantener el engagement de los empleados. Estos autores desarrollaron un modelo que relaciona el engagement con recursos como el apoyo social y la retroalimentación positiva. Una buena comunicación sobre expectativas y logros, así como el reconocimiento por parte de los líderes, contribuye directamente a que los empleados se sientan comprometidos con sus tareas y con la organización.

Considerando una estructura organizacional sólida, líderes influyentes y receptivos, feedback continuo e interés genuino; la influencia de un área de comunicación que desarrolle planes estratégicos en conjunto con sus áreas de relaciones humanas, es fundamental para mantener un engagement en cada uno de sus trabajadores. Su desarrollo puede expandirse según la realidad de la organización, en base a su crecimiento, crisis situacional, índices de gestión y demás realidades que pueda socavar.

### ***Estrategias de comunicación para reducir la rotación de personal***

Tomando en cuenta los factores que puedan determinar la situación del engagement en la cual se encuentra la empresa actualmente. Es posible considerar diferentes estrategias según su necesidad de atender. Muchas de estas, deben estar construidas y deben ser aplicadas en conjunto con el área de gestión de personas, para poder desarrollarse correctamente en cada sección o área de la empresa. El involucramiento del equipo gerencial es relevante para que todos los planes propuestos sean ejecutados correctamente.

Generar engagement a través de la participación y la inclusión: Los trabajadores se sienten capaces de compartir sus opiniones para participar en proceso de toma de decisiones, creación de planes y proyectos u actividades similares que enaltecen su identidad y la de la empresa.

Generar engagement a través de crecimiento interno y desarrollo profesional: Identificar talento interno que pueda desarrollarse a través de planes de capacitación creados por la empresa, así como la difusión de oportunidades laborales internas.

Generar engagement a través de reconocimiento y recompensa: Los reconocimientos pueden establecerse según las características a resaltar de los empleados, pueden ser por tiempo de servicio o años en la compañía, crecimiento laboral, actitudes o valores relevantes para la empresa, acciones destacables o

similares. La recompensa se puede establecer con un plan de gestión económico o emocional, el cual cala en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Generar engagement a través de feedback continuo: Esta propuesta, recomendablemente, debe ser bidireccional para que el trabajador se sienta considerado tanto en su desarrollo profesional y opciones de mejora como en la visualización de subordinado a líder.

## 2.4 Atributos del proyecto

**Tabla 1**

*Atributos y beneficios del Engagement Laboral*

<b>Atributos</b>	<b>Beneficios</b>
Identificación con la organización	Representa el grado en que el empleado siente que forma parte integral de la organización.
Relaciones laborales cooperativas	Involucra el trabajo en equipo, el apoyo mutuo y el sentimiento de camaradería en el ambiente laboral.
Línea de carrera	La posibilidad de aprender, desarrollarse y alcanzar nuevas metas dentro de la organización.
Motivación Intrínseca	Refleja el disfrute personal y el sentido de logro que proviene de la propia naturaleza del trabajo.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios sobre el engagement laboral

**Tabla 2**

*Atributos y beneficios de la Rotación de Personal*

<b>Atributos</b>	<b>Beneficios</b>
Motivos de rotación voluntaria	Factores relacionados con la cultura organizacional, el liderazgo, el mercado laboral externo, etc.
Duración promedio del nuevo trabajador	Se refiere al tiempo de permanencia de los empleados en la organización antes de su desvinculación.
Impacto en el clima laboral de la empresa	Refleja cómo la rotación afecta la interacción y motivación de los empleados restantes.
Políticas de retención y beneficios laborales	Incluye planes de carrera, beneficios y estrategias de engagement que influyen en la permanencia de los empleados.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios sobre la rotación de personal

## 2.5 Análisis comparativo de atributos

**Tabla 3**

*Comparativo del Engagement Laboral*

<b>Engagement Laboral</b>		
<b>Atributos</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Identificación con la organización	Los nuevos trabajadores no se sienten identificados con la empresa ni sus valores.	Cuentan con un mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, lo que mejora la retención de talento.
Relaciones laborales cooperativas	Falta de apoyo y comunicación deficiente.	Relaciones colaborativas y de apoyo entre compañeros y líderes, refuerza el trabajo en equipo y el desarrollo del área.
Línea de carrera	Falta de visualización en las oportunidades de crecimiento y avance en la línea de carrera.	Acceso a programas de capacitación y oportunidades claras de desarrollo, lo que aumenta el entusiasmo de los trabajadores.
Motivación Intrínseca	Los trabajadores solo buscan cumplir con lo básico, sin interés genuino.	Trabajadores motivados por el propio placer de realizar sus funciones, más allá de las recompensas.

Nota: Se realizó un cuadro comparativo sobre el antes y después de presentar el proyecto de investigación.

**Tabla 4**

*Comparativo sobre la Rotación de Personal*

<b>Rotación de Personal</b>		
<b>Atributos</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Motivos de rotación voluntaria	Renuncias voluntarias debido a la insatisfacción y malas condiciones laborales.	Reducción de las renuncias voluntarias gracias a mejoras en el ambiente de trabajo y oportunidades de desarrollo.
Duración promedio del nuevo trabajador	Los trabajadores permanecen poco tiempo en la empresa debido a falta de satisfacción y atención en sus necesidades.	Aumento en la duración promedio del trabajador al mejorar las condiciones laborales y estrategias de retención.
Impacto en el clima laboral de la empresa	Baja productividad y desmotivación debido a las constantes renuncias.	Mejora en la productividad y unión del equipo gracias a una planilla más estable y dinámica.
Políticas de retención y beneficios laborales	Pérdida de trabajadores nuevos y antiguos por no contar con beneficios llamativos y competitivos en el rubro.	Retención de trabajadores a través de mejores políticas de desarrollo y beneficios laborales.

Nota: Se realizó un cuadro comparativo sobre el antes y después de presentar el proyecto de investigación.

## 2.6 Plan de actividades del proyecto

**Tabla 5**

*Cronograma de actividades del proyecto*

Actividades	AÑO 2024											
	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Definición de Tema	■											
1. Título		■										
2. Localización en la que se desarrollará el estudio			■									
Definición de variables				■								
Formulación del problema:					■							
1. Objetivos generales y específicos						■						
Redacción de justificación de la investigación							■					
1. Limitaciones							■					
2. Viabilidad								■				
Presentación del primer avance									■			
Elaboración de:										■		
1. Marco teórico										■		
2. Atributos del proyecto										■		
3. Análisis comparativo de atributos										■		
4. Cronograma de actividades										■		
Presentación del segundo avance											■	
1. Elaboración de la herramienta a aplicar											■	
2. Desarrollo y toma de la muestra											■	
Formulación de la hipótesis y desarrollo general												■
Presentación del tercer avance												■
1. Realización de tablas y diagramas												■
2. Análisis de cuadros y figuras												■
Presentación del cuarto avance												■
1. Conclusiones												■
2. Recomendaciones finales												■
Revisión y corrección de la redacción												■
Elaboración de Informe Final												■
Desarrollo de PPT a presentar												■
Pre-sustentación con el mentor a cargo												■
Sustentación de la Investigación												■

Nota: Se realizó el cronograma de actividades del proyecto

## 2.7 Metodología del proyecto

El tipo de investigación en este proyecto es básico, la cual pretende ampliar los conceptos y conocimientos sobre estas dos variables muy utilizadas en el mercado laboral actual.

La investigación básica o también llamada fundamental, busca ampliar nuevos conocimientos sin una aplicación práctica inmediata. Es motivada por la curiosidad de descubrir las bases sobre cómo funciona el mundo y a menudo, forman la base de las siguientes creaciones aplicadas.

El principal objetivo de la investigación básica es entender los fenómenos naturales o sociales, descubrir principios generales y entablar nuevas teorías. Es netamente, ampliar el conocimiento en un tema en específico y no centrarse en solucionar problemas (Ballestín y Fábregues, 2019).

Este estudio pretende mostrar los diversos conceptos que desarrollan el engagement y la rotación de personal para que en base a ello se puedan tomar las mejores y más oportunas decisiones para la empresa.

Enfoque de investigación:

El enfoque cuantitativo es uno de los dos grandes enfoques utilizados en la investigación científica, está centrado en la objetividad y el análisis estadístico, lo que

permite generar resultados replicables en poblaciones extensas y basados en pruebas que puedan determinarse a futuro (Hernández-Sampieri, 2018).

En este estudio se aplicó un enfoque cuantitativo, utilizando una encuesta virtual dirigida al personal operativo que comenzó a trabajar entre enero y noviembre de 2024. El objetivo fue analizar el nivel de engagement actual, para lo cual se empleó una escala de medición tipo Likert.

Nivel de investigación:

En esta investigación se busca describir las variables, y encontrar la relación entre ellas. Este análisis permite visualizar la intensidad y dirección que pueden tomar ambas variables entre sí.

Sampieri (2018), considera que este tipo de estudios puede emplearse tanto en el ámbito descriptivo como en la predicción, aunque con ciertas limitaciones al no establecer causalidad.

En consecuencia, el nivel de investigación a utilizar es el correlacional.

Diseño de investigación:

El diseño de investigación que se aplicó en este estudio es uno de los diseños básicos de la investigación, dado que la información a recopilar es una muestra representativa de un momento en específico sobre las variables determinadas. El procedimiento no experimental transversal, fue el ideal.

Hernández et al. (2014), definen este diseño con tres puntos clave: no se manipulan las variables, solo se limita a la observación del proceso de forma natural; la muestra de datos se da en un determinado momento, lo cual permite analizar esta incidencia en una única situación. Si bien no permite establecer relaciones causales ni observar cambios en el tiempo, es valioso para describir el estado actual de una población o fenómeno y generar hipótesis para estudios futuros.

En este estudio se logró obtener una muestra en tiempo determinado, para encontrar una relación entre el engagement y el índice de rotación, el diseño no experimental transversal, se utilizó para indagar y entender mejor la incidencia entre estas variables que afectan a la empresa del rubro retail en San Borja 2024.

### **2.7.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Las técnicas de investigación son procedimientos utilizados para recolectar, analizar e interpretar datos en un estudio y con ello los instrumentos de investigación son las herramientas específicas se utilizarán para recopilar los datos de la investigación. (Arias 2020)

La selección adecuada de los métodos, las técnicas y los instrumentos es crucial, ya que influye directamente en la calidad y el éxito de la investigación, garantizando que los objetivos planteados puedan alcanzarse de manera eficiente y fundamentada.

En esta investigación, se utilizó como técnica la encuesta e instrumento un cuestionario de preguntas en escala numérica.

### **2.7.2 Validez y confiabilidad**

Según Cronbach (1971), se define la validez como “el grado en que la evidencia y la teoría respaldan la interpretación de los resultados de las pruebas en el contexto en el que se usaron”, lo que refiere a que el estudio o herramienta es válida cuando los resultados reflejan fielmente el fenómeno o variable que se está investigando.

A su vez, Nunnally (1987), explica que la confiabilidad implica la reducción del error de medición en una prueba. Es decir, un test confiable es aquel que minimiza el error aleatorio, produciendo resultados consistentes y estables en diferentes situaciones.

## **2.8 Población y muestra**

## **2.8.1 Población**

La población se refiere al conjunto total de individuos, elementos, o eventos que comparten características en común y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados de un estudio o investigación.

Hernández et al. (2014) señalan que la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En este caso, la población incluye a todos los posibles sujetos que cumplen con las características requeridas por el investigador para responder a las cuestiones requeridas por el estudio.

La población de ese estudio se enfocó en el personal operativo que comenzó a trabajar entre enero y noviembre de 2024.

## **2.8.2 Muestra y muestreo**

### **2.8.2.1 Muestra**

La muestra es una parte representativa de la población total que permite al investigador hacer inferencias o generalizar los resultados del estudio sin necesidad de examinar a cada miembro de la población.

Se plantea, también, que la muestra es “un subconjunto de la población, seleccionado de manera cuidadosa para representar a ésta de manera adecuada en el estudio”. Hernández et al. (2014) destacan que el propósito de la muestra es facilitar el proceso de investigación al trabajar con un grupo manejable y representativo.

La muestra a utilizar en este estudio, será calculada en base a la cantidad de ingresos de personal operativo entre enero y noviembre de 2024.

### **2.8.2.2 Muestreo**

Los tipos de muestreo en una investigación pueden ser probabilísticos o no probabilísticos, y la elección entre ellos depende de los objetivos del estudio, la naturaleza de la población y los recursos disponibles.

En el caso del muestreo no probabilístico, los autores lo describen como “un tipo de muestreo donde el investigador selecciona a los participantes basándose en su criterio y en el objetivo del estudio” Hernández et al. (2014).

Considerando que en esta investigación se tomará en cuenta al personal que trabaja en el área operativa y que ingresó en el transcurso del año 2024, y se usará una fórmula para calcular la cantidad de participantes, el muestreo será probabilístico.

## 2.9 Operacionalización de variables

**Tabla 6**

*Operacionalización del Engagement Laboral*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Engagement Laboral	Según Schaufeli (2010) el trabajador cuenta con una mentalidad positiva y siente satisfacción por desarrollar sus funciones, le dedica tiempo, se siente vigoroso y absorbido por trabajar.	Se utilizará un cuestionario de unas 15 preguntas aplicadas por la asistente de la tienda retail de San Borja, a los trabajadores que ingresaron en el año 2024, considerando específicamente al personal operativo de tienda.	Vigor	Energía de acción durante la jornada laboral	1,2,3, 4,5	Encuesta virtual  Escala de Likert, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo."
			Absorción	Concentración	6,7,8	
			Dedicación y Valoración	Constancia en el cumplimiento de tareas asignadas	9,10	
				Sentido de pertenencia	11,12	
			Reconocimiento	13,14		
				Valoración	15	

Nota: Se realizó la operacionalización del engagement laboral

**Tabla 7**

*Operacionalización de la Rotación de Personal*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición		
Rotación de personal	Textualmente Chiavenato (2011), menciona que: “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos y externos a la organización que condicionan la actitud y comportamiento del personal” (p. 116 ,118).	Se utilizará un cuestionario de unas 15 preguntas aplicadas por la asistente de la tienda retail de San Borja, a los trabajadores que ingresaron en el año 2024, considerando específicamente al personal operativo de tienda.	Remuneración Económica	Sueldo	1,2	Encuesta virtual		
				Incentivos adicionales	3			
			Remuneración Emocional	Oportunidades de crecimiento en la empresa	4	Escala de Likert, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo."		
				Satisfacción en la tienda / empresa	5,6			
				Beneficios de tiempo	7,8,9			
					Proceso de Selección y Capacitación	Entrevista	10,11	
						Inducción	12,13	
			Capacitación	14,15				

Nota: Se realizó la operacionalización de la rotación de personal

### CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

#### 3.1 Estimación de los costos necesarios para la implementación

**Tabla 8**

*Estimación de los costos necesarios para la implementación*

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente	Costo Estimado (S/.)
Recursos disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop Toshiba Thinkpad	Personal	3400
		Materiales	Documentos virtuales (no se usó material físico)	Personal	92
		Software de análisis	Uso de programas como Excel o SPSS (si ya se tiene acceso)	Personal	240
Recursos necesarios	Gastos de trabajo de campo	Recolección de datos	Plataforma para encuestas virtuales (gratuita, pero podría requerir versión Premium)	Personal	92
	Transporte	Movilidad	Para traslados a tienda / oficina / instituto	Transporte Publico	616
	Servicios	Wifi	Servicio de internet mensual	Personal	1870
	Servicios	Energía	Servicio de luz mensual	Personal	1133
	Viáticos	Alimentación	Alimentación por días de estudios presenciales	Personal	950
	Investigación	Tiempo del investigador	Horas dedicadas a la investigación (calculado como valor estimado)	Personal	3390
	Asesoría	Consultas y revisiones	Asesorías académicas o profesionales	ISIL	2464
	Publicación	Costos de publicación	Distribución del informe final (no impreso)	Scopus	3600
				<b>TOTAL</b>	<b>S/ 17,846.49</b>

Nota: Se realizó la estimación de los costos necesarios para realizar el proyecto de investigación.

Interpretación: El cuadro detalla una estimación de costos del proyecto, dividida en dos secciones: recursos disponibles y recursos necesarios. En la categoría de recursos disponibles, se incluyen elementos de infraestructura, como una laptop, materiales digitales y software de análisis, cuyo acceso actual es gratuito y personal. Los costos del cuadro se colocaron considerando que no se cuenta con laptop, ni con Microsoft ni con Jamovi, que fueron las herramientas que se usaron para este estudio, sumando un costo total de S/. 3732.

Por otro lado, los recursos necesarios contemplan gastos adicionales que podrían incurrir si el proyecto hubiera requerido asistir de manera presencial, tanto a la empresa, como a la tienda de muestra. Incluso a las clases presenciales. Esto incluye recolección de datos y transporte para desplazamientos. Así mismo, se incluyeron los servicios como internet y electricidad, así como viáticos para alimentación en los días presenciales.

Además, se estima el tiempo invertido en la investigación, considerando el valor del curso total de este año, entre las horas invertidas. También, el costo de asesorías académicas, si estas fueran particulares, contemplando el valor aproximado que se muestra en redes (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], s.f.). Finalmente, se considera un gasto significativo para la publicación del informe en plataformas académicas como Scopus (Asesoría en Tesis, s.f.), con un valor de S/. 3600. En conjunto, el costo total del proyecto alcanza los S/. 17,846.49, lo que refleja una inversión integral necesaria para asegurar la calidad, recolección de datos y difusión de los resultados.

## CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### 4.1 Alcance esperado

Según Hernández et al. (2014) señalan que la población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En este caso, la población incluye a todos los posibles sujetos que cumplen con las características requeridas por el investigador para responder a las cuestiones requeridas por el estudio.

Para poder analizar la relación que existe entre el engagement laboral y la intención de rotación en la empresa retail de San Borja, se está considerando a la población relativamente nueva, ingresos de personal de lo que va del año 2024.

### 4.2 Descripción del mercado objetivo real

#### 4.2.1 Muestra

La muestra es “un subconjunto de la población, seleccionado de manera cuidadosa para representar a ésta de manera adecuada en el estudio”. Hernández et al. (2014) destacan que el propósito de la muestra es facilitar el proceso de investigación al trabajar con un grupo manejable y representativo.

El personal operativo de la tienda retail de San Borja seleccionadas hasta la fecha suman un total de 156 personas (ANEXO 1 y 2); de las cuales 111 serán

encuestadas para recabar la información requerida para llevar a cabo la investigación.

La población considerada es del área operativa, que tiene como puesto de trabajo representante de servicio en las áreas de sala, cajas, almacén y frescos. Se empleó una fórmula para determinar la muestra, ya que el muestreo es probabilístico y de población finita. A continuación, se procede a mostrar la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra cuando se conoce la población:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Donde:

n: Tamaño de población

z: Nivel de confianza

p: probabilidad de éxito o proporción esperada

q: Probabilidad de fracaso

e: precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Parámetro Valor:

n 156

z 1.96

p 50%

q 50%

e 0.05

$$n = 156 \times \left( \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 + \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{156}} \right)$$

$$n = 111$$

Se determinó la muestra realizando los cálculos con la fórmula anteriormente mostrada, lo cual proporcionó un total de 111 participantes utilizando los valores estadísticos con un nivel de confianza de 95%, el factor que se utilizó es de 1.96 y un margen de error de 5%. La probabilidad utilizada fue de 50% y se aplicará el instrumento en la empresa retail del distrito de San Borja.

#### **4.2.2 Muestreo**

Los tipos de muestreo en una investigación pueden ser probabilísticos o no probabilísticos, y la elección entre ellos depende de los objetivos del estudio, la naturaleza de la población y los recursos disponibles.

En el caso del muestreo no probabilístico, los autores lo describen como “un tipo de muestreo donde el investigador selecciona a los participantes basándose en su criterio y en el objetivo del estudio” Hernández et al. (2014).

Considerando que en esta investigación se tomará en cuenta sólo al personal que trabaja en el área operativa y que ingresó en el transcurso del año 2024, y la muestra será determinada con una fórmula para el cálculo de la cantidad de participantes, el muestreo será probabilístico.

#### **4.3 Descripción de la propuesta de innovación**

### 4.3.1 Análisis de los resultados descriptivos

#### 4.3.1.1 Análisis de la confiabilidad

**Tabla 9**

*Confiabilidad de los datos de la variable Engagement Laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,844	15

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre engagement laboral

Interpretación: El análisis de datos en la Tabla 9 muestra un valor de 0.844 obtenido mediante el procedimiento estadístico conocido como el Alfa de Cronbach, el cual evalúa la confiabilidad interna de un instrumento. Este coeficiente mide qué tan consistente son las respuestas de los ítems del cuestionario. Un valor de 0.844 se considera alto y aceptable en las escalas de confiabilidad, lo que indica que las preguntas están bien alineadas entre sí y miden de forma coherente la variable que se busca analizar. En conclusión, el instrumento desarrollado para este estudio es sólido y adecuado para obtener resultados confiables.

**Tabla 10**

*Confiabilidad de los datos de la variable Rotación de Personal*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,892	15

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre rotación de personal

Interpretación: El análisis de datos en la Tabla 10 muestra un valor de 0.892 obtenido mediante el procedimiento estadístico conocido como el Alfa de Cronbach, el cual evalúa la confiabilidad interna de un instrumento. Este coeficiente mide qué tan consistente son las respuestas de los ítems del cuestionario. Un valor de 0.892 se considera alto y aceptable en las escalas de confiabilidad, lo que indica que las preguntas están bien alineadas entre sí y miden de forma coherente la variable que se busca analizar. En conclusión, el instrumento desarrollado para este estudio es sólido y adecuado para obtener resultados confiables.

#### 4.3.1.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

**Tabla 11**

*Engagement Laboral*

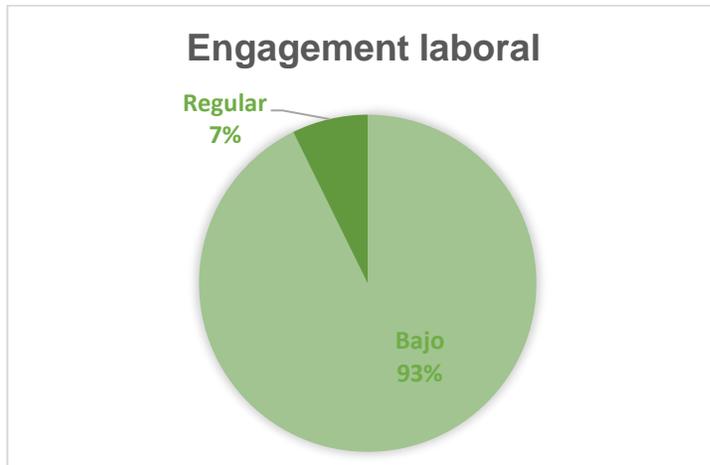
Variable 1: Engagement Laboral

<b>Engagement Laboral</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
Bajo	104	93.7 %	93.7 %
Regular	7	6.3 %	100.0 %

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre engagement laboral

**Figura 1**

*Variable 1: Engagement Laboral*

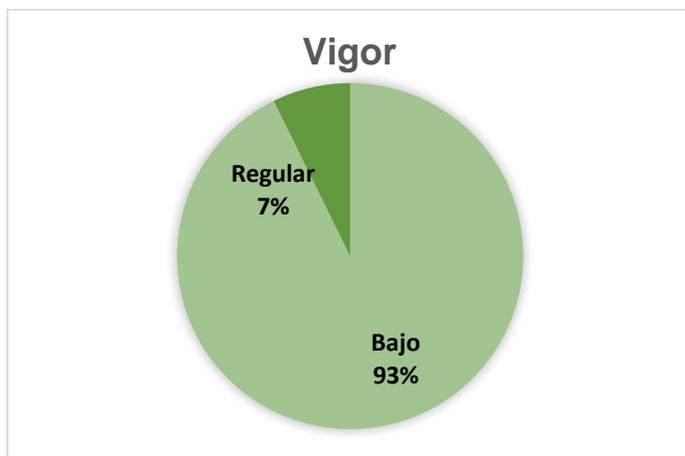


Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre engagement laboral

Interpretación: Se observan los resultados de la encuesta aplicada a 111 trabajadores del área de operaciones que revela un nivel crítico de engagement laboral, considerando que el 93.7% reporta un compromiso bajo, mientras que solo el 6.3% muestra un nivel regular. Este panorama pone en manifiesto una preocupante desconexión entre los empleados y la organización, lo que puede estar afectando negativamente tanto al desempeño laboral como a la retención de talento. Si la encuesta fue aplicada, al personal que cuenta con menos de un año en la empresa, el impacto inicial de los primeros meses está afectando la relación a futuro que el empleado podría crear con la organización, deteniendo así, cualquier intención de crecimiento en la empresa, y, por ende, considerar renunciar ante cualquier otra propuesta laboral.

## Figura 2

*Dimensión 1: Vigor*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre vigor

**Tabla 12**

*Datos estadísticos descriptivos sobre el Vigor*

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
1	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	4.5%	93.7%	1.8%	0.0%	0.0%	100.0%
2	Estoy entusiasmado con mi trabajo.	6.3%	91.0%	2.7%	0.0%	0.0%	100.0%
3	En mi trabajo me siento lleno de energía.	7.2%	72.1%	19.8%	0.9%	0.0%	100.0%
4	Estoy orgulloso del trabajo que hago.	6.3%	54.1%	26.1%	11.7%	1.8%	100.0%
5	Mi trabajo es retador.	3.6%	76.6%	17.1%	1.8%	0.9%	100.0%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre vigor

Interpretación: Contar con un bajo vigor puede traducirse en baja productividad, mayor agotamiento y una predisposición negativa hacia los desafíos laborales. Esto podría generar que los trabajadores muestren dificultades para mantener el ritmo en tareas que demanden esfuerzo físico o mental sostenido. El 73.0% de los trabajadores se encuentra en un nivel bajo, indicando una percepción predominante de falta de vitalidad en sus actividades laborales y solo el 27% reporta un vigor regular. Este indicador podría reflejar condiciones laborales desfavorables, como horarios extensos, falta de recursos o monotonía en las tareas asignadas. Las consecuencias pueden contribuir a un alto porcentaje de ausentismo, elevado índice de rotación y una desconexión generalizada con los objetivos organizacionales.

En las preguntas aplicadas sobre el vigor, si bien un 97.3% de trabajadores se muestra positivo en aspectos como entusiasmo, energía con un 79.3% y orgullo por su trabajo con un 60.4%, los niveles de vigor en general son bajos. Se destaca que casi el 20% de los encuestados raramente se siente lleno de energía, y un 39.6% tiene percepciones negativas o mixtas respecto al orgullo por su trabajo. Además, aunque el 80.2% considera su trabajo retador, un 19.8% lo percibe poco estimulante. Estos resultados reflejan una desconexión emocional en algunos colaboradores y apuntan a la necesidad de fortalecer el orgullo laboral, fomentar la energía y entusiasmo, y asignar tareas más desafiantes para mejorar el compromiso general.

### **Figura 3**

*Dimensión 2: Absorción*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la absorción

**Tabla 13**

*Datos estadísticos descriptivos sobre la Absorción*

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.	4.5%	94.6%	0.9%	0.0%	0.0%	100.0%
7	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.	8.1%	90.1%	1.8%	0.0%	0.0%	100.0%
8	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.	5.4%	88.3%	5.4%	0.9%	0.0%	100.0%
9	Estoy metido en mi trabajo.	7.2%	87.4%	3.6%	0.9%	0.9%	100.0%
10	Estoy dispuesto/a a recomendar esta empresa como un	4.5%	78.4%	14.4%	1.8%	0.9%	100.0%

---

buen lugar para  
trabajar.

---

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la absorción

Interpretación: En la figura 3, podemos observar los resultados de la dimensión de absorción, donde el 91.9% de los encuestados muestra un bajo nivel de absorción en sus tareas, lo que podría reflejar una falta de involucramiento en el trabajo, posiblemente relacionado con la rutina, el agotamiento o una baja motivación; y tan solo el 8.1% de los trabajadores muestra una absorción regular, lo que sugiere que la mayoría no experimenta una inmersión completa en sus actividades. Los riesgos más grandes a considerar con un bajo nivel de absorción, podrían reflejar una falta de conexión emocional con el trabajo o un entorno de trabajo poco estimulante, lo que puede llevar a una disminución de la productividad y un mayor riesgo de estrés. Generalmente, el personal que no se siente completamente concentrado en sus tareas puede ser más propenso a cometer errores, disminuir la calidad en su trabajo o necesitar más tiempo para completar sus responsabilidades asignadas.

En la tabla 13 podemos revisar los resultados sobre cinco afirmaciones relacionadas con el compromiso, concentración y percepción del entorno laboral. Se destacan las siguientes afirmaciones, un 94.6% de los trabajadores indica compromiso e inmersión en sus actividades, aunque solo el 7.2% manifiesta un nivel profundo. También, se observa que el 99.1% se siente inmersa en sus actividades laborales, lo que sugiere una alta concentración en el trabajo. Aunque el 93.7% expresa felicidad al concentrarse, los niveles de satisfacción plena son más bajos, y un porcentaje del 6.3%

no experimenta esta sensación. Por otro lado, aunque el 82.9% recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar, un 17.1% tiene dudas o negativas ante ello. Estos resultados sugieren un ambiente laboral funcional, pero con oportunidades para reforzar la satisfacción plena y mejorar la percepción general de la empresa mediante iniciativas que promuevan orgullo, bienestar y reconocimiento laboral.

**Figura 4**

*Dimensión 3: Dedicación y Valoración*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la dedicación y valoración

**Tabla 14**

*Datos estadísticos descriptivos sobre la Dedicación y Valoración*

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
11	La empresa promueve un ambiente laboral positivo que facilita el trabajo en equipo.	6.3%	87.4%	4.5%	1.8%	0.0%	100.0%

<b>12</b>	Soy muy persistente en mi trabajo.	5.4%	88.3%	4.5%	1.8%	0.0%	100.0%
<b>13</b>	Me siento valorado/a y respetado/a en mi lugar de trabajo.	4.5%	88.3%	7.2%	0.0%	0.0%	100.0%
<b>14</b>	Me siento reconocido/a por mis logros y esfuerzos en la empresa.	4.5%	83.8%	9.9%	1.8%	0.0%	100.0%
<b>15</b>	Siento que la empresa se preocupa por mi crecimiento y desarrollo profesional.	4.5%	85.6%	9.0%	0.9%	0.0%	100.0%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la dedicación y valoración

Interpretación: La encuesta aplicada muestra una baja dedicación y valoración hacia el trabajo, con un 91.9% de los empleados reportando niveles bajos y solo un 7.2% indicando un nivel regular. Apenas el 0.9% de los colaboradores muestra un alto nivel de dedicación. Estos resultados sugieren una desconexión significativa y falta de motivación generalizada entre los empleados, lo que podría afectar negativamente la productividad y el clima organizacional. Contando que más del 90% de los trabajadores con baja dedicación, hay un alto riesgo de desmotivación y, posiblemente, de rotación de personal. Este factor, también puede reflejar una desconexión entre los trabajadores y los valores de la empresa, lo que podría llevar a una menor identificación con la cultura organizacional.

Con respecto a las respuestas de la tabla 14, la mayoría valora positivamente el ambiente laboral y su propia persistencia, con un 93.7% de trabajadores coincidiendo

en que la empresa promueve un entorno que facilita el trabajo en equipo. Además, un 92.8% se siente respetado y valorado en su lugar de trabajo, aunque un 7.2% no comparte completamente esta percepción. En cuanto al reconocimiento, un 88.3% se siente apreciado por sus logros, aunque un 9.9% indica que rara vez experimenta este reconocimiento; esto sugiere que, aunque existe reconocimiento, podría no ser frecuente o visible para todos los empleados, lo que podría impactar en la motivación y el sentido de pertenencia. Por otro lado, un 90.1% siente que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional, pero un 9% muestra dudas; lo que indica que hay espacio para mejorar la forma en la que se gestionan las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Estos resultados sugieren que, aunque hay una buena percepción general sobre el ambiente laboral, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional podrían mejorarse para fortalecer el interés y motivación de los empleados.

### Tabla 15

#### *Rotación de Personal*

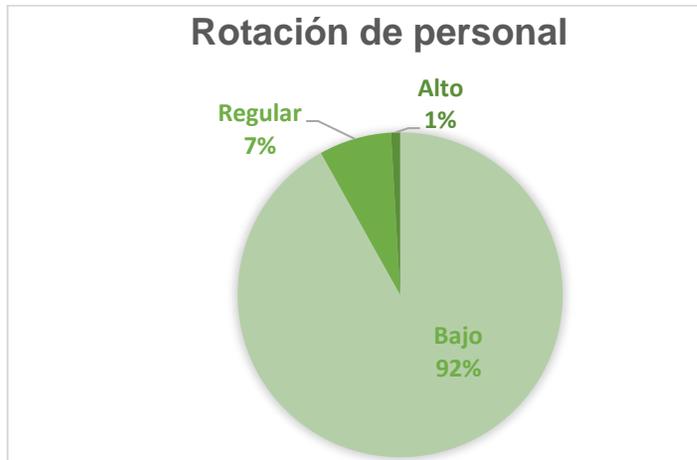
Variable 2: Rotación de Personal

Rotación de Personal	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	102	91.9 %	91.9 %
Regular	8	7.2 %	99.1 %
Alto	1	0.9 %	100.0 %

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre rotación de personal

### Figura 5

#### *Variable 2: Rotación de Personal*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre rotación de personal

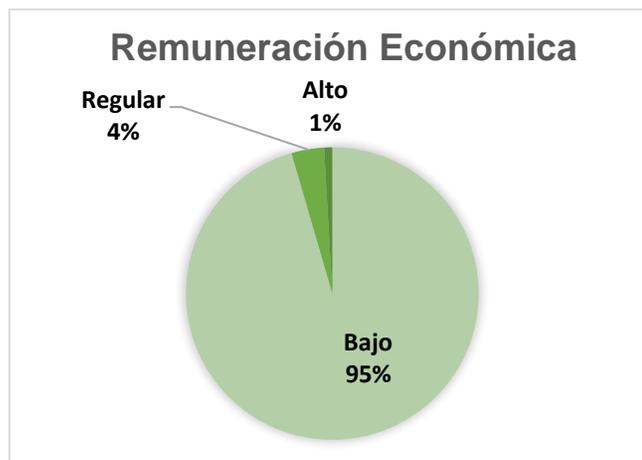
Interpretación: La variable 2, refleja la intención de rotación del personal de la empresa retail de San Borja, de las 111 personas encuestadas, un 91.9% tiene una baja intención de rotación, lo que sugiere un alto nivel de estabilidad en la empresa. Sin embargo, un 7.2% considera que su intención de rotación es regular, lo que podría reflejar insatisfacción o indecisión respecto a su permanencia en la empresa. Aunque no es una gran proporción, es una señal que podría merecer atención para identificar y resolver posibles problemas. Solo un 0.9% muestra una alta intención de rotación, suponiendo que la preocupación por una fuga masiva de talento es mínima.

Es muy importante partir por fomentar la estabilidad y el compromiso, continuando con las políticas que favorezcan la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y la comunicación abierta para mantener la baja intención de rotación; pero en proporción a mantener un seguimiento continuo a la satisfacción e impacto que tiene la empresa hacia los trabajadores, es importante realizar encuestas o focus grupales periódicamente para comprender las inquietudes que tengan los empleados y

desarrollar estrategias de retención personalizadas para mantener un buen índice de gestión de personal.

**Figura 6**

*Dimensión 1: Remuneración Económica*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la remuneración económica

**Tabla 16**

*Datos estadísticos descriptivos sobre la Remuneración Económica*

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
1	Siento que mi salario es justo en relación con mis responsabilidades.	1.8%	76.6%	14.4%	5.4%	1.8%	100.0%
2	Percibo que mi remuneración es competitiva en comparación con	0.9%	72.1%	21.6%	5.4%	0.0%	100.0%

	otras empresas del sector.						
<b>3</b>	Los bonos económicos que percibe (bono de puntualidad, ventas, utilidades, etc.), me motivan a permanecer en la empresa.	1.8%	91.0%	7.2%	0.0%	0.0%	100.0%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la remuneración económica

Interpretación: En la dimensión 1 sobre la rotación de personal, se valida la percepción de los encuestados sobre la remuneración económica que perciben actualmente; considerando que el personal encuestado es netamente de la operación y su sueldo básico se encuentra en el salario mínimo para cada categoría de tiempo, sea part time o full time, y acorde a lo que se ofrece en el mercado similar. Se observa en las respuestas que un 83.8% de los colaboradores considera que su remuneración económica es baja. Este resultado es un indicativo claro de que una gran parte de los empleados percibe que no están siendo adecuadamente compensados por su trabajo. A pesar de ello, existe un 13.5% de los empleados percibe que su remuneración es regular. Si bien no es una percepción tan negativa como la del grupo anterior, sí refleja una falta de satisfacción en cuanto a la compensación económica. Este grupo puede sentir que su salario es adecuado, pero no excepcional, lo que podría influir en su motivación y retención a largo plazo. Por último, solo un 2.7% de los colaboradores considera que su remuneración es alta. Este porcentaje bajo indica que muy pocos empleados están completamente satisfechos con su compensación económica, lo que

puede generar sentimientos de desigualdad o falta de reconocimiento dentro de la organización.

En base a las respuestas de la tabla 16, se muestra que el 76.6% percibe que su salario es justo en relación con sus responsabilidades, aunque un 14.4% tiene dudas y un 5.4% está en desacuerdo. En cuanto a la competitividad salarial, un 72.1% considera que su remuneración es competitiva frente a otras empresas del sector, pero un 21.6% tiene reservas al respecto. Los bonos económicos, como el de puntualidad y ventas, son valorados positivamente, ya que un 91% de los empleados considera que estos incentivos les motivan a permanecer en la empresa. Sin embargo, la percepción de una remuneración baja y una posible falta de competitividad salarial podrían afectar el compromiso y la retención de personal.

La percepción general sobre la justicia salarial es positiva, sin embargo, una parte significativa, casi del 15%, se muestra con cierta insatisfacción, lo que sugiere que la empresa podría revisar la equidad salarial interna para evitar posibles descontentos.

La competitividad salarial tiene una evaluación mixta. Si bien un 72.1% percibe su remuneración como competitiva, un 21.6% no está tan seguro de esta afirmación, lo que indica que podrían existir áreas de mejora en comparación con otras empresas del sector.

**Figura 7**

*Dimensión 2: Remuneración Emocional*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la remuneración emocional

**Tabla 17**

*Datos estadísticos descriptivos sobre la Remuneración Emocional*

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
4	Me siento motivado/a por las opciones de ascenso dentro de la organización.	0.0%	92.8%	5.4%	0.9%	0.9%	100.0%
5	Considero que mis esfuerzos son valorados y reconocidos.	1.8%	87.4%	9.0%	1.8%	0.0%	100.0%
6	Los horarios laborales son flexibles y me	6.3%	88.3%	0.9%	1.8%	2.7%	100.0%

	permiten mantener un equilibrio adecuado entre vida personal y profesional.						
<b>7</b>	Los tiempos de descanso y las políticas de días libres me ayudan a mantenerme satisfecho/a en mi trabajo.	3.6%	91.0%	4.5%	0.9%	0.0%	100.0%
<b>8</b>	La empresa respeta mis horarios fuera del trabajo y fomenta una desconexión saludable.	3.6%	89.2%	1.8%	5.4%	0.0%	100.0%
<b>9</b>	La empresa muestra interés en mi bienestar emocional y personal.	3.6%	88.3%	5.4%	2.7%	0.0%	100.0%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la remuneración emocional

Interpretación: Se considera como remuneración emocional a todos los beneficios no económicos que la empresa ofrece a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida y generar bienestar en su lugar de trabajo. En la figura 7, los resultados en gran mayoría, demuestran que el 93.7% percibe que la remuneración emocional que reciben en la empresa es baja. Reflejando una deficiencia significativa en aspectos

como reconocimiento, motivación, oportunidades de desarrollo y otras formas de bienestar no económico que influyen en el compromiso y satisfacción laboral. Solo un 3.6% percibe una remuneración emocional regular, y un mínimo 2.7% la considera alta.

En base a las respuestas encontradas en la tabla 17, el 92.8% se siente motivado por las opciones de ascenso dentro de la organización, aunque algunos expresan dudas al respecto. Además, el 87.4% considera que sus esfuerzos son valorados, pero un 9% rara vez lo percibe.

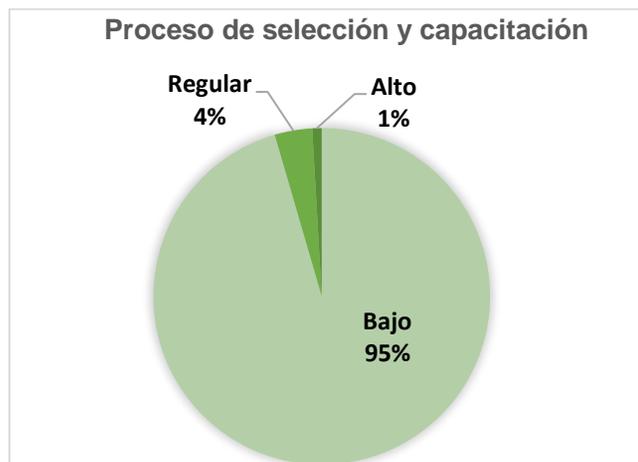
Debido a que la empresa es un servicio de venta al público masivo, cuenta con horarios de tienda extensos, por lo cual, en su mayoría de veces, se requiere personal con disponibilidad de tiempo completo o en todo caso, personal part time que pueda tener flexibilidad. En base a ello, el 88.3% aprecia la flexibilidad horaria, y el 91% valora los tiempos de descanso y días libres. Sin embargo, un 5.4% señala oportunidades de mejora en estas áreas; esta observación, puede ser sumamente entendible, pues el personal necesita estar disponible por lo menos 24/7. Por otro lado, el 89.2% reconoce que la empresa respeta sus horarios fuera del trabajo, aunque un pequeño grupo discrepa. Finalmente, el 88.3% siente que la empresa muestra interés por su bienestar emocional, aunque un 8.1% no lo percibe de manera consistente.

Estos resultados destacan aspectos positivos en la gestión emocional, pero también revelan áreas clave a mejorar, como el reconocimiento constante, la desconexión saludable y el bienestar integral, para reforzar el compromiso y la

satisfacción del personal. Aunque la percepción general de los empleados sobre aspectos relacionados con la remuneración emocional es mayoritariamente positiva, todavía existen brechas en temas clave por lo cual, si es muy importante, impartir todas las opciones de remuneración emocional que se tengan dentro de sus políticas.

**Figura 8**

*Dimensión 3: Proceso de Selección y Capacitación*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre el proceso de selección y capacitación

**Tabla 18**

*Datos estadísticos descriptivos sobre el Proceso de Selección y Capacitación*

N°	Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
10	Recibí información clara sobre mis responsabilidades futuras durante la entrevista de trabajo.	2.7%	91.9%	1.8%	3.6%	0.0%	100.0%

<b>11</b>	El proceso de selección fue transparente y cumplió con mis expectativas iniciales.	1.8%	97.3%	0.9%	0.0%	0.0%	100.0%
<b>12</b>	La inducción me ayudó a comprender bien mi rol dentro de la empresa.	2.7%	92.8%	3.6%	0.9%	0.0%	100.0%
<b>13</b>	La capacitación inicial fue adecuada para prepararme en mis responsabilidades diarias y me dio seguridad en mi rol.	0.9%	95.5%	1.8%	1.8%	0.0%	100.0%
<b>14</b>	Durante mi incorporación, me informaron sobre los valores y la cultura de la empresa.	1.8%	96.4%	1.8%	0.0%	0.0%	100.0%
<b>15</b>	La empresa me ofrece oportunidades continuas para mejorar y desarrollar mis habilidades profesionales.	3.6%	90.1%	5.4%	0.9%	0.0%	100.0%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre el proceso de selección y capacitación

Interpretación: La última dimensión considerada, se enfoca en el proceso de selección y capacitación del personal nuevo. Considerando que los encuestados, son ingresos en lo que va del año 2024, las respuestas han sido bastante preocupantes, siendo la percepción del proceso de selección y capacitación dentro de la organización mayoritariamente negativa, con un 95.5% de los colaboradores calificándolo como bajo. Este dato sugiere insatisfacción generalizada en aspectos relacionados con la atracción

de talento y la formación que reciben para desempeñar sus funciones. Solo un 3.6% lo considera regular, y apenas un 0.9% lo valora positivamente.

La satisfacción podría enfocarse en varios factores, como la falta de claridad en el reclutamiento, programas de capacitación inadecuados o inexistentes para preparar a los empleados en los puestos solicitados o incluso, la ausencia de continuidad en el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal una vez ingresado a la empresa. Considerando que, después de la pandemia, las entrevistas y capacitaciones son virtuales, es probable que la llegada al nuevo empleado no sea la misma que cuando se realizaban las entrevistas y capacitaciones de manera presencial.

En base a ellos, las respuestas presentadas en la tabla 18 nos demuestran que el 91.9% afirma haber recibido información clara sobre sus responsabilidades futuras, y un 97.3% considera que el proceso de selección fue transparente. Además, el 92.8% encontró útil la inducción para comprender su rol, y el 95.5% evaluó positivamente la capacitación inicial. Asimismo, un 96.4% señaló haber recibido información sobre los valores y la cultura de la empresa, mientras que un 90.1% destacó las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas.

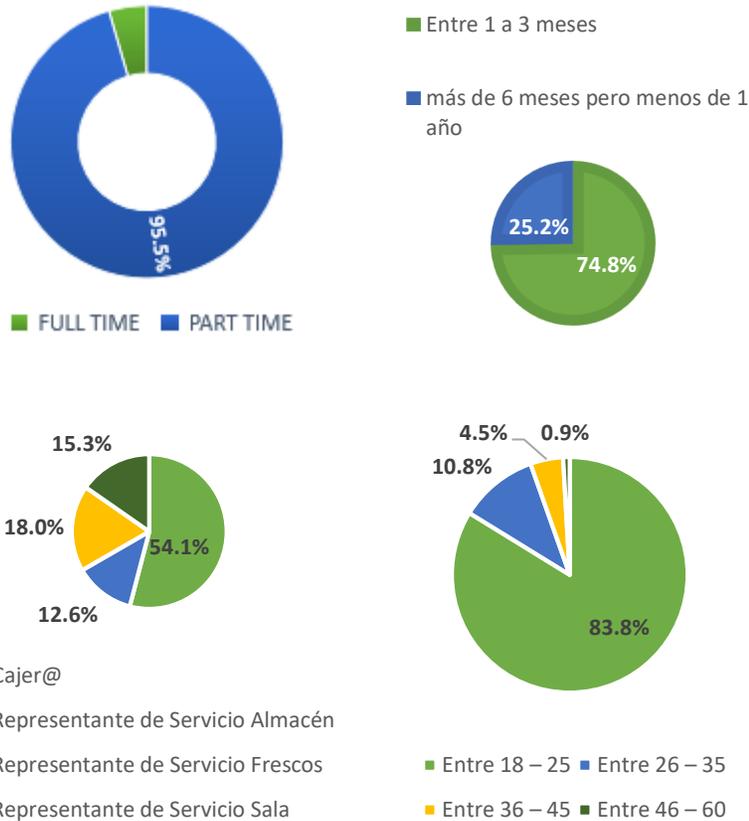
Sin embargo, un pequeño porcentaje expresó insatisfacción, principalmente en áreas como la claridad en la comunicación inicial y la percepción de oportunidades de crecimiento. Estos resultados destacan la necesidad de estandarizar procesos y fortalecer la capacitación continua para garantizar una experiencia uniforme y positiva para todo el personal operativo. Si bien la gran mayoría demuestra claridad y satisfacción conforme a la selección y capacitación inicial, cabe la posibilidad de que

los programas aplicados no sean del todo comprensibles, por lo cual, sería muy importante considerar crear protocolos claros para garantizar que todos los empleados reciban la misma calidad de información sobre sus roles y la cultura de la empresa. Así como, también, diseñar programas de aprendizaje adaptativos para fortalecer las habilidades y motivaciones futuras del personal.

Luego de revisar las variables y sus dimensiones, es importante tomar en cuenta toda la información mostrada para ejecutar acciones que puedan mejorar estas oportunidades, los resultados en su mayoría, muestran bajos índices de engagement, lo cual es muy probable, pueda determinar la salida del personal cuando encuentre una mejor oportunidad laboral, incluso si es que aún no lo está considerando. Si bien la intención de rotación no es muy alta, es probable que el poco interés que tengan los trabajadores actuales con la empresa, pueda crear una baja calidad en los servicios entregados, lo que puede concurrir en una tasa más alta de ausentismo en fechas específicas, trato deficiente al cliente, errores en el área de trabajo, desinterés en las funciones asignadas y demás. Lo que finalmente terminaría afectando a la organización.

## **Figura 9**

*Datos Sociodemográficos*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre datos sociodemográficos

Se observa que la gran mayoría de trabajadores son jóvenes, entre 18 y 25 años, la representación es del 83.8% y trabajan bajo la modalidad Part Time que llega a ser el 95.5%. Este factor es muy relevante, pues la mayoría de trabajadores cuenta con su primera experiencia laboral en esta empresa, y por el rango de edad, y categoría, es probable que su interés actual sean sus estudios mas no el trabajo en sí.

El puesto más comprendido en la tienda, resulta ser de los cajeros, considerando que representan el 54.1% de la población encuestada, este puesto es muy requerido por la necesidad de la operación en tienda, pero a la vez el que más

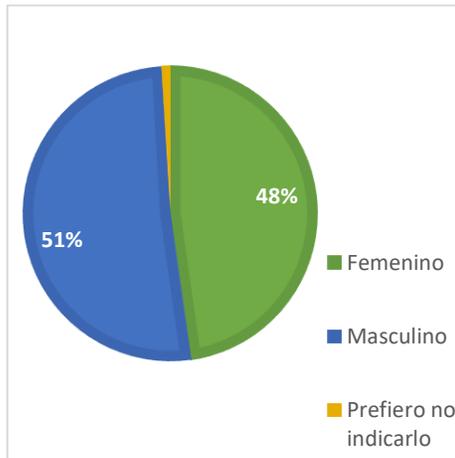
rota, porque existen muchas probabilidades de estar expuesto a estafas con billetes falsos, tarjetas de crédito falsas, descuentos de dinero por faltantes o incluso errores de digitación que afectarían su salario. Así mismo, al ser el último flujo de servicio, su nivel de atención al público debería ser extraordinario; lo cual podría contribuir a que su estrés sea más alto y, por ende, su falta de engagement y deseo de cambiar de puesto o empresa.

Finalmente, la rotación se muestra elevada, ya que el 74.8% tiene entre 1 a 3 meses de antigüedad en el puesto. Considerando que el puesto más recurrente es el de los cajeros, es muy probable que lo mencionado anteriormente sea bastante cierto. Así mismo, al contar con público joven trabajando, es interesante que la rotación también sea alta, pues podría existir una relación entre las generaciones que probablemente puedan tener diferentes expectativas laborales. Un estudio de Deloitte titulado “Encuesta Global 2022 a Millennials y Generación Z” reveló que una cuarta parte de los millennials y el 40% de los centennials planean dejar su empleo en los próximos dos años. Además, un tercio de ellos estaría dispuesto a renunciar incluso sin contar con otro trabajo seguro. Entre las principales razones mencionadas para esta decisión destacan el salario y la búsqueda de un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Por su parte, un informe de 2018 de la firma de recursos humanos Michael Page International ya anticipa esta tendencia, indicando que el 23% de los millennials y el 33% de los centennials están dispuestos a considerar nuevas ofertas laborales mientras están trabajando. Lo cual también traería a colación, que si bien las respuestas mencionadas anteriormente, no tienen un índice de intención de rotación

elevada, no es de esperar que si se presentara una oportunidad mejor de empleo, renunciarían sin pensarlo.

### Figura 10

*Datos con perspectiva de Género*



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre datos sociodemográficos

Por último, existe un equilibrio en la proporción de hombres y mujeres en esta empresa, con una leve mayoría masculina. Lo cual indica que el índice de igualdad laboral es muy importante para esta organización.

#### 4.3.2 Análisis de los resultados inferenciales

Contraste de hipótesis general

1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Determinar cómo el engagement laboral **NO** incide en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Determinar cómo el engagement laboral incide en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

2. Paso: Valor de significancia  $\alpha = 5\%$  o 0.05

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

### Tabla 19

*Correlación de la variable Engagement Laboral y la variable Rotación de Personal*

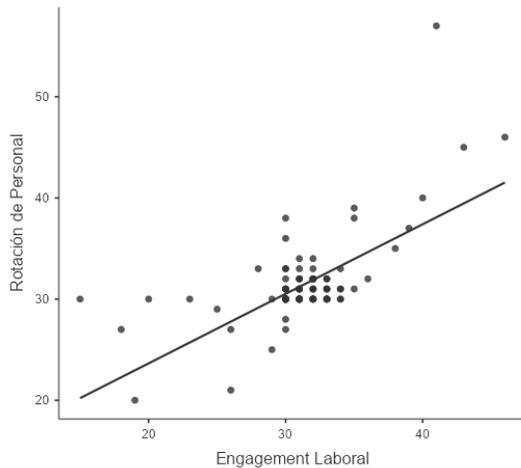
Correlación		Engagement Laboral	Rotación de Personal
Engagement Laboral	Rho de Spearman	—	0.520 <sup>***</sup>
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Rotación de Personal	Rho de Spearman	0.520 <sup>***</sup>	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota. H<sub>a</sub> es correlación positiva

Nota. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola

Figura 11

*Correlación entre las variables*



Nota: La figura muestra la orientación de una correlación positiva moderada entre las variables engagement laboral y rotación de personal.

#### 4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de  $p=0.001$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

#### 5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

El coeficiente de correlación de Spearman entre el engagement laboral y la rotación de personal es 0.520, indicando una correlación positiva moderada. Esto

sugiere que, a mayor engagement laboral, es menos probable que ocurra la rotación de personal, o viceversa.

El valor  $p$  es  $< 0.001$ , lo que significa que la correlación es estadísticamente significativa al nivel de confianza del 99.9% ( $p < 0.001$ ), y los resultados respaldan esta propuesta, se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general. Esto confirma la relación positiva moderada identificada en la muestra analizada.

#### Hipótesis específica 1

##### 1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Determinar cómo el engagement laboral **NO** incide en la mejora de remuneración económica al personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Determinar cómo el engagement laboral incide en la mejora de remuneración económica al personal de una tienda retail de San Borja, 2024

##### 2. Paso: Valor de significancia $\alpha = 5\%$ o $0.05$

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

**Tabla 20**

*Correlación de la variable Engagement Laboral y la dimensión 1 sobre la Remuneración Económica*

Correlación

		Engagement Laboral	Remuneración Económica
Engagement Laboral	Rho de Spearman	—	0.365 ***
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Remuneración Económica	Rho de Spearman	0.365 ***	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota. H<sub>a</sub> es correlación positiva

Nota. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola

4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de p=0.001, se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

El análisis de correlación de Spearman muestra que existe una relación positiva débil a moderada ( $\rho=0.365$ ) entre el engagement laboral y la remuneración económica. Esto significa que, aunque la relación no es muy fuerte, un aumento en la remuneración económica tiende a estar asociado con un mayor nivel de engagement laboral.

El valor de significancia obtenido ( $p<0.001$ ) indica que esta relación es estadísticamente significativa, con un nivel de confianza del 99.9%. Además, el análisis se basó en una muestra de 111 individuos, lo que aporta robustez a los resultados.

Dado que el coeficiente de correlación es positivo y significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1, confirmando que existe una relación positiva entre el engagement laboral y la remuneración económica en la muestra. Sin embargo, la magnitud de esta relación sugiere que otros factores también podrían influir en el engagement laboral.

#### Hipótesis específica 2

##### 1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Determinar cómo el engagement laboral **NO** incide en la mejora de la remuneración emocional al personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Determinar cómo el engagement laboral incide en la mejora de la remuneración emocional al personal de una tienda retail de San Borja, 2024

2. Paso: Valor de significancia  $\alpha = 5\%$  o 0.05

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

### Tabla 21

*Correlación de la variable Engagement Laboral y la dimensión 2 sobre la Remuneración Emocional*

Correlación

		Engagement Laboral	Remuneración Emocional
Engagement Laboral	Rho de Spearman	—	0.515***
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Remuneración Emocional	Rho de Spearman	0.515***	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota.  $H_a$  es correlación positiva

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , una cola

4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de  $p=0.001$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

## 5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

El análisis de correlación de Spearman muestra una relación positiva moderada ( $\rho=0.515$ ) entre el engagement laboral y la remuneración emocional, lo que sugiere que, a medida que los colaboradores perciben una mayor remuneración emocional, su nivel de compromiso laboral también tiende a incrementarse.

El valor de significancia ( $p<0.001$ ) indica que esta relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99.9%, respaldando la fiabilidad de los hallazgos.

Esto evidencia que la remuneración emocional es un factor clave para fomentar un mayor compromiso laboral en los trabajadores encuestados, dado ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2.

## Hipótesis específica 3

### 1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Determinar cómo el engagement laboral **NO** incide en la selección y capacitación del personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Determinar cómo el engagement laboral incide en la selección y capacitación del personal de una tienda retail de San Borja, 2024

2. Paso: Valor de significancia  $\alpha = 5\%$  o 0.05

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

### Tabla 22

*Correlación de la variable Engagement Laboral y la dimensión 3 sobre la Selección y Capacitación del Personal*

Correlación

		Engagement Laboral	Proceso de Selección y Capacitación
Engagement Laboral	Rho de Spearman	—	0.406***
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Proceso de Selección y Capacitación	Rho de Spearman	0.406***	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota.  $H_a$  es correlación positiva

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , una cola

4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de  $p=0.001$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

#### 5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

El análisis de correlación de Spearman muestra una relación positiva moderada ( $p=0.406$ ) entre el engagement laboral y el proceso de selección y capacitación. Esto indica que un proceso eficiente de selección y una capacitación adecuada, estará asociado a mayores niveles de compromiso laboral entre los trabajadores de la empresa.

El valor de significancia obtenido ( $p<0.001$ ) demuestra que esta relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99.9%.

Dado que el coeficiente de correlación es positivo y significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3, esto resalta la importancia de implementar estrategias efectivas en estas áreas para fomentar un mayor interés de los trabajadores en la organización.

#### Hipótesis específica 4

##### 1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Establecer que **NO EXISTE** incidencia entre el vigor y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Establecer la incidencia entre el vigor y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

2. Paso: Valor de significancia  $\alpha = 5\%$  o 0.05

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

**Tabla 23**

*Correlación de la dimensión 1 sobre el Vigor y la variable Rotación de Personal*

Correlación		Vigor	Rotación de Personal
Vigor	Rho de Spearman	—	0.292***
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Rotación de Personal	Rho de Spearman	0.292***	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota. H<sub>a</sub> es correlación positiva

Nota. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola

4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de  $p=0.001$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

#### 5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

El análisis de correlación muestra una relación positiva débil ( $\rho=0.292$ ) entre el vigor, un componente del engagement laboral, y la rotación de personal. Esto indica que, a medida que aumenta el vigor en los trabajadores de la empresa, existe una ligera tendencia a que la rotación de personal disminuya.

El valor de significancia obtenido ( $p<0.001$ ) confirma que esta relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99.9%, lo que valida que la correlación observada es correcta, dado ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4.

Es importante mencionar que, debido a la magnitud débil de la correlación, aunque el vigor tiene cierta influencia en la rotación de personal, no es un factor determinante por sí solo. Es probable que otros aspectos también sean relevantes para explicar la rotación. Por lo cual, fomentar el vigor en los colaboradores puede contribuir, de manera limitada, a reducir la rotación de personal.

#### Hipótesis específica 5

1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Establecer que **NO EXISTE** incidencia entre la absorción y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Establecer la incidencia entre la absorción y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

2. Paso: Valor de significancia  $\alpha = 5\%$  o 0.05

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

**Tabla 24**

*Correlación de la dimensión 2 sobre la Absorción y la variable Rotación de Personal*

Correlación		Absorción	Rotación de Personal
Absorción	Rho de Spearman	—	0.623***
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Rotación de Personal	Rho de Spearman	0.623***	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota.  $H_a$  es correlación positiva

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , una cola

#### 4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de  $p=0.001$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

#### 5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

Se demuestra que el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho=0.623$ ) indica una correlación positiva fuerte entre estas dos variables. Considerando, que a medida que los colaboradores se sienten más inmersos o absortos en sus funciones, la rotación de personal tiende a disminuir. Si los trabajadores se sienten altamente involucrados en su trabajo tienen menos probabilidades de dejar la empresa.

En cuanto a la significancia estadística, el valor  $p$  es  $< 0.001$ , lo que indica que la correlación observada es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99.9%, por lo cual se acepta la hipótesis específica 5.

Es recomendable que se planteen algunas estrategias que podrían incluir diseñar trabajos que sean más desafiantes y significativos, que se proporcionen los recursos necesarios para realizar un buen trabajo y garanticen un ambiente que favorezca el compromiso.

#### Hipótesis específica 6

1. Paso: Planteo de hipótesis

H0: Establecer que **NO EXISTE** incidencia entre la dedicación y valorización en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

H1: Establecer la incidencia entre la dedicación y valorización en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

2. Paso: Valor de significancia  $\alpha = 5\%$  o 0.05

El contraste de hipótesis se realiza con una prueba de correlación de Spearman.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0.05$ )

3. Paso: Identificar el procedimiento de correlación “Rho Spearman”

**Tabla 25**

*Correlación de la dimensión 3 sobre la Dedicación y Valoración y la variable Rotación de Personal*

Correlación		Dedicación y Valoración	Rotación de Personal
Dedicación y Valoración	Rho de Spearman	—	0.624 ***
	valor p	—	< .001
	N	—	111
Rotación de Personal	Rho de Spearman	0.624 ***	—
	valor p	< .001	—
	N	111	—

Nota. H<sub>a</sub> es correlación positiva

Nota. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001, una cola

#### 4. Paso: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y un valor de significancia de  $p=0.001$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que permite aceptar la hipótesis propuesta en la investigación.

#### 5. Paso: Interpretación del coeficiente de correlación y conclusión

El coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho=0.624$ ) entre dedicación y valoración y rotación de personal revela una correlación positiva fuerte. Esto indica que a medida que los empleados sienten mayor dedicación a sus labores y se sientan valorados en su trabajo, es más probable que disminuya la rotación de personal. Los empleados que se sienten valorados y comprometidos con sus tareas tienen menos probabilidades de abandonar la empresa.

El valor  $p$  es  $< 0.001$ , lo que significa que esta relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 99.9%, por lo cual, se acepta la hipótesis específica 6.

Es fundamental, para la organización, reconocer los esfuerzos de sus trabajadores y ofrecerles oportunidades para sentirse dedicados y apreciados en sus funciones, lo cual logra generar un impacto directo en la retención de talento.

### 4.3.3 Propuesta de valor del proyecto

La propuesta de valor de esta investigación es transformar la gestión del talento dentro de esta empresa retail a través de un enfoque basado en datos y análisis obtenidos por los trabajadores de la propia tienda, optimizando el engagement laboral actual para poder reducir el índice de rotación de personal. En base a todo lo descrito, sería importante implementar estrategias de comunicación personalizadas y eficaces, que pueden lograr un entorno de trabajo más satisfactorio, eficiente y productivo, lo que no sólo reduciría los costos de rotación y contratación, sino que también aumentaría la competitividad a largo plazo.

Sin un análisis adecuado del engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal, la empresa se expone a problemas como baja motivación, rotación elevada y costos adicionales. En cambio, una comunicación estratégica efectiva, respaldada por un análisis profundo de estas variables, optimiza los recursos, mejora la cultura organizacional y contribuye al éxito continuo del negocio.

**Tabla 26**

*Cuadro comparativo entre, la aplicación del estudio y sin la aplicación del estudio de investigación, de las variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>Sin Análisis o Acciones sobre Engagement Laboral y Rotación de Personal</b>	<b>Con Análisis y Propuestas Derivadas del Estudio</b>
Engagement Laboral	Bajo engagement: Los empleados pueden sentirse desmotivados, desconectados o poco comprometidos con su trabajo, lo que reduce la productividad y el compromiso general.	Mejor compromiso: El análisis de engagement permite identificar áreas de mejora, lo que facilita el desarrollo de estrategias para aumentar la satisfacción laboral, motivación y conexión con el trabajo.
Rotación de Personal	Alta rotación: La falta de estrategias efectivas de retención y la desconexión emocional de los empleados pueden llevar a un aumento en la rotación de personal, con costos adicionales para la organización en términos de reclutamiento, capacitación y adaptación.	Reducción de la rotación: A través de estrategias basadas en el análisis, como el reconocimiento de logros, mejores oportunidades de desarrollo y mejora de condiciones laborales, se fomenta la lealtad y permanencia de los empleados.

Nota: Cuadro comparativo con las diferencias entre aplicar o no la investigación realizada

**Tabla 27**

*Cuadro comparativo con las posibles consecuencias entre aplicar o no la investigación realizada*

<b>Acciones</b>	<b>Sin Análisis o Acciones sobre Engagement Laboral y Rotación de Personal</b>	<b>Con Análisis y Propuestas Derivadas del Estudio</b>
Causas del bajo de Engagement Laboral	Desconocimiento de las causas: Si no se analiza el engagement, la organización puede no identificar factores clave que afectan la motivación, como la carga de trabajo excesiva, la falta de desarrollo profesional o la carencia de feedback.	Identificación de causas específicas: El análisis del engagement permite identificar causas específicas como la falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral poco favorable. Esto facilita la implementación de acciones correctivas.
Acciones de Gestión del Talento	Falta de estrategias claras: Sin un análisis adecuado, las estrategias de gestión de talento pueden ser ineficaces o inexistentes, lo que deja a los empleados insatisfechos y sin motivación.	Implementación de estrategias efectivas: El análisis de engagement y rotación permite diseñar estrategias personalizadas de retención, desarrollo profesional y bienestar de los empleados.
Impacto en el Clima Laboral	Ambiente negativo: La falta de engagement puede generar un ambiente laboral negativo, con empleados desmotivados, conflictos internos y una	Mejor clima laboral: El análisis permite mejorar el clima laboral, ya que, al abordar las preocupaciones de los empleados, la moral aumenta y

	disminución de la moral general.	se genera un entorno más colaborativo y positivo.
Costos de la Rotación de Personal	Altos costos: Sin acciones para reducir la rotación, los costos asociados con la selección, capacitación e integración de nuevos empleados siguen siendo altos, lo que afecta los recursos financieros de la empresa.	Reducción de costos: Con la disminución de la rotación, se reducen los costos asociados con la contratación y capacitación, optimizando recursos y aumentando la eficiencia organizacional.
Estrategias de Retención del Talento	Estrategias ineficaces: La falta de comprensión sobre engagement y rotación puede llevar a estrategias de retención mal orientadas, que no abordan las necesidades y expectativas reales de los empleados.	Estrategias personalizadas: A partir del análisis, se pueden diseñar estrategias de retención más acertadas, como programas de desarrollo profesional, reconocimiento personalizado y mejora de condiciones laborales.

Nota: Cuadro comparativo con las posibles consecuencias entre aplicar o no la investigación realizada

El enfoque más relevante es que se utilice la información detallada en esta investigación para que sea procesada de la mejor manera en beneficio de la organización, y se considera muy recomendable realizar estos estudios de manera periódica para poder realizar un seguimiento paulatino de los cambios que puedan surgir a largo plazo.

#### 4.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto

En el desarrollo de la siguiente investigación se pueden identificar varios factores y beneficios que permitirán la generación de ingresos y mejoras en la eficiencia organizacional de la empresa retail. La comunicación estratégica es un eje fundamental para maximizar estos aspectos:

- Mejora de la Productividad Laboral:

El engagement laboral mide el nivel de motivación, dedicación y conexión emocional de los empleados con su trabajo y la organización. Un mayor engagement se traduce en empleados más comprometidos, lo que aumenta su productividad y desempeño laboral.

La comunicación estratégica facilita un flujo constante de información sobre objetivos, expectativas y reconocimiento, lo que ayudaría a potenciar esta variable. Empleados bien informados y motivados comprenden mejor su rol y la visión de la empresa, lo que incrementa su productividad y reduce errores. Esto optimiza la eficiencia operativa y tiene un impacto positivo en la rentabilidad.

- Reducción de Costos por rotación temprana:

La rotación temprana alta puede tener un costo elevado, considerando el reclutamiento, la selección y la capacitación de nuevos empleados. Analizar la rotación ayuda a identificar las causas subyacentes y permite tomar medidas para reducirla.

Mediante la comunicación estratégica, se pueden identificar las causas subyacentes de la rotación temprana, facilitando la implementación de medidas correctivas oportunas. La creación de canales de retroalimentación efectiva permite abordar las preocupaciones de los trabajadores, disminuyendo la rotación y reduciendo costos relacionados con el reclutamiento y la capacitación.

- Optimización de los planes de capacitación y línea de carrera:

La comunicación clara sobre oportunidades de desarrollo y planes de capacitación asegura que los empleados comprendan el valor de su crecimiento profesional dentro de la empresa. Al identificar y comunicar las áreas de mejora, se pueden rediseñar programas de formación que refuercen el compromiso y la retención, alineando las expectativas de los trabajadores con las metas organizacionales de la empresa.

Es muy importante invertir en capacitación efectiva para aumentar la habilidad y el desempeño de los trabajadores, lo que impulsa el crecimiento interno y finalmente la retención de talento. Además, los empleados más capacitados tienden a estar más comprometidos, lo que reduce la rotación y aumenta la lealtad a largo plazo.

- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional:

Un alto nivel de engagement laboral está relacionado con una cultura organizacional fuerte. Cuando los trabajadores se sienten valorados y escuchados, contribuyen activamente a mejorar el clima laboral.

Una cultura organizacional sólida se fomenta a través de una comunicación transparente y coherente. Esto contribuye al crecimiento organizacional y la adaptación continua a los cambios del mercado empresarial.

- Optimización de la Tasa de Retorno de Inversión (ROI) en Gestión Humana:

La mejora de estas dos variables, permitirán mejorar el ROI en los recursos humanos al reducir costos operacionales, como reclutamiento y capacitación, así como aumentar la productividad. La comunicación estratégica mejora la toma de decisiones, permitiendo maximizar el retorno de inversión. Es así, como los trabajadores con mejor engagement se vuelven más productivos y contribuyen de manera más significativa a los objetivos de la empresa.

#### **4.3.5 Canales de distribución del proyecto**

Cada canal debe estar alineado con el tipo de audiencia, los objetivos de la comunicación y la necesidad de transmitir de manera clara la relevancia de estas variables y sus impactos. Se detallan los canales de comunicación a utilizar:

- Reuniones Directas con la Alta Dirección y Equipos Clave

Presentar el análisis de engagement laboral y rotación de personal de manera detallada, enfocándose en los resultados cuantitativos y las propuestas estratégicas basadas en estos análisis.

- Canal: Reuniones presenciales o virtuales (Teams)
- Correo corporativo

Comunicar a los empleados y equipos los hallazgos generales de la investigación y las acciones propuestas para mejorar el engagement y reducir la rotación de personal.

- Canal: Correo corporativo
- Contenido: Resumen del análisis de las variables, datos clave, infografías sobre los resultados y los pasos a seguir para implementar las recomendaciones.
- Presentaciones a los equipos gerenciales en tiendas

Impartir el análisis de engagement y rotación con recomendaciones específicas para aplicar estrategias de recursos humanos que favorezcan la mejora del engagement y la reducción de la rotación.

- Canal: Talleres presenciales y presentaciones virtuales

- Contenido: Detalles del análisis de engagement, impacto de la rotación en la organización y estrategias específicas para mejorar el engagement (programas de reconocimiento, desarrollo profesional, etc.).
  
- Comunicación en Redes Sociales Corporativas

Difundir los resultados de las acciones a realizar, como, por ejemplo: Caravana de reconocimientos, beneficios de tiempos libres, celebración de actividades, etc.

- Canal: Canales internos de redes sociales: Instagram, Facebook, Tik Tok y LinkedIn.
- Contenido: Mensajes breves, actualizaciones sobre las iniciativas que se están tomando, testimonios de empleados comprometidos, fotos y videos de los propios trabajadores.

#### **4.3.6 Estrategias de penetración del proyecto**

Luego de evaluar la situación actual, se considera seguir una serie de pasos previos que aseguren una implementación exitosa:

- Analizar los Factores Clave: Identificar los factores que influyen en las dos variables (engagement laboral y rotación de personal) y su relación mutua.

- Definir Objetivos Clave: Definir metas claras y alcanzables, basándose en los análisis previos, establecer objetivos SMART tanto para el engagement laboral como para la rotación de personal.
- Diseñar la Estrategia: Según los resultados obtenidos, desarrollar estrategias y tácticas que mejoren el engagement y disminuyen la rotación de personal, basándose en los hallazgos previos.
- Diseñar un Plan de Comunicación Estratégico: Asegurar que todos los empleados estén informados y comprometidos con las iniciativas del proyecto. Un plan de comunicación efectivo que permita transmitir el mensaje de manera clara y alineada con los objetivos del proyecto.
- Capacitación y Formación de Líderes: Capacitar a los líderes y responsables de equipos para que puedan gestionar las actividades propuestas. Es importante desarrollar y llevar a cabo sesiones de capacitación enfocadas en cómo mejorar el engagement y cómo reducir la rotación, incluyendo: herramientas y técnicas.
- Asignar Recursos: Determinar los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para implementar las estrategias de mejora. Esto incluye la asignación de presupuesto para programas de capacitación,

tecnología para encuestas de engagement, y recursos para nuevas políticas de recursos humanos.

- Implementar el Proyecto: Ejecutar las iniciativas acordadas, tales como la creación de programas de reconocimiento, el lanzamiento de capacitaciones, la mejora de los procesos de selección y contratación, y el fortalecimiento de la comunicación interna.
  
- Monitoreo y Evaluación Continuos: Establecer un sistema de seguimiento que permita medir de manera continua el impacto de las iniciativas (mediante encuestas periódicas de engagement, indicadores de rotación, entre otros). Además, recoger feedback directo de los empleados para ajustar las estrategias.
  
- Ajustes y Mejora Continua: A partir de los resultados obtenidos en el monitoreo, realizar ajustes a las estrategias de engagement y rotación para asegurar que continúen siendo efectivas. Es muy importante generar estrategias de gestión de engagement y rotación cada vez más refinadas y adaptadas a las necesidades de los empleados según la situación encontrada.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Conclusión general

La conclusión general de este proyecto destaca que el engagement laboral es un factor clave en la reducción de la rotación de personal en la tienda analizada. Los resultados evidencian que un alto nivel de engaged, motivación y satisfacción en los colaboradores está directamente relacionado con una mayor permanencia en la organización, lo que reduce significativamente los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores.

Asimismo, se demostró que elementos como la comunicación interna efectiva, un liderazgo sólido, oportunidades de desarrollo y un clima organizacional positivo son determinantes para fortalecer el engagement. Estos factores no solo mejoran el desempeño y la productividad, sino que también fomentan un ambiente laboral más cohesivo y eficiente.

Implementar estrategias personalizadas basadas en datos, obtenidos directamente de los trabajadores, permite identificar las causas subyacentes de la rotación y tomar medidas proactivas para abordarlas. Esto no solo optimiza la gestión

del talento, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la empresa.

Finalmente, fomentar el engagement laboral mediante una comunicación estratégica y un enfoque integral en la gestión humana es fundamental para reducir la rotación de personal, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la cultura organizacional, beneficiando tanto a los trabajadores como a la empresa en su conjunto.

### **5.1.2 Conclusiones específicas**

Si bien estas dos variables engloban un poderoso significado, el desglose de ellas demuestra que, si existe una gran relación en cada una de sus dimensiones, algunas de estas dimensiones son más relevantes que otras, pero se ha demostrado que todas están, de algún modo, interconectadas.

El estudio concluye que una propuesta económica atractiva puede aumentar el engagement laboral porque permite mantener un interés recíproco entre cuánto me esfuerzo y cuánto percibo. Así también, se ha determinado que empleados comprometidos suelen recibir mejores evaluaciones de desempeño, por ende, mejores oportunidades de crecimiento laboral / económico dentro de la empresa.

Los resultados demuestran que una propuesta emocional, que puede incluir, mayor flexibilidad horaria, planes de salud, apoyo emocional, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, entre otras propuestas, fortalecen el sentido de pertenencia y las relaciones positivas en el trabajo, lo que mejora su satisfacción laboral.

La primera impresión también es relevante, y se ha demostrado con los ingresos de personal que comentaron en las encuestas, falta de entendimiento en sus funciones o un proceso de inducción sin un contexto cultural. Todo esto genera un proceso negativo de onboarding y por lo mismo, una consecuencia de rotación temprana. Implementar una estrategia de mejora para impulsar esta dimensión, sería muy efectiva para disminuir el impacto en la intención de rotación.

El estudio muestra que el vigor, la energía y disposición para realizar las tareas, está relacionado con la actitud del trabajador en realizar correctamente sus funciones. Si bien esta dimensión puede no estar ligada del todo a determinar si el personal se queda o se va; es muy importante que el empleador considere impulsar esta energía para mantenerla correctamente dinámica. Contar con vigor para trabajar, pero ser rutinario en una posición, puede traer consecuencias negativas no solo con el puesto sino también con la salud del empleado.

Así mismo, la absorción en las funciones, no puede ser un factor determinante por sí solo; pero si se relaciona con un entorno de trabajo tóxico, malos líderes, falta de

herramientas de trabajo, carga laboral, horas extras, y demás factores negativos. La determinación de finalizar el vínculo laboral puede ser inmediata.

En base a ello, una organización que valore el trabajo del empleado, refuerce su potencial con entrenamiento y reconocimiento puede lograr generar un vínculo efectivo que lo incite a mantenerse activo en la empresa, no solo para crecer en ella sino también para recomendarla.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendación general**

Es fundamental implementar estrategias personalizadas que se enfoquen en tres áreas claves: comunicaciones, gestión humana y operaciones. Estas áreas bases podrían establecer un sistema continuo de recolección y análisis de datos sobre la experiencia y satisfacción de los colaboradores, lo que permite, como ahora, identificar las causas específicas de desmotivación y rotación.

Además, es crucial mantener una visión amplia del mercado, para evaluar las posibilidades de mejora en las políticas remunerativas y los paquetes de beneficios emocionales que se pueden establecer según las necesidades encontradas periódicamente. Un plan de trabajo continuo, ayudará a visualizar una lectura de

indicadores progresivos que, finalmente, demostrará si las estrategias implementadas son efectivas o no.

### 5.2.2 Recomendaciones específicas

En base a lo revisado, es muy importante analizar qué propuestas se pueden llevar a cabo, para lograr implementar un paquete más atractivo para el personal actual y futuro.

Considerar mantener una banda salarial acorde al mercado, e incluso, que tan efectivo podría ser ofrecer bonificaciones adicionales para puestos con alto índice de rotación, en un balance de valor vs pérdida, es probable considerar la implementación de estas atractivas políticas.

Los paquetes de beneficios pueden ser un poco más flexibles a incluir, pues no requieren un alto presupuesto. Según las necesidades encontradas, el personal requiere mayor oportunidad de aprendizaje y entrenamiento, balance vida - trabajo y reconocimiento.

En el estudio se observó que la población es relativamente joven, la gran mayoría parece gozar de su primera experiencia laboral. Por ello, es muy importante generar una gran primera impresión desde la entrevista, para incentivar a que el

postulante genere expectativa y al ingreso, una propuesta de onboarding atractiva para que quiera mantenerse en el puesto y finalmente en la empresa.

En el caso de dimensiones como el vigor y la absorción, pueden complementarse con incentivar objetivos atractivos y reales en los puestos asignados. Si bien existen funciones que pueden ser monótonas, un impulso atractivo podría definirlo el ambiente de la empresa, un equipo de trabajo sólido y un líder de confianza; pueden lograr el paquete perfecto para lograr un sentido de pertenencia.

La construcción de estas dimensiones, puede generar que los trabajadores se sientan respetados y valorados por su empleador. El reconocimiento y el interés genuino, permiten añadir un valor agregado para la empresa.

## CAPÍTULO VI: REFERENCIAS

### 6.1 Fuentes de información

Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

<https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>

Asesoría en Tesis. (s.f.). *Publicación de artículos científicos*.

<https://asesoriaentesis.edu.pe/publicacion-de-articulos-cientificos/#:~:text=En%20caso%20de%20Scielo%20y,3200>

Avila, A. (2019). *Engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la ciudad de Lima* [Tesis para Maestría, Universidad de San Martín de Porres].

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9413/AVILA\\_Q\\_A.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9413/AVILA_Q_A.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.

Ballestín, B., & Fàbregues, S. (2019). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Editorial UOC.

Bashir, M., Saleem, A., & Ahmed, F. (2019). Akhuwat: Measuring Success for a Non-profit Organization. *Revista Asian Journal of Management Cases*, 16(1), 100-112. <https://doi.org/10.1177%2F0972820119825973>

Cárdenas, T., y Jaik, A. (2014). Engagement (Ilusión por el trabajo). Un modelo teórico – conceptual. *Red Durango de Investigadores Educativos A. C.*

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. McGraw – Hill.

Córdova, M., Socola, M. (2022). *Engagement organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Comdata Group SAC - Piura 2022* [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo] [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107391/Cordova\\_RML-Socola\\_CMF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107391/Cordova_RML-Socola_CMF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cronbach, L. J. (1971). Test Validation. In R. Thorndike (Ed.), *Educational Measurement* (2nd ed., p. 443). Washington DC: American Council on Education.

Deloitte Global, (2024). *Encuesta Global 2024 a Millennials y Generación Z* [pdf]. Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/es/es/docs/services/consulting/2024/encuesta-millennial-2024.pdf>

FirstJob (2023). Employers for Youth. [Diapositivas de Power Point]. FirstJob.

[https://efyassets.s3.amazonaws.com/Retool\\_uploads/SignatureImages/Informe%20de%20Resultados%20EFY%20Peru%CC%81%202023.pdf](https://efyassets.s3.amazonaws.com/Retool_uploads/SignatureImages/Informe%20de%20Resultados%20EFY%20Peru%CC%81%202023.pdf)

Gómez, C., Franco, D. y Gómez, J. (2023). *Análisis a la recurrente rotación de Personal, Makro Sede San Juan –Medellín* [Tesis de Pregrado, Corporación Universitaria Minuto De Dios].

<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/028675f9-2620-45a8-9976-3466e7116b97/content>

Gómez, J., Gonzales, L. y Verastegui, A. (2021). *Work Engagement y Satisfacción Laboral, y su correlación con la Intención de Rotación Laboral de Teleoperadores* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20512/Work%20Engagement%20y%20Satisfacci%c3%b3n%20Laboral%2c%20y%20su%20correlaci%c3%b3n%20con%20la%20Intenci%c3%b3n%20de%20Rotaci%c3%b3n-GOMEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas (7a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Herzberg, Z. (1989) Teoría de la Higiene. Editorial Mcgraw-Hill.

- Humani, E. (2018). *Principales factores que intervienen en la rotación de personal de la empresa Retail Oechsle Juliaca, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a806bf5-9e39-44c4-9957-8c032d0dae93/content>
- Jenkins, S. P. (1991). *Economic inequality and poverty: International perspectives* (1st ed.). Routledge.
- Kahn, W. (1990). Condiciones psicológicas de compromiso personal y desconexión en el trabajo. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 694. <http://doi.org/10.2307/256287>
- Knapp, H. (1965). ¿Por qué cambia de empresa?: La rotación interna y externa, causas neutralización. Su cálculo y sus costes. Sagitario.
- Kotler P. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa IPN*, 95, 7-25.
- Llontop, K. y Mateo, F. (2023). *Alta rotación de colaboradores en tiendas retail de la empresa de carteras del Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de

Ciencias

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670085/Llontop\\_BK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670085/Llontop_BK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

McBain, R. (2007). La práctica del compromiso: investigación sobre la práctica actual del compromiso de los empleados. *Strategic HR Review*, 6(6), 16-19.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>

Nunnally, J. C., & González, E. M. (1987). Teoría psicométrica. Trillas.

Porter y Lawler. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64, 23-51

Price, J. (1977). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.

Ramírez, D., Hernández, D. y Porras A. (2022). *Estrategias empresariales para enfrentar alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en*

Colombia [Tesis de maestría, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4eb16480-f070-4a6b-a22b-cbf75917f4e0/content>

Ramírez, L. (2023). *Expectativas laborales de la generación de trabajadores Millennials y su permanencia en las organizaciones* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/75883/1072701798.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed., trad. J. F. J. Dávila). Pearson.

Rodríguez, D. (2018). *Gestión organizacional*. Ediciones UC.

Romero, R. (2013). *Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción* [Tesis de pregrado, Universidad de Paraguay] <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2020.007.02.003>

Schaufeli, W. y Bakker, A. (2010). The Conceptualization and Measurement of Work Engagement. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, 10-24.

[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_206.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_206.pdf)

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga.

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (s.f.). *¿Cómo solicito mis asesorías de tesis?* Explora UPC. <https://explora.upc.edu.pe/123327-tesis/como-solicito-mis-asesorias-de-tesis>

## 6.2 Anexos

## 6.2.1 Informe de Turnitin

### DOC ZAIRA ALVARADO PARA TURNITIN.docx

- My Files
- My Files
- Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::30163:426276413

Fecha de entrega

3 feb 2025, 4:55 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 feb 2025, 7:41 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

DOC ZAIRA ALVARADO PARA TURNITIN.docx

Tamaño de archivo

499.1 KB

156 Páginas

26,124 Palabras

145,266 Caracteres

### 22% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

#### Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas
- N.º de coincidencias excluidas

#### Fuentes principales

- 15% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 18% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- Texto oculto**  
18 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Alvarado Huarez, Zaira Liset (autor)

Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso (asesor)

## 6.2.2 Registro de información adicional para repositorio

### Registro de impacto y resultados

**Tipo de documento:** Proyecto de investigación

**Título del proyecto de investigación o tesis:** Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

**Integrantes:** Alvarado Hurez Zaira Liset

**Asesor:** Velásquez Tapullima Pedro Alfonso

#### Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Esta investigación tiene un impacto significativo en la gestión del talento humano en el sector retail, ya que proporciona un análisis profundo de cómo el engagement laboral influye en la rotación de personal. Al realizar el estudio, se logra identificar los factores clave que afectan el compromiso de los colaboradores, y así la empresa puede diseñar estrategias más efectivas para retener talento, reducir costos asociados a la rotación y mejorar el clima organizacional. Sobre el impacto en mi carrera de estudios, esta investigación es relevante ya que destaca la importancia de una comunicación interna clara y efectiva en la creación de un entorno laboral positivo. Los resultados subrayan cómo una estrategia de comunicación bien diseñada puede fortalecer el engagement, mejorar las relaciones laborales y fomentar un liderazgo sólido, lo que optimiza la eficiencia operativa y contribuye a la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

#### Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

El dato obtenido a través de la encuesta virtual demostró que factores como la comunicación estratégica, el liderazgo efectivo, las oportunidades de desarrollo profesional y un clima organizacional positivo tienen un impacto directo en el nivel de compromiso de los colaboradores. Estos hallazgos no solo proporcionan una base sólida para implementar estrategias específicas que optimicen la gestión del talento, sino que también destacan la importancia de la comunicación estratégica en la creación de mensajes y planes de acción efectivos. Este estudio es relevante para la carrera de Comunicación Estratégica, ya que demuestra cómo una comunicación interna bien gestionada puede influir en la cultura organizacional, fortalecer el compromiso del equipo y contribuir al éxito empresarial a largo plazo.

### 6.2.3 Instrumentos de recopilación de datos

#### Cuestionario Engagement/Rotación de personal

Encuesta para trabajadores de San Borja. Marcar la opción que considere más conveniente:

#### Datos Demográficos:

Género:

Femenino / Masculino / Prefiere no Indicarlo

Rango de edad:

Entre 18 – 25 / Entre 26 – 35 / Entre 36 – 45 / Entre 46 – 60

Puesto en el que se desempeña:

Cajer@ / Representante de Servicio / Almacén / Frescos

Categoría de Tiempo:

Full Time / Part Time

Tiempo de permanencia:

Entre 1 a 3 meses / más de 6 meses / más de 1 año

#### Engagement Laboral

Los siguientes enunciados buscan identificar cómo te sientes en tu centro de trabajo.

Marca la opción que sientas te identifique más.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	1	2	3	4	5
2.- Estoy entusiasmado con mi trabajo.	1	2	3	4	5
3.- En mi trabajo me siento lleno de energía.	1	2	3	4	5
4.- Estoy orgulloso del trabajo que hago.	1	2	3	4	5

5.- Mi trabajo es retador.	1	2	3	4	5
6.- Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.	1	2	3	4	5
7.- El tiempo vuela cuando estoy trabajando.	1	2	3	4	5
8.- Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.	1	2	3	4	5
9.- Estoy metido en mi trabajo.	1	2	3	4	5
10.- Estoy dispuesto/a a recomendar esta empresa como un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
11.- La empresa promueve un ambiente laboral positivo que facilita el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
12.- Soy muy persistente en mi trabajo.	1	2	3	4	5
13.- Me siento valorado/a y respetado/a en mi lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
14.- Me siento reconocido/a por mis logros y esfuerzos en la empresa.	1	2	3	4	5
15.- Siento que la empresa se preocupa por mi crecimiento y desarrollo profesional.	1	2	3	4	5

### **Rotación de personal**

Los siguientes enunciados guardan relación con el trabajo que realizas en tu centro de trabajo. Marca la opción que sientas te identifique más.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Raramente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- Siento que mi salario es justo en relación con mis responsabilidades.	1	2	3	4	5
2.- Percibo que mi remuneración es competitiva en comparación con otras empresas del sector.	1	2	3	4	5
3.- Los bonos económicos que percibo (bono de puntualidad, ventas, utilidades, etc.), me motivan a permanecer en la empresa.	1	2	3	4	5
4.- Me siento motivado/a por las opciones de ascenso dentro de la organización.	1	2	3	4	5
5.- Considero que mis esfuerzos son valorados y reconocidos.	1	2	3	4	5
6.- Los horarios laborales son flexibles y me permiten mantener un	1	2	3	4	5

equilibrio adecuado entre vida personal y profesional.					
7.- Los tiempos de descanso y las políticas de días libres me ayudan a mantenerme satisfecho/a en mi trabajo.	1	2	3	4	5
8.- La empresa respeta mis horarios fuera del trabajo y fomenta una desconexión saludable.	1	2	3	4	5
9.- La empresa muestra interés en mi bienestar emocional y personal.	1	2	3	4	5
10.- Recibí información clara sobre mis responsabilidades futuras durante la entrevista de trabajo.	1	2	3	4	5
11.- El proceso de selección fue transparente y cumplió con mis expectativas iniciales.	1	2	3	4	5
12.- La inducción me ayudó a comprender bien mi rol dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
13.- La capacitación inicial fue adecuada para prepararme en mis responsabilidades diarias y me dio seguridad en mi rol.	1	2	3	4	5
14.- Durante mi incorporación, me informaron sobre los valores y la cultura de la empresa.	1	2	3	4	5
15.- La empresa me ofrece oportunidades continuas para mejorar y desarrollar mis habilidades profesionales.	1	2	3	4	5

## 6.2.4 Validación de expertos



### INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

#### INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Velásquez Tapullima Pedro Alfonso
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente a tiempo parcial - ISIL
3. Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre el engagement laboral
1.4. Autor del instrumento:	Avarado Huaréz Zaira Liset
1.5. Especialidad	Comunicación Estratégica
1.6. Título de la investigación	Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					82%
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					82%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					82%
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					82%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					82%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					82%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos técnicos-científicos					82%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					82%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					82%
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					82%
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						82%

PREGUNTAS O ÍTEMS OBSERVADOS - VARIABLE 1 O INDEPENDIENTE

Pregunta observada	Observación
	Se observaron

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82% %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Fecha: 29-11-2024

DNL N° 44308506

Firma del experto informante.

Pedro Alfonso Velásquez Tapullima  
Doctor en educación  
CORLAD 34241  
ORCID ORCID - 0000-0003-1966-3392



**INSTITUTO SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS  
DEL INSTRUMENTO DE  
INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Velásquez Tapullima Pedro Alfonso
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente a tiempo parcial - ISIL
3. Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre la rotación de personal
1.4. Autor del instrumento:	Avarado Huaréz Zaira Liset
1.5. Especialidad	Comunicación Estratégica
1.6. Título de la investigación	Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 82-100%
11. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					82%
12. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					82%
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					82%
14. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					82%
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					82%
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					82%
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					82%
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					82%
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					82%
20. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					82%
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						82%

PREGUNTAS O ÍTEMS OBSERVADOS – VARIABLE 2 O  
DEPENDIENTE

Pregunta observada	Observación
	Se observaron

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: \_\_\_\_\_ %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

( ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 21-11-24

DNL N° 44300506

Firma del experto informante.

Pedro Alfonso Villagómez Tapullima  
Doctor en educación  
CORLAD 34241  
ORCID - 0000-0003-1966-3392

## 6.2.5 Imágenes referenciales

### Solicitud de planilla de ingresos:

RE: INGRESOS 2024 - SAN BORJA

Data CFR.xlsx

De: Carmen Rosa Zamudio Martinez <Carmen.Zamudio@spsa.pe>

Enviado: martes, 12 de noviembre de 2024 14:17

Para: Zaira Lizet Alvarado Huarez <Zaira.Alvarado@spsa.pe>

Cc: Sara Milagros Garcia <Sara.Garcia.Bendezu@spsa.pe>; Ana Canepa <Ana.Canepa@plazavea.pe>; Gianinna Prado <gianinna.prado@plazavea.pe>; SPSA - Todo Jef. Compensaciones <SPSA-Todocompensaciones@spsa.pe>

Asunto: RE: INGRESOS 2024 - SAN BORJA

Hola Zaira,

Te paso la data por CFR, todos los colaboradores con ingreso en el 2024 a la fecha.

Gracias.



**Carmen Zamudio Martinez**  
Coordinador de Adm. de Personal - Compensaciones  
993 548 776  
Calle Morelli 139 – Piso 4, San Borja

### Envió de link de encuesta a tienda

URGENTE ENCUESTA - INGRESOS 2024

INGRESO...BORJA.xlsx



Zaira Lizet Alvarado Huarez

Para: Asistente Plaza Vea San Borja

CC: Sara Milagros Garcia



Mar 12 Nov 2024 19:05

**Importancia alta**

INGRESOS 2024 SAN BORJA.xlsx  
36 KB

Hola Gladys que tal

Por favor tu apoyo para compartir el siguiente link de encuesta para medir la satisfacción de los ingresos de lo que va este año 2024.

Por favor considerar de preferencia que todas las personas de la muestra puedan llenarlo. Comparto el link:

<https://forms.office.com/r/SQHfG6mfy1>

Enviarlo por wsp para su rapido llenado.

Cualquier duda me avisas.  
Saludos,

### 6.2.6 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN				
<b>TÍTULO</b>	Engagement laboral y su incidencia en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024			
<b>LÍNEA</b>	Comunicación, Sociedad y Cultura			
<b>AUTOR</b>	Alvarado Huarez, Zaira Liset			
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>MEDIOS DE CERTIFICACIÓN</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Investigación</b>	<b>(Técnica e Instrumento)</b>
¿Cómo el engagement laboral incide en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Determinar cómo el engagement laboral incide en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024	El engagement laboral alto o bajo tiene un impacto positivo o negativo significativo e influyente en el índice de rotación de personal en la tienda retail.	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica Alcance: Descriptiva Correlacional Diseño: No experimental - Transversal Unidad de análisis: Personal operativo (representante de servicio en las áreas de sala, cajas, almacén y frescos) que comenzó a trabajar entre enero y noviembre de 2024.	Encuesta virtual Escala de Likert, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"
VARIABLES E INDICADORES				
V1: Engagement Laboral				
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
¿Cómo el engagement laboral incide en la mejora de remuneración económica al personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Determinar cómo el engagement laboral incide en la mejora de remuneración económica al	Un mayor engagement aumenta la percepción positiva de la remuneración.	D1: Vigor	Energía de acción durante la jornada laboral

	personal de una tienda retail de San Borja, 2024			
¿Cómo el engagement laboral incide en la mejora de la remuneración emocional al personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Determinar cómo el engagement laboral incide en la mejora de la remuneración emocional al personal de una tienda retail de San Borja, 2024	El engagement fortalece la valoración de beneficios emocionales	D2: Absorción	Concentración / Constancia en el cumplimiento de tareas asignadas
¿Cómo el engagement laboral incide en la selección y capacitación del personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Determinar cómo el engagement laboral incide en la selección y capacitación del personal de una tienda retail de San Borja, 2024	Un alto engagement mejora la retención tras la capacitación.	D3: Dedicación y Valoración	Sentido de pertenencia Reconocimiento Valoración
<b>V2: Rotación de personal</b>				
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
¿Cómo incide el vigor en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Establecer la incidencia entre el vigor y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024	El vigor disminuye la intención de rotación.	D1: Remuneración Económica	Sueldo / Incentivos económicos
¿Cómo incide la absorción en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Establecer la incidencia entre la absorción y la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024	Una alta absorción reduce la probabilidad de rotación.	D2: Remuneración Emocional	Oportunidades de crecimiento en la empresa Satisfacción en la tienda / empresa
¿Cómo incide la dedicación y valoración en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024?	Establecer la incidencia entre la dedicación y valoración en la rotación de personal de una tienda retail de San Borja, 2024	La valoración alta disminuye la rotación.	D3: Proceso de Selección y Capacitación	Beneficios de tiempo Entrevista Inducción Capacitación