UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA

**Engagement y Ciudadanía Organizacional en trabajadores de una empresa retail de
la ciudad de Lima**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

AUTORES

Arones Vargas, Sehira (0000-0002-5237-742X)

Grados Luque, María Fernanda (0000-0001-7455-9817)

ASESOR

Manzanares Medina, Eduardo Luis (0000-0002-3377-311X)

Lima, 6 de mayo de 2020

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, quienes nos apoyaron incondicionalmente a lo largo de nuestros estudios universitarios e impulsaron nuestro crecimiento profesional

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias por todo el apoyo brindado durante este proceso. Por otro lado, a los docentes involucrados, así como a todos los que hicieron posible esta investigación.

RESUMEN

El presente estudio de carácter descriptivo - correlacional tiene como objetivo evaluar la relación existente entre Engagement y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en una muestra de 300 trabajadores de una empresa *retail* de la ciudad de Lima. Para este propósito se utilizó la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES-9) (Schaufeli & Bakker, 2003) y la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT) (Rodríguez, Sánchez & Martínez, 2013). Se estudió la validez y la confiabilidad de las escalas por medio del análisis factorial y a través del cálculo de la consistencia interna de las escalas. Los resultados muestran una relación directa y significativa entre Engagement y las dimensiones de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional; se encontraron correlaciones bajas (Concienciación, $r = .23$; Cortesía, $r = .28$), moderadas (Virtud Cívica, $r = .48$) y fuertes (Altruismo, $r = .70$).

Palabras clave: Engagement, Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, *retail*.

Engagement and Organizational Citizenship Behaviour on workers of a retail company in Lima

ABSTRACT

The relationship between Engagement and the Organizational Citizenship Behavior was analyzed, as well as that of their respective dimensions, in a sample of 300 workers of a retail company in Lima. The 62.7% were women and 37.3% were men. The ages of the participants presented a range between 22 to 38 years ($M = 27$ years, $SD = 2.76$). Regarding the time spent in the company, they presented a time range of three months to 36 months (three years) in the company ($M = 15$, $SD = 7.57$). In this sample, the instruments were applied: Scale Utrecht of Engagement in the Work (UWES - 9) (Schaufeli & Bakker, 2003) and Scale of Behaviors of Organizational Citizenship of Workmates (ECCOCT) (Rodríguez, Sánchez & Martínez, 2013). Regarding the results, it was found that there is a positive, significant and strong correlation between Engagement and Organizational Citizenship ($r = .677$, $p < .001$). As for the dimensions, low correlations were found (Consciousness, $r = .23$, Courtesy, $r = .28$), moderate correlations (Civic Virtue, $r = .48$, Sportsiness, $r = .41$) and strong (Altruism, $r = .70$). The results are discussed in light of the theory.

Keywords: Engagement, Behaviors of Organizational Citizenship, Workers, retail.

Introducción

El rubro *retail* es el sector económico que incluye a empresas especializadas, que se dedican a la distribución comercial de bienes o servicios a grandes cantidades de clientes (Quintero, 2015). El Perú es uno de los países latinoamericanos que cuenta con un amplio crecimiento en el rubro *retail*; según The Global Retail Development Index, este tuvo un crecimiento del 3% en el 2018 y es una de las actividades que genera mayor cantidad de empleo, con un 2.5% en comparación a otros rubros (El Comercio, 2017). Debido al crecimiento del sector, las empresas deben adaptar sus prácticas en función a los nuevos retos de los *retailers* en el Perú (Pacheco & Ríos, 2017).

Por la rápida expansión de los *retailers*, las empresas se ven forzadas a evolucionar para satisfacer las necesidades masivas de gran cantidad de clientes con preferencias distintas (Carrasco & Tenorio, 2017). Algunos clientes son más prácticos y prefieren comprar a través de internet, mientras que otros prefieren vivir la experiencia de ver, tocar o pasar el tiempo en un espacio físico (Quintero, 2015). En este sentido, según el XIV Congreso Internacional Retail (2017) el reto principal del área de Recursos Humanos es desarrollar colaboradores proactivos que sumen a la experiencia del cliente y líderes que fomenten un ambiente organizacional adecuado que permitan que esto suceda.

El reto principal de Recursos humanos en empresas de rubro *retail* en el Perú, según Rosales (2020) es controlar los altos niveles de rotación de personal, debido a que este afecta considerablemente el servicio que brindan los vendedores a los clientes; puesto que, el nuevo personal contratado necesita una capacitación adecuada y tiempo para adaptarse a su nuevo puesto de trabajo. La duración promedio de un vendedor es de un mes y medio; no sólo se originan pérdidas en ventas por el servicio ineficiente; sino también que se generan costos de desvinculación, de reclutamiento y de capacitación en la organización (Loyola, 2014). Por

esta razón, para disminuir el 18% de rotación de personal que experimentan los *retailers* peruanos (Seminario, 2017), se debe mejorar el clima laboral, implementando valores y políticas que fomenten prácticas saludables y positivas en la organización (Salazar, 2016).

En este sentido; la Psicología de la Salud Organizacional Positiva (PSOP); disciplina que se enfoca en el estudio científico del desarrollo óptimo de aspectos positivos de las personas en las empresas (Polo-Vargas, Palacios, De Castro, Mebarak & Velilla, 2013); estudia la importancia de atender el bienestar psicológico del trabajador y fomentar emociones positivas en el ambiente laboral de las organizaciones para crear empresas saludables que consigan mayor productividad y reducir los altos niveles de rotación de personal (Bakker, Rodríguez-Muñoz & Derks, (2012). Uno de los principales conceptos estudiados por la PSOP es el Engagement (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000) y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (Ares & Gómez, 2008).

El estudio del Engagement se centra en el funcionamiento óptimo de las personas, considerando sus fortalezas y virtudes en el ámbito laboral (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Las empresas buscan atraer, identificar, incorporar y mantener personas que generen un valor (Jericó, 2008); los trabajadores *engaged* no sólo están dispuestos a hacer lo que pide la organización, sino también, que están dispuestos a ofrecer su mayor esfuerzo (Leiter & Taris, 2008). Por ello, para evitar la rotación de personal, los *retailers* necesitan desarrollar prácticas organizacionales para la construcción de un ambiente de compromiso mutuo; debido a que el Engagement es visto como un factor determinante que influye en la permanencia del trabajador (Loyola, 2014).

Desarrollar prácticas organizacionales para la aplicación práctica de una política de Engagement implica orientar a los trabajadores para liberar su potencial, y para que esto suceda deben ser respetados, implicados, escuchados, bien dirigidos y valorados por aquellos

para los que trabajan; y esto propiciará una serie de beneficios mutuos tangibles para la organización y para el trabajador (Salanova & Llorens, 2008). Las investigaciones recientes señalan la importancia de considerar el Engagement como un fenómeno colectivo, que emerge desde los empleados y tiene beneficios para el desempeño; no sólo del individuo, sino también de grupos de trabajadores y de la organización (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

Como fenómeno colectivo, el Engagement en el trabajo se evidencia a través las conductas prosociales, extra rol o los Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO) que son actividades que hacen los empleados y que exceden de los requerimientos formales de su puesto, contribuyendo al efectivo funcionamiento de la organización (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Estas conductas de ayuda, no solo se promueven entre los trabajadores de la empresa; sino también, se reflejan en el servicio que ofrecen los trabajadores al cliente (García, 2016).

A continuación, explicaremos a detalle los constructos positivos Engagement y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.

Engagement

El Engagement es un constructo positivo que mide el grado de vinculación psicológica de la persona con el trabajo (Salanova & Llorens, 2008). Comprende una relación dinámica, entre el colaborador que pone energía, y el rol formal que este ejerce en la empresa (Bakker, Schaufeli,

Leiter & Taris, 2008). Se caracteriza por la Dedicación, expresado en alta implicación laboral e inspiración por el trabajo; el Vigor, expresado en elevados niveles de energía cuando se trabaja y la Absorción, relacionado a la concentración plena del trabajador con la tarea que ejecuta (Esteban, 2014; Hernández & Oramas, 2018).

Debido a su naturaleza positiva, el Engagement se relaciona con diversos fenómenos beneficiosos en el trabajo; Giraldo y Pico (2012) evidenciaron su relación con conductas de proactividad y Lisbona, Morales y Palací (2009) encontraron una relación positiva con la socialización en la empresa; en donde un adecuado proceso de aprendizaje y adaptación del trabajador a su puesto, desarrollará en él altos niveles de Engagement y se evidenciará en acciones y resultados que aporten valor a la organización. En este sentido, Cook (2008) resalta la importancia de cómo los altos niveles de motivación y satisfacción en los trabajadores inciden en su desempeño (Lupano, De la Iglesia, Castro & Fernández, 2017).

En el Perú se realizaron investigaciones referentes a la industria *retail* en vendedores; los autores Vila, Küster y Pardo (2012) encontraron una correlación positiva entre Engagement y Compromiso Laboral. En esta misma línea, Mendoza (2018) encontró una relación significativa entre Engagement y Satisfacción Laboral. Asimismo, Delgado, Mesía & Romero (2017) descubrieron una correlación positiva entre el nivel de Engagement y el grado de Felicidad. Los resultados anteriores, según Fernández y Merino (2016) están relacionados a aspectos del ambiente laboral y cultura organizacional de estas empresas; los sentimientos que estos experimentan los trabajadores, ya sean negativos o positivos, afectan sus niveles de Engagement.

Se han desarrollado estudios en países europeos sobre la industria *retail* y reportan que este rubro cuenta con menores niveles de Engagement en su fuerza laboral (Taipale, Selander, Anttila & Nätti, 2011). Ello podría estar relacionado al tipo de cultura y a los diversos procesos de reestructuración organizacional y adaptación al mercado que experimentan constantemente

este tipo de empresas (Gandolfi, 2014). En estudios europeos y latinoamericanos, los aspectos culturales organizacionales son de vital importancia; pues el valor que se dé al trabajador, sobre todo a aquellos empleados que tienen contacto directo con el cliente, son determinantes para éxito de este tipo de organizaciones (Lagos, 2016).

Respecto a las culturas organizacionales de los *retailers* en el Perú; según el reporte de Great Place to Work, la mayoría de empresas de este rubro está compuesta por una población joven que valora su desarrollo profesional y personal, por ello la capacitación es uno de los beneficios más valorados. En este sentido, el 67% de trabajadores de una empresa *retail* de la ciudad de Lima manifestaron que para ser más productivos necesitan ser capacitados constantemente (Diario Gestión, 2013).

En este sentido, Lizette Alalú Grinstein, directora de consultoría de Great Place To Work Perú (GPTWP), sostiene que los *retailers* peruanos atienden a trabajadores con perfiles distintos (colaboradores administrativos y colaboradores de tienda/operaciones) con expectativas, necesidades y motivaciones diferentes; debido a ello, es indispensable identificar las necesidades y expectativas de cada grupo para así mejorar la relación de los *retailers* con sus trabajadores (Perú Retail, 2016).

Según el reporte de retail de Price Water Coppers, el sector *retail* busca lograr un balance entre la experiencia del cliente dentro de la tienda física y la experiencia del usuario con canales digitales como el online o las redes sociales. En el Perú, el comercio electrónico ha crecido en un 30% y las ventas por internet representan alrededor de 6% a 8% del total de ventas en los *retailers* (Tafur, 2018). Por ello, la atención de los vendedores y de las áreas comerciales, son de carácter vital, pues el crecimiento económico de la organización depende del trato y el nivel de cortesía que ellos tengan para el cliente (Inzunza & Loreto, 2007). Un empleado *engaged* es más productivo y eficiente y esto repercute directamente en la experiencia del cliente (Nuñez, 2015).

Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) son conductas individuales, que sobrepasan las expectativas formales de determinado puesto y que resultan beneficiosas para la organización (Organ, 1988). Estos comportamientos se evidencian a través de acciones altruistas o de cooperación que contribuyen a generar relaciones interpersonales armoniosas en el lugar de trabajo (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Las conductas son intencionales, desinteresadas y percibidas positivamente tanto por el actor como por el observador (Organ, 1997; Topa, Moriano & Morales 2008). Según Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner (2006) existen dos tipos de CCO. Los CCO dirigidos a ayudar a compañeros de trabajo en una tarea específica y los CCO dirigidos a ayudar a la organización, como mejorar procesos o realizar un trabajo excelente.

El constructo fue desarrollado por Organ (1997), quien propuso un modelo integrado por cinco dimensiones Altruismo, Deportividad, Cortesía, Concienciación y Virtud Cívica. La dimensión Altruismo incluye conductas con intención explícita de colaborar con una persona en la ejecución de una tarea para la organización; la dimensión Deportividad, implica la disposición para tolerar condiciones indeseables en el ámbito laboral sin quejarse de estas; la dimensión Cortesía, se refiere a dar información necesaria al otro respecto al trabajo, a fin de evitar conflictos interpersonales; la dimensión Concienciación, conlleva a cumplir con las reglas y los procedimientos de la empresa y la dimensión Virtud cívica hace referencia a conductas de involucramiento y participación responsable en la vida política de la organización.

Los CCO se basaron en las Normas de Reciprocidad que Gouldner (1960) define como el precepto moral interno que tiene el individuo de retribuir a la persona que le otorga algún beneficio. La teoría de Intercambio social Blau (1964) explica que la relación entre los jefes y trabajadores tienden a mantener un balance entre lo que dan y reciben en su relación

organizacional. Para mantener este balance, según Konovsky y Pugh (1994), la confianza es el elemento principal del intercambio social y por tanto, es antecedente de los CCO.

Respecto a la mayor ejecución de CCO; los autores Rosario- Hernández & Rovira (2014) sostienen que las personas que tienen como rasgo de personalidad predominante a la agradabilidad, tienden a manifestar mayor número de conductas altruistas. En este sentido, Dávila, Finkelstein y Castien (2011) sostienen que las mujeres tienden a ejecutar mayor número de conductas de apoyo en comparación a los hombres y les dan una mayor importancia a ayudar a sus compañeros de trabajo en tareas que competen al ámbito organizacional (Dávila, Finkelstein & Castien, 2011). En esta misma línea, Vesga (2011) encontró en su investigación que el tipo de contrato juega un rol importante en la manifestación de un mayor número de CCO; es decir, los empleados temporarios realizan un menor número de CCO en comparación de sus compañeros con puestos más estables.

Los CCO se caracterizan por su discrecionalidad; es decir, las personas ejecutan estas conductas porque quieren y no porque forma parte de sus obligaciones; y son estos comportamientos los que contribuyen a través del tiempo a la eficacia de la organización (Ares & Gómez, 2008). Por ello, los investigadores se han enfocado en identificar qué aspectos de la vida organizacional predicen estas conductas.

Justicia Organizacional es una de las variables que, en mayor medida, predice los CCO (Alizadeh, Darvishi, Nazari & Emami, 2012; Karriker & Williams, 2009; Rodríguez, Sánchez & Martínez, 2014) partiendo del supuesto que, si una organización trata a sus empleados justamente, ellos retribuirán con los CCO para el beneficio de la organización (Organ, 1997). La Satisfacción Laboral es otra variable que relaciona con los CCO, sobre todo con las dimensiones de Altruismo y Virtud Cívica (Smitch, Organ y Near, 1983). Asimismo, Rodríguez-Rosa (2003)

encontró que la satisfacción laboral correlacionó positivamente con las dimensiones Virtud Cívica, Cortesía y Altruismo.

Engagement y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Babcock-Roberson y Strickland (2010) encontraron que el Liderazgo Carismático media la relación entre Engagement y los CCO; es decir, que los empleados que tienen un líder carismático, pueden desarrollar Engagement y a su vez generar CCO. Los autores aplicaron los instrumentos: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), UWES y la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional; esta investigación se realizó en una muestra de estudiantes de diferentes nacionalidades que estudian y trabajan a la vez; característica que se asemejan a la muestra del presente estudio.

Asimismo, Rodríguez et al. (2014) evidenciaron, en vendedores puertorriqueños, que la Justicia Organizacional media la relación entre Engagement y los CCO; es decir, que cuando los empleados creen ser tratados de manera justa en el trabajo, incrementan sus niveles de Engagement y, a su vez, ejecutan mayor número de CCO. Además, los autores descubrieron una relación positiva entre Engagement y CCO ($\beta = 0.7$, $p < 0.05$) y utilizaron los instrumentos: Escala de Justicia Organizacional, Work Engagement Scale y Escala Comportamiento de Ciudadanía Organizacional.

Además, Rurkkhum (2010) encontró una relación positiva entre el Engagement y las dimensiones de CCO en una muestra de trabajadores de cuatro industrias grandes de Tailandia. Para esta investigación el autor aplicó los instrumentos: UWES, la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional y Perceived Organizational Support. Encontró una correlación entre Engagement y las dimensiones de CCO, con la dimensión Altruismo se dio un valor de .42;

con Deportividad un valor de .27; con Virtud Cívica un valor de .48; con Concienciación un valor de .36 y con Cortesía un valor de .12.

En esta misma línea, Simbula y Guglielmi (2013) demostraron, en una muestra de profesores en Italia, que existe una relación entre Engagement, los CCO o conductas extra-rol y el Bienestar Organizacional. Los autores aplicaron los instrumentos: UWES, General Health Questionnaire (GHQ)-12, y la Escala de Altruismo. Y encontraron que el Engagement es un antecedente del Bienestar organizacional que permite una mayor manifestación de conductas extra-rol o conductas altruistas.

De igual manera, Sridhar (2014) encontró en su estudio una relación significativa entre Engagement y los CCO en una muestra de trabajadores de una empresa de construcción de la India. Utilizó un cuestionario elaborado por él, que contenía dos partes; en la primera, contenía preguntas relacionadas a los CCO y en la segunda, contenía preguntas relacionadas a Engagement. Los resultados confirmaron el impacto significativo del Engagement en la manifestación de los CCO; un 49% de colaboradores no *engaged* presentan bajos niveles de CCO.

Igualmente, Lhata (2017) evidenció el impacto del Engagement en la manifestación de los CCO en una muestra de trabajadores de una empresa de servicios financieros de la India. El autor elaboró cuestionarios focalizados en aspectos organizacionales como el soporte organizacional, desarrollo de líneas de carrera, reconocimiento y equilibrio vida-trabajo. Encontró que el Engagement y el soporte de línea de carrera tienen un mayor impacto en el Altruismo y Concienciación; y el Engagement y el reconocimiento en la organización tiene un mayor impacto en la Deportividad, Virtud Cívica y Cortesía.

También, Wahyu (2013) realizó un estudio en colaboradores del rubro de servicio en Indonesia y determinó que existen conductas contraproducentes, las cuales dañan y obstaculizan los resultados organizacionales; y éstas se encuentran negativamente relacionadas con el Engagement. Para las mediciones, de los CCO y las conductas contraproducentes, se utilizaron cuestionarios desarrollados por el mismo autor.

La presente investigación se orienta a encontrar la relación existente entre Engagement y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en trabajadores de una empresa de *retail* de Lima. Este objetivo parte de la consideración de que los bajos niveles de Engagement en los trabajadores podría repercutir negativamente en la ejecución de las conductas de Ciudadanía Organizacional y, como resultado, afectar el óptimo funcionamiento empresarial y las ventas en el sector *retail*.

En adición a lo anterior, Rurkkhum (2010) indica que promover el Engagement y los CCO en las organizaciones permitirá la permanencia del trabajador frente a los constantes procesos de reestructuración de los *retailers* y si se gestionan adecuadamente ambas variables, éstas podrían transformarse en una ventaja competitiva. Si se encuentra una relación entre el Engagement y los CCO, se podrá identificar las dimensiones de los CCO que tienen mayor repercusión en el Engagement. Al detectar estas dimensiones se le podrá brindar mayor atención con el fin de optimizar estas variables para que el desempeño, trabajo en equipo, satisfacción laboral y motivación incremente en los trabajadores.

Como hipótesis inicial de nuestro objetivo principal, se espera encontrar una relación positiva y significativa entre Engagement y las dimensiones de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional; y en el que a mayor Engagement mayor será la manifestación de los CCO y viceversa. Esta hipótesis se cumpliría por lo manifestado por Rurkkhum (2010), Lhata (2017) y Sridhar (2014) en sus respectivas investigaciones.

Esta investigación permitirá identificar la relación funcional entre el Engagement y los CCO; para así, ampliar el marco conceptual que tienen ambas variables. Las investigaciones previas señalan que los trabajadores que tienen altos niveles de Engagement tienen predisposición a ejecutar tareas orientadas a resultados y; por tanto, las empresas pueden realizar mejores planes estratégicos. En consecuencia, la necesidad de contar con empleados *engaged* se ha vuelto cada vez más indispensable para las organizaciones porque son considerados como una parte fundamental para asegurar el éxito de las organizaciones.

A través del presente trabajo se pretende impulsar el interés de las empresas a promover prácticas saludables y mejorar la experiencia del trabajador. Es de vital importancia detectar las variables que facilitan una adecuada dinámica entre el trabajador y la empresa. Además, es preciso reconocer las necesidades reales de los trabajadores para que se realicen acciones correctivas generando nuevas estrategias, políticas y programas de desarrollo en la organización.

Los psicólogos con los resultados de esta investigación, pueden tener indicios de los aspectos organizacionales en los que urge intervenir con la finalidad de mejorar los niveles de Engagement en las organizaciones. Igualmente, al detectar las dimensiones de los CCO que tienen mayor relación con Engagement; se conseguiría realizar estrategias de intervención para mejorar elementos como la comunicación interna, la cooperación, el trabajo en equipo para generar un ambiente de compañerismo y de ayuda mutua.

El Engagement es ampliamente estudiado en empresas *retail* en diversos países. Sin embargo, en el Perú existen pocas empresas *retail* que atiendan el bienestar psicológico del trabajador y fomenten emociones positivas en el ambiente laboral. Por ello, consideramos que nuestra investigación puede resultar enriquecedora para evidenciar los beneficios de Engagement y los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en las organizaciones debido a que existen pocas investigaciones que abordan este tema en empresas *retail*. Asimismo, se pretende impulsar

el interés de las empresas a promover prácticas saludables y mejorar la calidad de vida del trabajador.

Método

Diseño de investigación

La presente investigación es no experimental con un diseño transversal descriptivo-correlacional. Su finalidad es describir las variables y explorar la relación que existe entre las variables de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En este caso, se trata de la relación de las variables Engagement y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional en una empresa tipo *retail* de la ciudad de Lima.

Participantes

Para determinar el tamaño de muestra, se utilizó el programa informático G*Power (versión 3.1.9.2) de Erdfelder, Faul y Bunchner (2005), el cual brindó un valor estimado mínimo de 115 personas como muestra representativa. El tamaño del efecto fue de 0.30 según la investigación de Rurkkhum (2010). Además, se consideró una potencia de 0.95 (valor estándar aceptable), con un nivel de confianza de 0.05.

Se utilizó una muestra de 300 trabajadores y se empleó el método de muestreo no probabilístico intencional, debido a que la elección de los participantes fue a juicio del investigador (Scharager & Armijo, 2001). El criterio de inclusión para la muestra fue que los participantes debían laborar como mínimo tres meses en la empresa y respecto al criterio de exclusión no se consideró a los practicantes.

Del total de la muestra, 63% fueron mujeres ($n=189$) y el 37% fueron hombres ($n=111$). Los participantes tenían una edad promedio de 27 años ($DE = 2.76$), y sus edades se encuentran

en el rango de 22 a 38 años. Respecto al tiempo de permanencia en la empresa, el tiempo promedio fue de 15 meses ($DE= 7.57$), con un tiempo mínimo de tres meses y un máximo de tres años.

Tabla 1

Características demográficas de la muestra

Variable		Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo	Mujer	189	63%
	Hombre	111	37%
Nivel de estudios	Estudios técnicos	213	71%
	Estudios superiores	87	29%
Áreas de trabajo	Ventas	150	50%
	Servicio al cliente	70	24%
	Logística	40	13%
	Marketing y Comercial	20	7%

Finanzas	10	3%
Recursos Humanos	10	3%

Instrumentos

Ficha sociodemográfica

Este instrumento ha sido elaborado específicamente para esta investigación y con el fin de obtener información del participante, tanto a nivel general como a profundidad en cuanto al campo de relación organizacional vinculado a la empresa donde se ejecutó el presente estudio. La ficha sociodemográfica está conformada por preguntas con formato de respuesta abierta que recoge información sobre: edad, lugar de nacimiento, profesión, número de hijos, área de trabajo, cargo, número de personas a cargo, tiempo de servicio o permanencia en la empresa y cantidad de horas de trabajo a la semana. Además, tiene preguntas de formato de respuesta cerrada como lo son sexo, el nivel de estudios, el grado de instrucción, el estado civil, la modalidad de contrato y el rango salarial. Los aspectos comprendidos en la ficha sociodemográficas buscan recabar información del participante y sus características organizacionales que pueden resultar interesantes de analizar al procesar los resultados de la aplicación (Ver ejemplar en el Anexo A).

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo

Para evaluar el Engagement se utilizó Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES - 9) (Schaufeli & Bakker, 2003). Esta escala cuenta con 9 ítems divididos en las tres dimensiones Dedicación, Vigor y Absorción. La calificación, posee una modalidad de respuesta sobre la base de un sistema tipo Likert y presenta 7 alternativas de respuesta: *Nunca*, *Casi nunca*, *Algunas veces*, *Regularmente*, *Bastantes veces*, *Casi siempre* y *Siempre*. La administración de la escala puede ser de manera individual o colectiva y el tiempo de aplicación dura entre 10 y 15 minutos aproximadamente.

El UWES-9 ha sido validado previamente en una muestra de profesionales de la docencia en Perú (Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet, 2015), así como en una muestra de colaboradores de Puerto Rico (Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo & Salanova-Soria, 2014) y en una muestra de profesionales de la salud en México (Hernández, Llorens, Rodríguez y Dickinson, 2016). En los tres casos se evidenciaron adecuadas propiedades psicométricas y la estructura tridimensional del instrumento.

Las confiabilidades obtenidas en el estudio original de validación de este instrumento oscilaron entre 0.60 y 0.88 para la dimensión de Vigor, entre 0.75 y 0.90 para la dimensión de Dedicación y entre 0.66 y 0.86 para la dimensión de Absorción (Ver ejemplar en el Anexo B).

Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT)

Se utilizó la Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT), realizada por Rodríguez, Sánchez y Martínez (2013). Los autores se basaron en la Escala Breve de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Martínez, et al (2004) y cambiaron el referente de los ítems hacia compañeros y compañeras de trabajo.

La ECCOCT cuenta con 15 ítems divididos en las cinco dimensiones Altruismo, Deportividad, Cortesía, Concienciación y Virtud Cívica. La calificación, posee una modalidad de respuesta sobre la base de un sistema tipo Likert y presenta 6 alternativas de respuesta que van desde Totalmente en desacuerdo (1) a Totalmente de acuerdo (6). La administración de la escala puede ser de manera individual o colectiva y el tiempo de aplicación dura entre 10 y 15 minutos aproximadamente.

Rodríguez et al. (2013) para la validez relacionadas a la estructura interna, siguieron cuatro pasos, como primer paso procedieron a poner a prueba un Modelo Base (MB), donde los

25 ítems conformaron un factor latente único de ECCOCT; el MB no presentó un buen ajuste para los datos.

Como segundo paso procedieron a poner a prueba el modelo competitivo hipotetizado (M1) compuesto por los cinco factores propuestos por Organ (1997) (Altruismo, Deportividad, Cortesía, Concienciación y Virtud Cívica) cada factor de la escala estaba conformado por cinco ítems; el análisis confirmatorio de factores demostró que el M1 poseía un mejor ajuste a los datos.

Como tercer paso, dado a que el M1 obtuvo mejor ajuste a los datos, utilizaron este modelo para realizar el análisis de los ítems para cada dimensión. Los coeficientes de regresión de los ítems del M1 oscilaron entre .32 y .82. Para lograr mayor parsimonia en el modelo de medición, optaron por retener los tres ítems con mayores coeficientes de regresión en cada dimensión, siempre y cuando estos fueran superiores a .65 y descartaron los dos ítems con cargas factoriales más bajas. Después que realizaron el tercer paso obtuvieron el Modelo 2 (M2) que cuenta con cinco factores, con tres ítems en cada factor, para un total de 15 ítems.

En el cuarto y último paso, analizaron el ajuste del M2 y encontraron que este era el modelo que mejor se ajusta a los datos, $\chi^2 = 189.72$ (80) $p < .000$, $RMSEA = .06$, $CFI = .96$, $NFI = .93$, $IFI = .96$, $AIC = 299.72$, χ^2 corregido = 135.60 (80) $p < .000$, NFI corregido = .91, CFI corregido = .97. Para poder comparar todos los modelos utilizaron el AIC, El M2 presenta un índice menor ($AIC = 299.721$) que los obtenidos para los modelos MB ($AIC = 1214.225$) y M1 ($AIC = 778.025$). Esto es indicativo de que el M2 tiene un mejor ajuste para los datos.

El proceso de análisis de los ítems y la estructura factorial con ecuaciones estructurales dio como resultado una escala final que consta de 15 ítems, donde los coeficientes de regresión

para cada factor oscilan entre .68 y .82 y las correlaciones entre los factores oscilan entre .58 - .88. Entretanto las correlaciones de las puntuaciones directas de la escala oscilan entre .50 y .74.

En cuanto las evidencias de confiabilidad de consistencia interna de Alfa de Cronbach, el constructo presenta valores adecuados, así también como para las dimensiones que la componen. Los valores de Alfa de Cronbach fluctuaron entre .75 y .82 para el total de la ECCOCT; la fiabilidad compuesta de las dimensiones de la escala está por encima de .70 (rango .75 y .82) y los valores de Varianza Media Extraída de todos los factores estuvieron por encima de .50 (Ver ejemplar en el Anexo C).

La ECCOCT ha sido validada previamente en una muestra de trabajadores municipales de Perú (Díaz, 2018); así como en una muestra de trabajadores de Administración y Finanzas del rubro tributario (Mas, 2018); y en una muestra de trabajadores públicos de Lima (Martínez, 2017). En todas estas investigaciones, se encontraron adecuadas propiedades psicométricas.

Procedimiento

A fin de recolectar información para nuestra investigación, se pactó una entrevista con la gerente general de Recursos humanos de la empresa *retail*. En la reunión se le entregó la carta formal de la universidad y se expuso el propósito de la investigación. Al día siguiente, nos informó que la empresa accedió a que realicemos la investigación. Acto seguido, se programaron las fechas en que se aplicarían los instrumentos en las veinte tiendas y una oficina central.

Cabe resaltar que se utilizaron los instrumentos UWES-9 y ECCOCT con la autorización de sus respectivos autores y que se realizó la prueba piloto a veinte vendedores en la primera visita para poner a prueba la viabilidad del estudio. En esta visita, los participantes manifestaron que comprendieron en su totalidad los ítems de los instrumentos y nos recomendaron aplicar instrumentos más cortos por la disponibilidad de tiempo. En la prueba piloto aplicamos los

instrumentos UWES-17 y ECCOCT. Razón por la cual decidimos utilizar la versión más corta UWES-9 para nuestra investigación. La recolección de datos se dio en el transcurso de los meses de agosto, setiembre, octubre y noviembre de 2017.

Cuando la evaluadora llegaba a cada tienda en la fecha acordada para la aplicación de instrumentos, se coordinaba previamente con jefe de tienda para que los trabajadores pasen a una sala. Ahí se les brindaba a los participantes información relevante sobre la investigación y la importancia de su aporte; luego se realizaba una lectura en voz alta del consentimiento informado a los participantes (ver Anexo D); para reiterarles que los cuestionarios eran voluntarios, anónimos y que los resultados iban a ser utilizados sólo para fines académicos. Una vez que accedían se les entregaba los cuestionarios en el siguiente orden: Consentimiento informado, ficha de datos sociodemográficos, cuestionario 1 y Cuestionario 2 (Ver anexo B y C). El tiempo de aplicación estimado por persona fue de 10 a 15 minutos aproximadamente.

Una vez que los cuestionarios fueron contestados, los datos recogidos de los mismos fueron sometidos a un análisis cuantitativo. Todos los datos de los cuestionarios se trasladaron a una base de datos en Microsoft Excel. Luego de haber realizado el registro de la información, los datos fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS. Dicho programa permitió, mediante el uso del coeficiente del coeficiente rho de Spearman, identificar la relación entre las variables de estudio.

Resultados

Análisis psicométricos (evidencias de validez y confiabilidad)

A continuación, se presentarán los resultados de validez vinculados al análisis de la estructura interna de las escalas empleadas. Asimismo, se mostrarán las evidencias de

confiabilidad de las puntuaciones de las dimensiones encontradas en el análisis factorial de ambas escalas mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach.

Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES-9)

Se procedió a confirmar el grado de relación entre los ítems de la UWES-9 a través del KMO y la prueba de esfericidad de Barlett. El KMO nos muestra la proporción de varianza que presentan en común las variables analizadas y la prueba de esfericidad de Barlett que comprueba el grado de relación entre los ítems (Montoya, 2007).

Se obtuvo un valor de KMO de .84 ($KMO > .70$), lo que ratifica que existe una alta intercorrelación entre las variables. La prueba de Bartlett resultó estadísticamente significativa ($\chi^2 = 616,489, p < .001$) lo que demuestra que existe un cierto grado de relación entre los ítems y por ello es oportuno realizar un análisis factorial (Sepúlveda, 2010).

Para el análisis de la estructura interna del instrumento se aplicó la técnica del análisis factorial exploratorio, el método de extracción de factorización de ejes principales con el fin de encontrar la cantidad de dimensiones con los que se pueda interpretar la variable Engagement. Para determinar esta cantidad se emplearon dos criterios: (a) el de autovalores mayores a uno y (b) el gráfico de sedimentación de Cattell. Acorde al criterio de autovalores mayores a uno se pueden extraer hasta dos dimensiones que explican el 36.70% de la varianza total y acorde al gráfico de sedimentación se puede extraer solo una dimensión (ver Figura 1). Por lo tanto, se puede interpretar la variable entre una y dos dimensiones.

Figura 1. Gráfico de sedimentación de Cattell del instrumento UWES-9

De acuerdo a lo indicado en el Manual preliminar del UWES - Utrecht Work Engagement Scale, elaborado por Schaufeli y Bakker (2003) y traducido por Valdez y Ron (2011), se procedió a realizar la rotación Oblimin asumiendo 3 dimensiones. Sin embargo, los ítems agrupados en los tres factores no se diferenciaban conceptualmente, a pesar de haber presentado cargas factoriales adecuadas (mayores a .30) (ver Anexo E). Además, el primer factor, contenía el mayor porcentaje de varianza 32.79% en comparación al segundo factor que presentó el 4.77%. Es por ello, que finalmente se optó por realizar un segundo análisis considerando una sola dimensión de acuerdo a lo sugerido en el gráfico de Cattell (ver Figura 1) presentado anteriormente y porque existe evidencia de que el UWES-9 también se ajusta a una sola dimensión (Seppälä et al., 2009; Schaufeli & Bakker, 2003).

De este análisis se evidenció que este único factor explica el 31.67% de la varianza total. Además, se encontraron cargas factoriales que oscilan entre .42 y .68 (ver Tabla 2), las cuales se

consideran aceptables, ya que son mayores a .30 que es un valor recomendable (Hair, Anderson & Tatham, 1999).

Tabla 2

Cargas factoriales y correlaciones ítem test de la única dimensión de la variable Engagement

Ítems	Carga factorial AFE	Carga factorial AFC	Correlación ítem test
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago.	.68	.40	.60
4. Mi trabajo me inspira.	.62	.38	.56
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo.	.62	.37	.55
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.	.61	.51	.54
6. Soy Feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.	.54	.30	.48
8. Estoy inmerso en mi trabajo.	.53	.36	.47
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.	.51	.31	.45
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.	.49	.27	.43
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	.42	.20	.37

Por otro lado, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) a fin de corroborar si el modelo de un solo factor se ajusta a esta muestra. Para ello, se tuvieron en cuenta los valores de dos índices de bondad de ajuste: CFI y RMSEA. El valor de CFI indica que un buen ajuste del modelo presenta valores próximos a 1 (Bentler y Bonett, 1980) y el RMSEA o error de aproximación hace referencia a la cantidad de varianza no explicada por el modelo de grado de libertad, considerando que un valor menor a .05 indica un buen ajuste a los datos (Herrero, 2010). El índice de CFI es de .97 y de RMSEA es de .06, valores dentro de los aceptable. En la

Tabla 1 también se reportan las cargas factoriales del AFC las cuales son adecuadas debido a que son mayores a .30.

En segundo lugar, se analizó la consistencia interna mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, donde los valores por encima de .70 son considerados aceptables (Celina & Campo, 2005). La única dimensión de Engagement obtuvo una confiabilidad de .80 y presentó correlaciones ítem-test entre .37 y .60 (ver Tabla 1), las cuales se consideran aceptables (Carvajal, Mendez & Torres, 2016).

Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT)

Se procedió a confirmar el grado de relación entre los ítems de la ECCOCT a través del KMO y la prueba de esfericidad de Barlett. Se obtuvo un valor de KMO de .81 ($KMO > .70$), lo que ratifica que existe una alta intercorrelación entre las variables. La prueba de Bartlett resultó estadísticamente significativa ($\chi^2 = 1425,84; p < .001$) lo que demuestra que existe un cierto grado de relación entre los ítems. Por tanto, es oportuno realizar un análisis factorial (Sepúlveda, 2010).

Para el análisis de la estructura interna del instrumento se aplicó la técnica del análisis factorial exploratorio, el método de extracción de factorización de ejes principales con el fin de encontrar la cantidad de dimensiones con los que se pueda interpretar la variable Ciudadanía Organizacional. Para determinar esta cantidad se emplearon dos criterios: (a) el de autovalores mayores a uno y (b) el gráfico de sedimentación de Cattell. Acorde al criterio de autovalores mayores a uno se encontró que se puede extraer hasta tres dimensiones que explican el 41.96% de la varianza total y acorde al gráfico de sedimentación se puede extraer sólo dos dimensiones (ver Figura 2). Por lo tanto, se puede interpretar la variable entre dos y tres dimensiones.

Figura 2. Gráfico de sedimentación de Cattell del instrumento ECCOCT

De acuerdo a lo diseñado por los autores de la ECCOCT se procedió a realizar la rotación Oblimin asumiendo cinco dimensiones. Sin embargo, los ítems agrupados en los cinco factores no se diferenciaban conceptualmente, a pesar de haber presentado cargas factoriales adecuadas (mayores a .30) (ver Anexo F). Además, el primer autovalor, contenía el mayor porcentaje de varianza 28.84% inicial en comparación al segundo factor que presentó el 10.27%. Es por ello, que finalmente se optó por realizar un segundo análisis considerando una sola dimensión, debido a que se probaron con dos y tres dimensiones y resultaron los ítems muy dispersos (Ver Anexo G).

De este análisis se evidenció que el único factor explica el 27.60% de la varianza total extraída. Además, se encontraron cargas factoriales que oscilan entre .22 y .73, que a pesar que dos ítems (ítem 5 e ítem 10) cuentan con cargas menores a .30 no afectan los resultados de consistencia interna del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual presentó un valor alto de .84 y presentó correlaciones ítem-test entre .29 y .64 (ver Tabla 3).

Tabla 3

Cargas factoriales y correlaciones ítem test de las dos dimensiones de la variable

Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Ítems	Carga factorial	Correlación ítem test
1. Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando los necesito.	.73	.64
7. Mis compañeros representan bien a nuestra organización donde quiera que estén.	.67	.60
2. Mis compañeros comparten sus conocimientos/experiencia para sacar adelante esta organización.	.65	.57
3. Cuando el trabajo se dificulta, a mis compañeros le gusta cooperar conmigo.	.65	.57
12. Mis compañeros terminan sus trabajos aun cuando hay interrupciones.	.63	.58
8. Mis compañeros colaboran en todo proyecto nuevo.	.56	.49
14. Mis compañeros consultan las fechas importantes en mi trabajo antes de ausentarse.	.54	.53
6. La mayoría de los empleados respetan las normas organización	.52	.47
13. Cuando mis compañeros tienen que ausentarse del trabajo por razones personales, lo informan con anticipación al supervisor y/o compañeros.	.49	.41
9. Los empleados trabajan lo mejor posible porque esta organización se lo merece.	.47	.34
15. Mis compañeros informan de antemano cuándo van a ausentarse.	.43	.43
11. A mis compañeros no le importa trabajar horas extras.	.39	.37
4. Las personas que trabajan conmigo, se esmeran para mantener estándares de calidad.	.36	.37
5. Mis compañeros se esmeran por cumplir con sus responsabilidades.	.26	.28
10. Aun cuando NO tengan los materiales, mis compañeros cumplen con sus tareas.	.22	.23

Si bien en el AFE ajustaba a una sola dimensión, se procedió a corroborar el modelo de cinco dimensiones mediante una AFC, considerando dos ítems por dimensión, los cuales fueron determinados del AFE de cinco dimensiones (ver Anexo H). El índice de CFI es de .94 y de RMSEA es de .09. Las cargas factoriales del AFC presentaron valores aceptables debido a que son mayores a .30 (ver Tabla 3).

Para calcular la confiabilidad por dimensión con dos ítems en cada una, se tomaron en cuenta los criterios de Feldt y Charter (2006) que propusieron un sistema para tomar decisiones en cuanto al uso de un coeficiente u otro; Si las diferencias no son grandes ($DE\ mayor/DE\ menor < 1.15$), pueden usarse tanto el Spearman Brown como el Alfa de Cronbach; si son moderadas ($1.15 < DE\ mayor/DE\ menor < 1.30$) es mejor usar el Alfa de Cronbach. Por ello, de acuerdo a la DE de cada dimensión se procedió a usar el coeficiente más conveniente para representar la confiabilidad.

La dimensión Altruismo presentó un valor de Alfa de Cronbach de .72; la dimensión Concienciación un valor del coeficiente de Spearman Brown de .72; la dimensión Virtud cívica un valor del coeficiente de Spearman Brown de .55; la dimensión Cortesía un valor del coeficiente de Spearman Brown de .62 y la dimensión Deportividad un valor del coeficiente de Alfa de Cronbach de .32; en cuanto a esta última, debido a que presentó un coeficiente de valor bajo esta podría presentar errores en su cálculo y no reflejar una correlación exacta.

Tabla 4

Cargas factoriales estandarizadas de la variable Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (5 dimensiones)

Factores

Ítems	AL	CO	VC	DE	COR
1. Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando los necesito.	.70				
3. Cuando el trabajo se dificulta, a mis compañeros le gusta cooperar conmigo.	.47				
5. Mis compañeros se esmeran por cumplir con sus responsabilidades.		.59			
4. Las personas que trabajan conmigo, se esmeran para mantener estándares de calidad.		.55			
8. Mis compañeros colaboran en todo proyecto nuevo.			.48		
9. Los empleados trabajan lo mejor posible porque esta organización se lo merece.			.33		
10. Aun cuando NO tengan los materiales, mis compañeros cumplen con sus tareas.				.70	
12. Mis compañeros terminan sus trabajos aun cuando hay interrupciones.				.56	
14. Mis compañeros consultan las fechas importantes en mi trabajo antes de ausentarse.					.60
15. Mis compañeros informan de antemano cuándo van a ausentarse.					.42

Nota. AL= Altruismo; CO= Concienciación; VC= Virtud cívica; DE= Deportividad; COR= Cortesía

Análisis descriptivo

En la presente investigación se encontró que los participantes obtuvieron en Engagement un promedio de 4.02 puntos, este representa la existencia de una tendencia media a presentarse conductas relacionadas a esta variable en la muestra, con una desviación estándar de .50.

Asimismo, se observa un coeficiente de variación global de 12.44%, este expresa que existe poca dispersión en los puntajes de esta variable, debido a que presenta un valor menor al 30%.

Con respecto a Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, los participantes obtuvieron un promedio de 4.20 puntos, lo cual evidencia una tendencia relativamente alta a

presentarse conductas relacionadas a esta variable en la muestra, con una desviación estándar de .44. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de variación global de 10.48%, este expresa que se presentaron puntajes y resultados homogéneos. En cuanto a la dimensión Cortesía, esta presenta un promedio de 4.62 puntos, lo cual pone en evidencia que existe una mayor tendencia de la muestra a presentar conductas relacionadas a esta dimensión, y en menor medida, a conductas relacionadas con Altruismo y Virtud Cívica, siendo el valor promedio de 3.92 y 3.95 puntos respectivamente. (Ver tabla 5).

Tabla 5

Media y desviación estándar de las variables Engagement y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Estadísticos descriptivos					
	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	CV
Engagement	2.33	5.56	4.02	.50	12.44%
Altruismo	2.5	6	3.92	.78	19.90%
Concienciación	2	6	4.25	.69	16.24%
Cortesía	3	6	4.62	.59	12.77%
Virtud Cívica	2	6	3.95	.67	16.96%
Deportividad	2.5	6	4.26	.58	13.62%

Análisis correlacional

Antes de empezar el análisis de las correlaciones de las variables, se examinó la distribución de los puntajes obtenidos; por lo tanto, se aplicó el análisis de Kolmogorov-Smirnov a cada uno de las variables. Este cálculo demostró que las variables de Engagement ($K-S = .117$, $p = 0.00$) y Ciudadanía Organizacional ($K-S = .099$, $p = 0.00$) y sus dimensiones no presentaron

distribuciones aproximadas a la normalidad, y por tanto, el estadístico de correlación más adecuado a utilizar es el coeficiente rho de Spearman. (Ver tabla 6).

Tabla 6

Prueba de normalidad de Engagement y las dimensiones de los Comportamientos Ciudadanía Organizacional

	K-S	Sig	Normalidad
Engagement	.117	< .001	No
Altruismo	.163	< .001	No
Concienciación	.208	< .001	No
Cortesía	.203	< .001	No
Virtud Cívica	.177	< .001	No
Deportividad	.174	< .001	No

Para interpretar la magnitud de los coeficientes de correlación entre las dimensiones, se procedió hacer un análisis correlacional, este manifestó que existe una correlación positiva y significativa entre el Engagement y las dimensiones de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. El Engagement presenta una correlación positiva, significativa y fuerte con la subescala Altruismo; una correlación positiva, significativa y moderada con la subescala Virtud Cívica; y, por último, una correlación positiva débil con las subescalas Concienciación y Cortesía (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Correlaciones entre Engagement y las dimensiones de los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

	1	2	3	4	5	6
1. Engagement	1					
2. Altruismo	.70**	1				
3. Concienciación	.23**	.13*	1			
4. Cortesía	.28**	.24**	.32**	1		
5. Virtud Cívica	.48**	.51**	-.06	.27**	1	
6. Deportividad	.41**	.35**	.25**	.36**	.35**	1

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Discusión

Nuestro estudio se basó en la hipótesis de que existe una relación positiva entre Engagement y las dimensiones de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. De acuerdo a los resultados encontrados, se confirma dicha hipótesis; es decir, existe una correlación significativa y positiva entre Engagement y las dimensiones de CCO en trabajadores de una empresa *retail* de la ciudad de Lima. El Engagement tiene una correlación fuerte con la dimensión Altruismo; una correlación moderada con la dimensión Virtud Cívica y una correlación baja con las dimensiones Concienciación y Cortesía.

Respecto a la relación positiva entre Engagement y las dimensiones de CCO se encontraron estudios que evidencian dicha relación (Dávila de León & Finkelstein, 2016; Lhata 2017; Rurkkhum, 2010; Saks, 2006; Sridhar, 2014). Estos resultados demuestran la importancia de orientar prácticas organizacionales para promover los CCO y generar, al mismo tiempo, que los trabajadores estén más *engaged*. Se encontró evidencias de que, si se desarrollan estas competencias laborales positivas, se logra que los trabajadores sean más productivos (Salanova, Llorens & Martínez, 2016; Kataria, Garg & Rastogi, 2012) y la empresa consiga una mayor rentabilidad (Kumar & Pansari, 2015).

Nuestro interés por estudiar estas variables en el sector *retail* está relacionado al crecimiento de este tipo de empresas en el país; las cuales son una importante fuente de empleo descentralizado y que ha tenido una expansión a nivel provincias, en ciudades como Chiclayo, Trujillo, Piura, Arequipa, Pucallpa, Cusco (Orlandini, 2018). El área de ventas es uno de los activos más importantes, pero con mayor fragilidad laboral; por ello, la mayoría de *retailers* busca invertir sus recursos en incorporar personas que tengan el perfil adecuado para desempeñarse eficientemente y retener a sus vendedores (Salazar, 2016).

Bajo esta misma línea, es de vital importancia que el área de Recursos Humanos cumpla un papel estratégico y seleccione personal idóneo, que esté dispuesto a ayudar y contar con un trato cordial y adecuado (Quintero, 2015); así como también generar un espacio en la organización donde se refuercen las relaciones individuales y las emociones positivas (Boehm & Lyubomirsky, 2008) para que así, los trabajadores se vinculen a ella en un aspecto emocional y conductual; esto generando beneficios al colaborador y a la empresa a nivel de resultados en las ventas (Cook, 2008).

La orientación al cliente es sumamente importante en los *retailers* y; para ello, es indispensable que las organizaciones ofrezcan una excelente experiencia de compra, partiendo de la premisa de que todos los que integran la empresa merecen el mismo nivel de servicio y calidad (García, 2016). Por ello, promover una cultura organizacional basada en el servicio, desarrollará acciones de ayuda hacia clientes o compañeros de trabajo (Moreno, 2009) y; a su vez, genera que los trabajadores estén más *engaged*, mejoren su desempeño laboral y consigan una mayor productividad (Bakker y Demerouti, 2008). Impulsar el Engagement, las conductas altruistas, el apoyo social de supervisores y compañeros genera una ventaja competitiva y mayor rentabilidad en las empresas (Álvarez, Castro & Villa, 2014).

En este sentido, dentro de los objetivos específicos; en primer lugar, se evidenció que existe una correlación positiva entre Engagement y la dimensión Altruismo. Resultados afines se encontraron en investigaciones previas (Álvarez, Castro & Villa, 2014; Tims, Bakker & Derks, 2014; Dávila de Leon & Finkelstein, 2016; Rurkkhum, 2010; Wahyu, 2013) y estos autores afirman que los trabajadores *engaged* invierten toda su energía en acciones de ayuda a sus compañeros y en conductas que generen efectividad en la organización.

Espinosa, Ferrándiz y Rottenbacher (2011) consideraron al altruismo como una conducta pro social, la cual estaría explicada por actitudes como la empatía, el juicio moral y las emociones positivas. Si estas actitudes se desarrollan en el entorno organizacional, los trabajadores recompensarán a su organización con actitudes de compromiso, predisposición y conductas proactivas (Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2001). Promover estas conductas altruistas son necesarias para el funcionamiento óptimo de la organización, debido a que la ayuda entre los compañeros de trabajo permite el logro de los objetivos organizacionales (Ernest & Young, 1998; Álvarez, Castro & Villa, 2014).

Las empresas *retail* requieren que sus trabajadores estén alineados e interioricen una cultura organizacional basada en el servicio (Inzunza, Loreto & Dassori, 2007; Bellou & Andronikidis, 2016; Miranda, 2017); puesto que, una organización con valores altruistas, cuenta con colaboradores y jefes que se benefician mutuamente en el trabajo (Maloni Campbell, Gligor, Scherrer & Boyd, 2017) y solucionan problemas efectivamente (Profili, Sammarra, Innocenti, 2016). El trabajador *engaged* no solo cumple las funciones que considera parte de su rol, sino que también genera relaciones armoniosas y saludables en el trabajo basadas en el apoyo mutuo (Álvarez, Castro & Villa, 2014).

En segundo lugar, los resultados de la presente investigación evidencian que existe una correlación moderadamente significativa entre Engagement y la dimensión Virtud Cívica. En

este sentido, autores encontraron resultados similares (Asiedu, Owusu & Adjei, 2014; Rosario-Hernandez & Roviera, 2011; Ibrahim, 2013; Özdem, 2012). Para Bellou (2008), los individuos que están altamente *engaged* en su organización, incluso en momentos de cambios o crisis, son propensos a demostrar conductas de Virtud Cívica.

Los comportamientos de Virtud Cívica se evidencian en conductas proactivas de participación e involucramiento en la organización (Yildirim, 2014). El Engagement está relacionado con la proactividad, según Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), el empleado *engaged* busca dar soluciones a los problemas que surgen en el contexto laboral y adquiere habilidades para trabajar con sus propios recursos. Graham y Van Dyne (2006) sostienen que las conductas de Virtud Cívica son esenciales para generar una mayor rentabilidad y, por ende, la relación de ambas variables crea una ventaja competitiva en la empresa.

La correlación de la dimensión Virtud Cívica y Engagement podría deberse a características de la muestra, relacionados a la edad o a los años de experiencia. En algunas investigaciones caracterizan a los trabajadores más jóvenes como enfocados en sí mismos y con menor compromiso y estabilidad laboral (Lima & Polanco, 2017), mientras que otro estudio, afirma que tienen espíritu cívico y participan activamente en la comunidad y la organización (Raines, 2002). Begazo y Fernández (2015) acerca de las percepciones de vida de los jóvenes peruanos, refieren que estos necesitan sentir que está contribuyendo a la organización y desean participar desde un primer momento porque tienen una misión que cumplir.

En un rubro tan competitivo como el de *retail* es necesario promover la participación de los empleados y el trabajo multidisciplinario en equipos para lograr los objetivos organizacionales (García, 2003) Para ello, el área de Recursos Humanos debe fomentar una cultura organizacional que esté alineada a la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, donde se promueva de manera efectiva la comunicación interna en un clima de confianza

(Astete, 2018). La participación de los colaboradores dependerá hasta cierto punto del estilo de liderazgo de sus jefes y en qué medida los hagan partícipes de la toma de decisiones (Cahuancama, Montero & Vargas, 2017). Según Ram y Prabhakar (2011) es necesario ver al colaborador de forma holística, donde no solo los factores motivacionales extrínsecos como el reconocimiento y el crecimiento personal son importantes sino también desarrollar políticas y prácticas que generen un vínculo del colaborador con la empresa.

En tercer lugar, Engagement y la dimensión Concienciación tienen una correlación baja significativa. Resultados similares se encontraron en otras investigaciones (Moliner, Martínez, Ramos Peiró & Cropanzano, 2008; Ram & Prabhakar, 2011), que evidenciarían que los colaboradores *engaged* tienden a cumplir con las reglas de la organización. Esta dimensión estaría fuertemente ligada con la percepción de justicia; es decir, si el colaborador percibe que las reglas son distribuidas equitativamente tiende a encontrarse más *engaged* y a seguir las normas de la organización (Moliner, Martínez, Ramos Peiró & Cropanzano, 2008). Además, si el trabajador experimenta emociones positivas en el trabajo mostrará un respeto mayor por la organización y sus normas (Dávila de León & Finkelstein, 2016).

Según Ram y Prabhakar (2011) la dimensión Concienciación está influenciada por variables externas presentes en el ambiente laboral; tales como las condiciones laborales, las políticas y la distribución de normas. En este sentido, Lisbona, Morales y Palací (2009) recalcan la importancia del proceso de socialización del nuevo colaborador, puesto que el área de Recursos Humanos debe prestar especial atención a involucrar a cada uno de sus nuevos colaboradores para que así cumplan las políticas de la organización.

La correlación podría reflejar aspectos culturales de la muestra. Según Aliaga (2012), la criollada en el Perú es una forma de transgredir las normas establecidas para la conveniencia personal, este rasgo está presente en todos los ámbitos y clases económicas. En el ámbito laboral podría ser que

acatar normas no es algo primordial; en una fuente local, el 40% de trabajadores de una empresa de rubro *retail*, considera que el cumplimiento de normas de su empresa es regular (García & Gómez, 2018). Por ello, para incrementar los niveles de cumplimiento e interiorización de normas, sería importante que los *retailers* incluyan políticas que se difundan entre los trabajadores para mejorar su bienestar y desempeño (Seminario, 2017).

En cuarto lugar, en referencia a la correlación entre Engagement y la dimensión Cortesía; Vega (2015) y Banhwa, Chipunza y Chamisa (2014) encontraron una relación significativa entre Cortesía y Engagement en trabajadores de una banca *retail* de Sudáfrica. Por tanto, podemos deducir que resultados que encontramos en el presente estudio, podrían estar relacionados con las características de la muestra si como la dimensión Concienciación.

Conclusión

Existe una correlación significativa y positiva entre Engagement y las dimensiones de CCO en trabajadores de una empresa *retail* de la ciudad de Lima. El Engagement tiene una correlación fuerte con la dimensión Altruismo; una correlación moderada con la dimensión Virtud Cívica y una correlación baja con las dimensiones Concienciación y Cortesía. Los resultados permitirán orientar acciones a nivel organizacional relacionadas a la mejora de gestión de personal, así como en atracción y retención de talento. Además, de brindar una aproximación hacia la importancia de invertir tiempo, presupuesto y recursos para mantener motivados a los trabajadores; puesto que altos niveles de Engagement no sólo reducirían la rotación de personal y otros factores de contingencia, sino también fideliza a los colaboradores con talento, crea una ventaja competitiva y aporta un valor agregado a la organización manifestado en CCO.

Limitaciones y recomendaciones

Una limitación a considerar está relacionada con la medición y es la deseabilidad social que ocurre en especial cuando se aplican constructos positivos como Engagement y Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Cabe la posibilidad de que los trabajadores hayan colocado puntuaciones más elevadas en los niveles de Engagement de lo que realmente podría ser en la realidad (Inoue et al., 2013); y, que a pesar de que se reiteró que la evaluación es completamente voluntaria, anónima y que los resultados se utilizarían solo para fines académicos; podría ser que se generó temor de despido en los trabajadores en caso no respondan con niveles óptimos de Engagement.

En esta investigación se evalúan variables a nivel individual y para futuras investigaciones sería importante considerar otros niveles de análisis, como el nivel grupal u organizacional; debido a que estudiar las interacciones transversales entre los individuos y su contexto organizacional y cultural moldean la mayor parte de los resultados (Hackman, 2009) y una medición más precisa podría ser beneficioso para la empresa y los trabajadores de determinado contexto organizacional.

Sería interesante que los instrumentos utilizados en este estudio se adapten a otras muestras considerando diferencias culturales; así también como utilizar variables mediadoras como justicia organizacional, liderazgo, satisfacción laboral, cultura organizacional, entre otras. Además, debido a la falta de investigaciones sobre este tema, se podría corroborar los resultados encontrados en muestras de características similares; así también como estudiar estas variables en empresas de otros rubros.

Referencias

- Aliaga, H. (2013) *Nuevas subjetividades transgresivas: un estudio sobre la viveza postcriolla* (Tesis de Maestría) Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4972>
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505. <https://ssrn.com/abstract=2083512>
- Álvarez, D., Castro, C., & Vila, G. (2014). Actitudes y engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 23-41. <https://www.redalyc.org/html/290/29030101003/index.html>
- Ares, A., & Gómez, F. (2008). *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo*. Trabajo presentado en el VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social, Granada. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/41311464>

- Asiedu, M., Owusu, J., & Adjei, D. (2014). El comportamiento organizacional y las conductas de ciudadanía organizacional: Herramientas para mejorar el desempeño de los colaboradores, un enfoque de marketing interno. *European Scientific Journal*, 185-190.
- Astete, F. (2018). *Comunicación interna y su relación con la identidad laboral en una empresa retail* (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Unión, Lima. Recuperada de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1567/Flavia_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema*, 24(1), 66-72.
<https://www.redalyc.org/pdf/727/72723431011.pdf>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
<https://research.tue.nl/en/publications/c%C3%B3mo-los-empleados-mantienen-su-engagement-en-el-trabajo>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187 -200.
<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Blau, P. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
<https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Banhwa, P., Chipunza, C., & Chamisa, S. (2014). The influence of organisational employee engagement strategies on organisational citizenship behaviour within retail banking: A case of amatole district municipality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 53. Doi:10.5901/mjss.2014.v5n6p53

- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699>
- Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61(7), 778-789.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.001>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. (2016). Organizational service orientation and job satisfaction: A multidisciplinary investigation of a reciprocal relationship. *EuroMed Journal of Business*, 12(1), 73-86. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2016-0010>
- Berckermeyer, F. (30 de octubre del 2017). EY: Retail peruano es el que más crece en la región. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/retail-peruano-mayor-grado-crecimiento-regional-noticia-469934>
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
<http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of career assessment*, 16(1), 101-116.
- Cahuancama, M., Montero I., Vargas, E. (2017). *Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento S. A. rubro retail* (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperada de <http://hdl.handle.net/10757/622729>
- Carvajal, D., Méndez, H. & Torres, M. (2016) *Análisis de la confiabilidad y de algunos parámetros psicométricos de un test realizado en el Colegio Vista Bella de la ciudad de Bogotá* (Tesis de Licenciatura) Universidad Los Libertadores, Cartagena. Recuperada de <http://hdl.handle.net/11371/620>
- Carrasco, B., & Tenorio, P. (2018). *Propuesta de mejora en el sistema de abastecimiento de una cadena retail: tiendas de conveniencia en el 2017* (Tesis de Licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperada de <http://hdl.handle.net/10757/623812>

- Celina H., & Campo, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers. Londres: Derby.
- Dávila, C., Finkelstein, M., & Castien, J. (2011). Diferencias de género en conducta prosocial: el comportamiento de ciudadanía organizacional. *Anales de Psicología*, 27(2), 498-506. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123111>
- Dávila de León, M., & Finkelstein, M. (2016). Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 16 (1), 35-48. <https://www.redalyc.org/pdf/560/56046596004.pdf>
- Delgado, A., Mesía, K. & Romero, J. (2017). *Relación entre felicidad y el engagement en trabajadores de una empresa del sector retail* (Tesis para grado de Maestría). Universidad ESAN, Lima. recuperada de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1338/2017-MAODP_15-2_05_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Demerouti, E., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 279-286. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/172.pdf>
- Díaz, R. (2018), *Las conductas de ciudadanía organizacional y su relación con el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Distrital de Ninabamba*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Recuperada de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/28887>
- Dovidio, J., Piliavin, J., Schroeder, D., & Penner, L. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (2005). Power analysis for categorical methods. In B. S. Everitt & D. C. Howell (Eds.). *Encyclopedia of statistics in behavioral science*, 1565-1570. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa491>

- Ernest & Young (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid, España: Editado por Cinco Días.
- Espinosa, A.; Ferrándiz, J. y Rottenbacher, J. M. (2011). Valores, comportamiento pro-social y crecimiento personal en estudiantes universitarios después del terremoto del 15 de Agosto del 2007. *Liberabit*, 17(1), 49-58.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000100006&script=sci_arttext&tlng=en
- Esteban, B. (2014). Una aproximación a la influencia de la Inteligencia Emocional Percibida en su relación con los niveles de Burnout y Engagement en el desempeño del Trabajo Social. *Azarbe: Revista Internacional de trabajo social y bienestar*, (3), 123-131.
<http://revistas.um.es/azarbe/article/view/198451>
- Fernández, M. & Merino, C. (2016). El Lado Socialmente Deseable de las Respuestas a Medidas de Burnout y Engagement: un Estudio Preliminar. *Revista Colombiana de Psicología*, 25(1), 83-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=804/80444652006>
- Feldt, L., & Charter, R. (2006). Averaging internal consistency reliability coefficients. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 215-227.
<https://doi.org/10.1177/0013164404273947>
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272015000200003&lng=es&tlng=es.
- Gandolfi, F. (2014). Why do Firms Downsize? Theoretical Underpinnings. *Journal of Management Research*, 14(1), 3–14. <http://www.i-scholar.in/index.php/jmr/article/view/47741>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García, M. (2016). *Inteligencia emocional y su relación con las ventas de colaboradores de la empresa Topsa Retail S.A Huancayo*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional del

- Centro de Perú, Huancayo. Recuperada de
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/866>
- García, Y., & Gómez, C. (2018). *Diagnóstico del desempeño laboral en el retail de la ciudad de Jaén*. (Tesis para Bachillerato) Universidad Señor de Sipán, Cajamarca. Recuperada de
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4904>
- García, M. (2003). *Comportamientos del personal de contacto y su influencia en la efectividad organizativa hotelera* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de
<https://www.esade.edu/cedit2003/pdfs/garciamariateresa.pdf>
- Graham, J., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9007-x>
- Giraldo, V., & Pico, M. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización* (Tesis para Bachillerato) Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperada de
<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3957/MARTHA%20JULISSA%20PICO%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <http://doi.org/10.2307/2092623>
- Hair, J., Anderson, & Tatham, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Hackman, J. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 309-319.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)*. México: McGraw – Hill.
- Hernández, L., & Oramas, A. (2018). Factores psicosociales laborales relacionados con el work engagement desde el modelo de Demanda-recursos laborales en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19(2), 19-23.
http://www.bvs.sld.cu/revistas/rst/vol19_2_18/rst03218.pdf

- Hernández, C., Llorens, S., Rodríguez, A. & Dickinson, M. (2016). Validation of the UWES-9 Scale in Mexican Health Professionals. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89-100.
<https://dx.doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.veup>
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention*, 19(3), 289-30.
http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1132-05592010000300009&script=sci_arttext&tlng=en
- Ibrahim, A. (2013). Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned Corporation Companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 35-42.
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 441 – 449.
- Inzunza, A., Loreto, M., & Dassori, J. (2007). *Atención y buen servicio al cliente, herramienta competitiva imprescindible en una empresa de retail: Caso Sodimac S.A.* (Tesis de Licenciatura) Universidad del Bio, Concepción. Recuperada de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2410/3/Inzunza_Caamano_Ana_Paola.pdf
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento, construyendo compromiso*. Madrid: Prentice-Hall
- Karriker, J., & Williams, M. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
<https://doi.org/10.1177/0149206307309265>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2012). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1).
<https://www.researchgate.net/publication/290007989>
- Konovsky, M., & Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.5465/256704>

- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 67.
http://ilp.mit.edu/media/news_articles/smr/2015/56404.pdf
- Lagos, S. (2016). *Diseño de una intervención para mejorar el work engagement en empleados de tienda retail y su impacto en el desempeño a nivel organizacional* (Tesis de maestría) Universidad de Concepción, Chile. Recuperada de
http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2186/3/Tesis_Disenio_de_una_intervencion.pdf
- Latha, S. (2017). A study on employee dimensions and its impact on organization citizenship behavior. *Innovare Journal of Engineering and Technology*, 5(3), 1-3.
<https://innovareacademics.in/journals/index.php/ijet/article/view/18800>
- Lima, J., & Polanco, F. (2017). *Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación "X" en Arequipa* (Tesis de Licenciatura) Universidad Católica San Pablo, Arequipa. Recuperada de <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15206>
- Lisbona, A., Morales, J., & Palací, F. (2009). Engagement as a consequence of organizational socialization. *International journal of psychology & psychological Therapy*, 9(1), 89-100.
- Loyola, J. (2014) *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedores en una empresa de retail*. (Tesis de Licenciatura) Universidad de Chile, Chile. Recuperada de
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Los trabajadores del sector retail se sienten más productivos. (14 de agosto del 2013). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/trabajadores-sector-retail-sienten-productivos-45614-noticia/?ref=gesr>
- Lupano, M., De la Iglesia, G., Castro, A., & Fernández, M. (2017). Validación de una Escala sobre Work Engagement. Perfiles asociados a alta Performance y Satisfacción Laboral. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 127-137. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1482>
- Maloni, M., Campbell, S., Gligor, D., Scherrer, C., & Boyd, E. (2017). Exploring the effects of workforce level on supply chain job satisfaction and industry commitment. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1294-1318. <https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0235>

- Martínez, J. (2017). *Conductas de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional de los colaboradores en el Viceministerio de Pesquería 2017*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperada de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6576/Martinez_QJR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez-Lugo, M., Miranda, S., Donate, J., Benítez, E., Santiago, I., Clavell, A., & Pagán, A. (2004). Desarrollo de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional (ECCO). *Cartel presentado en la Quincuagésimo-Primera Convención Anual Asociación de Psicología de Puerto Rico*, Ponce, Puerto Rico.
- Mas, F. (2018). *Las conductas de ciudadanía organizacional y su relación con el compromiso organizacional del personal de la dirección de Administración y Finanzas de una institución tributaria de Lima-Perú, periodo abril 2016-2017*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://200.37.171.68/handle/usmp/3288>
- Mendoza, E. (2018). *Engagement y Satisfacción Laboral en colaboradores de una empresa retail del distrito de Chorrillos*. (Tesis de Licenciatura) Universidad San Martín de Porres, Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25605/Mendoza_REK.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Moreno, A. (2009). *Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda*. (Tesis de Licenciatura) Universidad del Rosario, Chile. Recuperada de <http://repository.urosario.edu.co/flexpaper/handle/10336/1015/MorenoHernandez-AndreadelPilar-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Miranda, M. (2017). *Propuesta para el mejoramiento del Programa de Cultura de Servicio desde el cliente interno en una empresa retail* (Tesis de maestría) Universidad la Sabana, Colombia. Recuperada de

<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/10703/MGPOMiranda.pdf?sequence=1>

Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados: Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 13(35), 281-286.

<http://www.redalyc.org/pdf/849/84903549.pdf>

Núñez, M. (23 de Marzo del 2015). El engagement del empleado y la experiencia de cliente: quid pro quo. Think Big Blog. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/el-engagement-del-empleado-y-la-experiencia-de-cliente-quid-pro-quo/>

Orlandini, V. (2018). *Relación de la cultura organizacional y satisfacción laboral en el retail Marathon Sports Trujillo, Huánuco y Lima*. (Tesis de maestría) Universidad de Chiclayo, Chiclayo. Recuperada de <http://repositorio.udch.edu.pe/handle/UDCH/211>

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Heath.

Organ, D., Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Özdem, G. (2012). The relationship between the organizational citizenship behaviors and the organizational and professional commitments of secondary school teachers. *Journal of Global strategic management*, 47-64. <http://hdl.handle.net/123456789/339>

Pacheco, V. & Ríos, A. (2017). *El millennial peruano como cliente interno y externo del sector retail*. (Tesis para Licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623196>

Perú Retail. (21 de Setiembre del 2016). Entrevista con Lizette Alalú. (Perú Retail Blog). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/como-cambian-culturas-trabajo-compromiso-lideres-area-gestion-personas/>

Polo-Vargas, J., Palacio, J., De Castro, A., Mebarak, M., & Velilla, J. (2013). Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción,

- prevención e intervención. *Salud Uninorte*, 29(3), 561- 575.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/view/5813/3566>.
- Price Water Coppers. (20 de Marzo del 2018). Entrevista con José Tafur. (PWC Blog).
 Recuperado de <https://desafios.pwc.pe/los-retos-del-sector-retail-en-la-era-digital/>
- Profili, S., Sammarra, A., & Innocenti, L. (2016). Can age make a difference? A moderated model of altruistic organizational citizenship behaviour antecedents. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 11(1), 18-31.
<https://www.econstor.eu/handle/10419/190665>
- Quintero, L. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la Comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109-118.
<http://dx.doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>
- Raines, C. (2002). *Connecting generations: The sourcebook for a new workplace*. Berkeley, CA: Crisp Publications.
- Ram, P., & Prabhakar, G. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
<https://pdfs.semanticscholar.org/aa6d/a8e89d812d3c57bb738822e8d07e06a15040.pdf>
- Rodriguez, R., Sánchez, I., & Martínez, M. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de comportamientos de ciudadanía organizacional de compañeros de trabajo (ECCOCT) en un grupo de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de psicología*. 25(1), 30-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4896055>
- Rodríguez Montalbán, R., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet>
- Rodríguez Rosa, J. (2003). *Los efectos de la satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional, contrato psicológico y variables sociodemográficas en la manifestación de comportamientos relacionados a ciudadanía organizacional*. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Puerto Rico.

- Rosales, T. (2012). *La rotación de personal y su impacto en el servicio de atención al cliente en la empresa Bambos Trujillo 2011*. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Rosario-Hernández, E., & Rovira, L. (2014). Posibles predictores de las conductas discrecionales en el lugar de trabajo en una muestra de personas empleadas en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 202-223.
<http://www.repsasppr.net/index.php/rebs/article/view/257>
- Rosario, E., Hernández, L. & Rovira, M. (2011). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional (C.C.O) con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. *Puertorriqueña de Psicología*, 22, 72-100.
<https://www.redalyc.org/pdf/2332/233222354006.pdf>
- Rurkkhum, S. (2010). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thai Organizations. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174. <https://conservancy.umn.edu/handle/11299/100890>
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/10573/28614.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004.pdf>
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "Engagement: Una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134. <https://www.researchgate.net/publication/285664898>
- Salazar, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas de retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero* (Tesis de Licenciatura) Universidad de Lima, Lima. Recuperada de

http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Seminario, S. (2017). *Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622010>

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. et al. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459–481. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>

Sepúlveda, F. (2010). Validez de los Tests y el Análisis Factorial: Nociones Generales. *Ciencia & Trabajo*, 12(35), 276-280. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3218921>

Simbula, S. & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 117-125. <https://doi.org/10.5093/tr2013a17>

Scharager, J., & Armijo, I. (2001). *Metodología de la investigación para las ciencias sociales*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile: Escuela de Psicología.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Manual Preliminar. Unidad de Psicología de la Salud Ocupacional Universidad de Utrecht.

Sridhar, A. (2014). Impact of Employee Engagement on Organization Citizenship Behaviour. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 6(2), 147-155. https://www.academia.edu/12172066/Impact_of_Employee_Engagement_on_Organization_Citizenship_Behaviour

Smitch, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://psycnet.apa.org/record/1984-05442-001>

- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486–504. doi:10.1108/01443331111149905
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Topa, G., Moriano, J., & Morales, J. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology* - 2008, 42(2), 363-370. <https://www.redalyc.org/html/284/28442217/>
- Torrente, P., Salanova, S., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Valdez, H. & Ron, C. (2011). UWES Utrecht Work Engagement Scale: Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. <https://goo.gl/zAW6jm>
- Vega, W. (2015). *Relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la dirección regional de educación de Ayacucho: 2015*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional De San Cristobal De Huamanga, Ayacucho. Recuperada de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/1396>
- Vesga, R. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 171- 182. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000100012&script=sci_arttext&tlng=en
- Vila, N, Küster, I. & Pardo, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.02.001>
- Wahyu, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>

Yildirim, O. (2014). The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>

ANEXOS

Anexo A: Ficha Sociodemográfica

Fecha: _____

Edad: _____

Lugar de nacimiento: _____

Género:

Masculino (___)

Femenino (___)

Nivel de estudios:

Primarios (___)

Secundarios (___)

Técnico (___)

Superiores (___)

Grado de Instrucción:

Estudios inconclusos (___)

Egresado (___)

Bachiller (___)

Licenciado (___)

Post-grado (___)

Profesión: _____**Estado civil:**

Soltero(a) (___)

Casado(a) (___)

Viudo(a) (___)

Divorciado(a) (___)

Separado(a) (___)

Conviviente (___)

Número de hijos: _____**Área de trabajo:** _____**Cargo:** _____**¿Cuántas personas tiene usted a su cargo?** _____**Tiempo de servicio o permanencia en la empresa:** _____**Modalidad de contrato / tipo de vinculación:**

Plazo fijo (___)

Indeterminado (___)

Recibo por honorarios (___)

Cantidad de horas de trabajo a la SEMANA: _____**El rango salarial que Ud. percibe mensualmente es:**

Menos de S/. 1000 (___)

Entre S/. 1000 y S/1200 (___)

Entre S/. 1200 y S/ 1700 (___)

De S/. 1700 a más (___)

Anexo B: Cuestionario I

Instrucciones: Los siguientes enunciados se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada enunciado y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6). Marque con una X su respuesta. *Por favor, no deje enunciados sin marcar.*

Enunciados	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
	0	1	2	3	4	5	6
	Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces en la semana	Todos los días
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
3. Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
4. Mi trabajo me inspira.							
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
6. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
7. Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
8. Estoy inmerso en mi trabajo.							
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.							

Anexo C: Cuestionario 2

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado y marque según su apreciación (De “totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”) con absoluta sinceridad, recuerde que las respuestas son confidenciales y serán utilizadas sólo para fines académicos. ***Por favor no deje enunciados sin marcar.***

Enunciados	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
------------	--------------------------	---------------	---------------------------	------------------------	------------	-----------------------

1. Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando los necesito.						
2. Mis compañeros comparten sus conocimientos/ experiencia para sacar adelante esta organización.						
3. Cuando el trabajo se dificulta, a mis compañeros le gusta cooperar conmigo.						
4. Las personas que trabajan conmigo, se esmeran para mantener estándares de calidad.						
5. Mis compañeros se esmeran por cumplir con sus responsabilidades.						
6. La mayoría de los empleados respetan las normas de la organización.						
7. Mis compañeros representan bien a nuestra organización donde quieran que estén.						
8. Mis compañeros colaboran en todo proyecto nuevo.						
9. Los empleados trabajan lo mejor posible porque esta organización se lo merece.						
10. Aun cuando NO tengan los materiales, mis compañeros cumplen con sus tareas.						
11. A mis compañeros no le importa trabajar horas extras.						
12. Mis compañeros terminan sus trabajos aun cuando hay interrupciones.						
13. Cuando mis compañeros tienen que ausentarse del trabajo por razones personales, lo informan con						
14. Mis compañeros consultan las fechas importantes en mi trabajo antes de ausentarse.						
15. Mis compañeros informan de antemano cuando van a ausentarse.						

Anexo D: Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol con ella como participantes.

Esta investigación se realiza como parte de una Tesis y está dirigida por las alumnas Sehira Arones Vargas (u201020208) y María Fernanda Grados Luque (u200821249) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima garantizándole expresamente que la información recolectada se utilizará, en su totalidad, con fines de investigación, salvaguardando su identidad e integridad del contenido. Si tiene alguna duda sobre el estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento contactándose con a la encargada al correo: u201020208@upc.edu.pe o u200821249@upc.edu.pe.

De igual manera, puede retirarse de esta investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si Ud. accede a participar en estudio, se le pedirá responder los cuestionarios que se presentan a continuación, en los cuales el desarrollo debería tomar un tiempo máximo de 30 min.

- **Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES-17)**
- **Escala de Comportamientos de Ciudadanía Organizacional de Compañeros de Trabajo (ECCOCT)**

De acuerdo a lo leído anteriormente,

Acepto participar en la investigación () No acepto participar en la investigación ()

Firma

Apéndice E. Modelo de 3 factores de Engagement

Matriz de patrón^a

	Factor		
	1	2	3
A5	,730		
A4	,660		
A1	,497		
A10	,463		,377
A8	,411		
A9	,318		
A7		-,690	
A14		-,668	
A11		-,447	,306

Método de extracción: factorización de eje principal.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Matriz de patrón^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
B2	,760				
B1	,733				-,369
B3	,629				
B9	,597				
B8	,545				
B7	,416		-,318		
B13	,347				
B5		,866			
B4		,675			
B14			-,834		
B11			-,597		
B12			-,346		
B15					
B10					
B6				,841	

Método de extracción: factorización de eje principal.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 12 iteraciones.

Matriz de patrón^a

	Factor	
	1	2
B1	,751	
B2	,678	
B8	,676	
B3	,664	
B13	,577	
B7	,566	
B9	,553	
B12	,475	
B6	,448	
B5		,769
B4		,619
B14		,531
B15		,484
B11		,464
B10		,328

Método de extracción:

factorización de eje principal.

Método de rotación: Oblimin con
normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5
iteraciones.

Matriz de patrón					
	Factor				
	1	2	3	4	5
B13	0.712				
B3	0.648				
B1	0.565				
B7	0.494				
B6	0.423				
B4		0.885			
B5		0.785			
B14			-0.907		
B15			-0.430		
B11			-0.363		
B2				-0.740	
B9				-0.520	0.486
B8	0.335			-0.438	
B12	0.456				0.458
B10					0.374
Método de extracción: factorización de eje principal. Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.					
a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.					