

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Psicología



Influencia del soporte del supervisor y compañeros en el enraizamiento
laboral

Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en
Psicología Social que presenta la alumna:

Fabiola Milagros Sarmiento Reyna

Asesor: Pierre Alcócer Palacios

LIMA, PERU

2020

Agradecimientos

Quiero comenzar agradeciendo a mis padres por haberme brindado la oportunidad de estudiar la carrera que me apasiona, por toda la comprensión y el amor incondicional que me dan y que me acompaña en cada paso que doy. De ellos aprendí que con esfuerzo, dedicación y pasión se alcanzan las metas más deseadas y este paso solo es el reflejo de ello y el inicio de un largo camino por descubrir. De igual manera, agradecer a mis abuelos, hermano, tíos y primos que siempre me han estado apoyando y al pendiente de mí en diversas formas.

Por otro lado, agradecer a mi asesor por su constante apoyo y aliento en todo este proceso. Gracias por exigirnos, por incentivar en nosotros la investigación, ayudar a que nos cuestionemos y hacer que encontremos un tema que nos guste. Sin su motivación y feedback esta tesis no hubiera sido posible y la experiencia en sí misma no la hubiese disfrutado de la misma manera. Asimismo, a mi asesora de prácticas porque estuvo al pendiente de que siga avanzando de manera correcta y recordarme cuando más lo necesitaba la capacidad que tengo y mis virtudes.

A mis mejores amigos de facultad, por todos estos años de trabajo en equipo, dedicación, empuje, pero, sobre todo, por esas risas y momentos únicos que quedarán por siempre. Por último, agradecer al centro laboral que permitió poder llevar a cabo la aplicación en la muestra deseada, por su buena disposición y apertura a la investigación y nuevas ideas.

Resumen

Uno de los graves problemas que tienen que afrontar las organizaciones es la rotación de personal, debido a que, genera altos costos con respecto a contrataciones y capacitaciones para los nuevos colaboradores. El Perú es uno de los países con mayores índices de rotación en Latinoamérica, por lo que las grandes empresas buscan invertir fuertes cantidades de dinero en actividades que busquen retener a sus colaboradores. En vista de ello, se buscó conocer a través del enraizamiento laboral los motivos por los cuales las personas deciden permanecer en sus organizaciones. Para ello, la presente investigación busca identificar la relación entre dos tipos de soporte: el del supervisor y de los compañeros de trabajo con el enraizamiento laboral, ya que ambas variables están asociadas a su incremento. El estudio se realizó con 104 colaboradores del área de Contact Center de una entidad bancaria de Lima Metropolitana. A través de un modelo de regresión lineal múltiple se encontró que más del 50% de la varianza del enraizamiento laboral era explicado por ambos tipos de soporte. Por último, se concluyó que el soporte de los compañeros de trabajo influyó en mayor medida en el enraizamiento de los colaboradores que el recibido por sus supervisores inmediatos.

Palabras claves: rotación de personal, retención, enraizamiento laboral, soporte del supervisor, soporte de compañeros de trabajo

Abstract

One of the most serious problems that organizations have to deal with is employee's turnover because it causes high costs for hiring and training new employees. Peru is one of the countries with the highest turnover rates in Latin America, and for that reason, large companies invest huge amounts of money in activities to retain their employees. Therefore, this study analyzes the role of job embeddedness to understand why people decide to stay in their organizations. In order to do this, the main objective of this study is to explore the relationship between two types of social support: supervisor and coworker support with job embeddedness. This investigation was done with 104 bank employees from the Contact Center area. Through a multiple linear regression model indicated that more than 50% of the variance of job embeddedness was explained by both types of support. Finally, the results concluded that the coworker support has more influence on the job embeddedness than the supervisor support.

Keywords: employees' turnover, retention, job embeddedness, supervisor support, coworker support

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Método	8
Participantes	8
Medición	9
Procedimiento.....	10
Análisis de Datos	11
Resultados	11
Discusión.....	15
Referencias bibliográficas	23
Apéndices	34
Apéndice A: Consentimiento informado	34
Apéndice B: Ficha de datos sociodemográficos.....	35

Introducción

La rotación de personal es vista como un problema para las organizaciones ya que genera pérdida de competitividad, así como también, menor participación y productividad de los colaboradores por tener mayor demanda de trabajo, desmotivación grupal por la salida de un miembro, desestructuración de planes de trabajo y altos costos con respecto a la contratación y capacitación de nuevos trabajadores (Mobley, 1977; Prieto, 2013; James & Matthew, 2012).

Si bien es difícil precisar un monto exacto de costos ya que la complejidad y el tiempo invertido en encontrar un reemplazo varían según el nivel jerárquico del puesto; existen estudios que han buscado estimar dichas cantidades (Estrada, 2018). Se han realizado investigaciones en empresas de Estados Unidos donde se identificó que se gasta en promedio de 4000 a 4129 dólares en contratar a un nuevo trabajador con plazos de 42 a 52 días para ocupar el puesto (Society for Human Resource Management, 2016; Bersin by Deloitte, 2015). Además de lo presentado, se debe de tomar en consideración la inversión correspondiente al proceso de inducción y capacitaciones; al igual que los costos con respecto a la caída de productividad generada (Estrada, 2018). Es por ello que la rotación suele ser bastante costosa ya que supera en 90-200% el salario anual de un colaborador (Zickovic, 2018).

En base a la problemática presentada, el Perú es uno de los países con más altos índices de rotación en Latinoamérica (18%) ya que supera en casi 8 puntos el nivel que se genera en la región (10% a 12%) (Alache, 2018). Además, un estudio realizado por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) indicó que la forma de desvinculación laboral más frecuente en el país es mediante la renuncia voluntaria (54.6%) (Alache, 2018). Finalmente, este tipo de indicador es que ubica a nuestro país en el puesto 86 de 125 países en cuanto a retención de talento en las organizaciones (Adecco Group, 2019). Por consiguiente, según un estudio de EY Perú, el 57% de grandes empresas peruanas invierten hasta 1000,000 dólares al año en realizar actividades que beneficieren la retención del personal, ya que buscan establecer una relación de ganar-ganar, en la que la organización invierta en el colaborador y este genere un retorno positivo a la misma (Vogt, 2017; Aptitus, 2018).

En vista de ello, se han establecido investigaciones que buscan explicar los motivos por los cuales los colaboradores deciden permanecer en sus organizaciones

(Holtom, Mitchell & Lee, 2006). Con esta nueva perspectiva surge la variable *job embeddedness* (*Enraizamiento laboral, en español*) como posible alternativa de solución (Mitchell, Holtom, Lee, Sablymski & Erez, 2001). Dicha variable se basa en tres ideas principales recopiladas de literatura previa. En primer lugar, involucra factores externos al trabajo que pueden estar relacionados con el apego que se genera al mismo. Por ejemplo, Marshall, Chadwick & Marshall (1992) explicaron en sus estudios cómo los roles asumidos en la familia pueden relacionarse con la vida laboral. Siguiendo esta línea, Lee & Maurer (1999) encontraron que el estar casado y tener hijos en casa podrían predecir mejor la intención de rotación más que el compromiso organizacional. En segundo lugar, se asumen otros factores enfocados en la organización misma que influyen en la retención del colaborador ya que generan un tipo de compromiso diferenciado del que una persona posee con su trabajo como lo es el trabajar en equipo (Cohen & Bailey, 1997; Reichers, 1985). Por último, se basaron en el *Unfolding Model* (*Modelo de despliegue, en español*), el cual, encontró que las personas deciden salirse de su trabajo debido a efectos precipitados más que por actitudes negativas hacia el mismo (Lee & Mitchell, 1994; Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel & Hill, 1999).

En base a lo expuesto con anterioridad, el enraizamiento laboral hace referencia a una serie de influencias sociales, financieras y psicológicas que intervienen en la decisión del colaborador de permanecer dentro de la organización en la que labora. Se considera como una red de fuerzas que se origina debido a conexiones dadas entre los diferentes aspectos de la vida de una persona. Es por ello que se toma en cuenta dos factores principales: el organizacional, que hace referencia a aspectos enfocados específicamente en el trabajo; y el de comunidad, el cual se refiere a aspectos externos a los laborales que pueden influir en la decisión de permanencia (Mitchell et al., 2001; Kiazad, Holtom, Hom & Newman, 2015; Zhang, Ryan, Prybutok & Kappelman, 2012).

Además, Mitchell y colaboradores (2001) propusieron tres dimensiones: vínculos, ajuste y sacrificios, que son tomados en cuenta en cada uno de los factores mencionados. Con respecto a la dimensión de vínculos, en el factor organizacional involucra las relaciones formales e informales que el colaborador construye con otras personas o grupos dentro de la organización en la que labora. Por otro lado, en el factor externo a lo laboral se hace referencia a las relaciones que se pueden formar en la comunidad en la que se encuentre inmerso la persona. En este último caso, se reconoce la influencia que tienen la familia, los amigos y otros agentes sociales en la toma de decisiones del

colaborador. Mientras más grande sea el número de conexiones que posea la persona con estas redes, más grande será el vínculo que posea tanto con su organización como con su comunidad.

La segunda dimensión conocida como ajuste, con respecto al primer factor abarca la compatibilidad percibida por un colaborador con la organización en la que se encuentre actualmente. Debe existir un ajuste ente los valores personales, metas y planes a futuro que posea una persona con las demandas y cultura propia de la empresa. Por otra parte, lo mismo se aplica para la comunidad de residencia, ya que debe haber una sintonía entre los aspectos personales con la cultura del lugar, con las prácticas religiosas y/o políticas que existan y las comodidades que se puedan adquirir dentro. Mientras más grande sea el ajuste que se perciba, existirán mayores posibilidades que el colaborador se sienta más atado tanto profesional como personalmente en su organización o en su comunidad (Mitchell et al., 2001).

Con respecto a la última dimensión denominada sacrificios, en el factor organizacional, se analizan los costos percibidos tanto material como pérdidas de beneficios psicológicos que se generan al dejar la organización actual los cuales incluyen renunciar a colegas, proyectos encaminados, beneficios otorgados (monetarios y no monetarios), estabilidad laboral y/o desarrollo profesional. Asimismo, con respecto al factor de comunidad, se analizan los sacrificios que se puedan generar al dejar la comunidad de residencia como la calidad de educación recibida, la seguridad del vecindario y el sentimiento de pertenencia. Mientras se perciba mayores pérdidas de recursos será más difícil decidir dejar la organización o la comunidad (Mitchell et al., 2001).

En base a lo expuesto, la presente investigación abordará esta variable contemplando sólo las dimensiones relacionadas al factor organizacional debido a que son aspectos en los que la misma empresa puede influir directamente. Por ello, predicen en mayor medida otras variables organizacionales como la relación líder-colaborador, comportamiento ciudadano organizacional, rotación voluntaria, entre otros que al incrementar sus niveles traen repercusiones positivas para la organización (Allen, 2006; Lee, Mitchell, Sablynski, Holtom, 2004, Mallo, Holtom, & Lee, 2007, Wheeler et al., 2010). Por otro lado, se ha encontrado evidencia que las dimensiones relacionadas al factor comunidad son indicadores menos consistentes de la estabilidad laboral por lo que se aconseja a futuras investigaciones que puedan enfocarse en explicar por qué el factor

de comunidad no es un predictor estable de la intención de rotación de los colaboradores (Ramesh & Gelfand, 2010; Gosh & Gurunathan, 2015)

Por consiguiente, existen diversos estudios que muestran resultados positivos del enraizamiento laboral sobre otras variables organizacionales. En primer lugar, permite predecir con mayor precisión la intención de rotación voluntaria más que otras variables como la satisfacción laboral o el compromiso organizacional (Mitchell et al., 2001; Jiang, Liu, McKay, Lee & Mitchell, 2012). Asimismo, las personas que poseen altos niveles de enraizamiento laboral tienden a tener comportamientos innovadores, es decir, realizan esfuerzos intencionales para generar, promover y realizar ideas innovadoras que beneficien a su equipo de trabajo y su desempeño laboral (Hussain & Akbar, 2017; Janssen, 2000). Por otro lado, el percibir una adecuada adaptación en el trabajo y recibir recursos valiosos por parte de la organización, se encuentran sujetos al grado de satisfacción con la vida que uno experimente (Twumasi, Coetzer & Poisat, 2017; Burnette & Pollack, 2013; Mitchell et al., 2001; Hobfoll, 1989). Por último, Afsar & Badir (2016) encontraron que cuando existe un ajuste adecuado entre los aspectos personales con la cultura y demandas presentadas en la organización, los colaboradores tienden a involucrarse más en actos ciudadanos como el apoyar y motivar a los demás en la consecución de objetivos, ofrecer ideas de mejora, mostrar preocupación por la imagen de la organización, entre otros (Organ & Ryan, 1995).

Es así que resulta importante el estudio y gestión del enraizamiento laboral a fin de maximizar estos resultados. De esta manera, son diversos los estudios que se han llevado a cabo con la finalidad de explorar variables asociadas a sus incrementos, entre las cuáles se pueden señalar las siguientes.

Ferreira (2017) encontró que los líderes éticos dentro de la organización, generan cercanía y sirven de modelos en la misma ya que generan un clima de confianza con los colaboradores pues buscan escuchar sus necesidades. Por ello, los colaboradores tienden a internalizar los comportamientos éticos propuestos por los líderes, los cuales poseen compatibilidad con la cultura organizacional y generan una mejor convivencia en la misma. Todo ello permite que se sientan más enraizados con la organización (Hasen, Alge, Brown, Jackson & Dunford, 2013; Brown & Mitchell, 2010). Además, los supervisores que posean una adecuada calidad de relación e intercambio con sus colaboradores, generan en ellos altos niveles de respeto, confianza y lealtad. Esto se debe a que les proporcionan recursos valiosos (como feedback, soporte, empoderamiento,

confianza, recompensas, entre otros) que apoyan al éxito y adecuados resultados en la organización; lo cual aumenta sus niveles de satisfacción, compromiso y enraizamiento laboral (Dechawatanapaisal, 2018; Cropanzano & Mitchell, 2005). En relación a lo presentado, el soporte social que existe dentro de las instituciones (por parte del supervisor, compañeros de trabajo y de la misma organización) genera que, ante eventos estresantes, los colaboradores posean menos efectos negativos en su bienestar ya que reciben de ellos un apoyo constante y guía para poder resolver dichos percances. Asimismo, contribuyen en su crecimiento, desarrollo y ajuste en las diversas demandas expuestas en la organización (Kiazad, 2015). Lo cual conlleva a una mayor participación de los colaboradores en el equipo de trabajo; fomentando más vínculos e integración entre ellos (Lee, Kim, Kim & Kim, 2017; Karatepe, 2013).

Todo ello, ocasiona que los colaboradores decidan permanecer en la organización ya que el abandonarla significa una pérdida para ellos debido a que tendrían que renunciar a recursos beneficiosos y relaciones significativas; empezando desde cero en otro lugar. Es así que, se puede apreciar que este tipo de relaciones pueden generar aspectos positivos tanto para los colaboradores como para la organización pues incrementan sus niveles de enraizamiento laboral (Asfar, Shanjehan & Imad Shah, 2018).

Por lo tanto, en el presente estudio se abordará la Teoría de Soporte Social, en la cual, existen diferentes manifestaciones de soporte que un colaborador puede poseer en el ámbito organizacional, las cuales, involucran tener relaciones de ayuda y una adecuada calidad en las mismas (Leavy, 1983). Dentro de este marco, los colaboradores pueden recibir soporte por parte de sus compañeros y sus supervisores; en los cuales, se pueden apoyar en tiempos difíciles y atenuar impactos negativos. Por lo tanto, son identificados como recursos ya que ayudan a los colaboradores a lidiar con factores estresores (Hobfoll, 2002; Fenlason & Beehr, 1994).

Si bien existen diferentes fuentes de apoyo, el soporte del supervisor es reconocido con el más influyente dentro del trabajo (Beehr, King & King, 1990; Ng & Sorensen, 2008; Rusell, Altmaier & Velzen, 1987). Con respecto a este, se define como el grado en el que los colaboradores perciben una calidad de ayuda por parte de sus jefes inmediatos ya que éstos valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar. Además, si se percibe que la organización en la que se encuentran los reconocen y velan por su bienestar, aumenta la idea de que los supervisores se inclinan a seguir este trato ya que se distinguen como representantes de la misma. Esto último se incrementa cuando los

supervisores son altamente valorados y sus ideas influyen en la toma de decisiones dentro de la organización (Eisenberger, Stinglhamber, Vanderberghe, Sucharki & Rhoades, 2002; Yoon & Thye, 2000).

Por lo tanto, los supervisores juegan un rol importante en como los colaboradores se adaptan y aceptan los nuevos valores y metas de la organización ya que ellos son los encargados de proveer feedback que facilite su aprendizaje, desarrollar relaciones de confianza y motivarlos a seguir en la consecución de objetivos e influye en la provisión de recompensas por su desempeño (Jokisaari & Numi, 2009; Reichers, 1987; Sluss, Ployhart, Cobb & Ashforth, 2012, Graen & Uhl-Bien, 1995; Webster & Beehr, 2013)

Por otro lado, el soporte de los compañeros corresponde al grado en el que los colaboradores perciben una relación de ayuda por parte de ellos. Se convierten en referentes importantes ya que contribuyen con la internalización de información como los roles de trabajo, políticas y reglas de la organización mientras los colaboradores están tratando de descubrir su propia identidad de rol (Leavy, 1983; Brotheridge & Lee, 2002). Además, ayudan a resolver problemas relacionados con el trabajo y disminuir factores estresores (Karatepe, Yorganci & Haktanir, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004). Los colaboradores que perciben que son miembros de un grupo y reciben el apoyo suficiente de sus compañeros para resolver problemas tendrán sentimientos más positivos y buscarán permanecer dentro de la organización (Karatepe, 2012; Ng & Sorensen, 2008).

Existen diversos estudios que han buscado demostrar los efectos positivos que tienen estos tipos de soporte en el grado de enraizamiento laboral que se genera en los colaboradores. Por ello, Karatepe (2016) encontró que la presencia de soporte por parte de sus compañeros les permite que se encuentren más apegados con la organización pues sirve de recurso para manejar los problemas que se puedan presentar en el trabajo y ayudan a adaptarse a la cultura y demandas organizacionales. Es por ello que, a medida que aumenta la cantidad de vínculos de calidad con sus compañeros dentro de la organización, las personas deciden quedarse dentro de la misma pues desean seguir teniendo dichos recursos beneficiosos (Harris, Wheeler & Kacmar, 2011; Halbesleben & Wheeler, 2008). Por otro lado, el soporte recibido del supervisor puede desempeñar un papel fundamental para aumentar la autoeficacia de los empleados y ayudarlos a integrarse más en la organización. Esto se debe a que les propician mayor orientación y retroalimentación para realizar las tareas diarias y con ello, los colaboradores se ajusten de manera óptima con las metas y objetivos organizacionales. En consecuencia, al

percibir dicho soporte se comprenderá de manera más adecuada los comportamientos éticos propuestos por los líderes y con ello, las personas se encontrarán más enraizadas con la organización (Ferrerira, 2017).

Karatepe & Avci (2019) encontraron en un grupo de enfermeras de hospitales públicos en el norte de Chipre que el soporte del supervisor contribuye más con el ajuste y la integración de las colaboradoras dentro de la organización. Esto se debe a que al existir un vínculo mayor y más significativo con los representantes del equipo de enfermería, las colaboradoras se sienten más cómodas dentro de la organización pues se encuentran encaminadas y alineadas a la cultura y demandas organizacionales; incrementando sus niveles de compatibilidad y enraizamiento laboral. Por el contrario, no se encontraron efectos significativos del soporte de los compañeros ya que se plantea que dentro de este grupo es más importante poseer relaciones cercanas con los supervisores esperando recibir a cambio adecuados resultados en la evaluación de rendimiento o feedback positivo, lo cual, generaría que los colaboradores decidan permanecer en la organización en la que laboran.

Por su parte, Chen & Ayoun (2019) encontraron que el apoyo percibido por los supervisores para realizar actividades recreativas dentro del trabajo que brinden diversión y disfrute a los colaboradores, aumenta los niveles de enraizamiento laboral en ellos. (Becker y Tews, 2016; Tews, Michel & Allen, 2014). Además, socializar con los compañeros de trabajo ayuda a los colaboradores a desarrollar mayor confianza y cohesión entre ellos; disminuyendo los conflictos que puedan existir. Es por ello que se busca permanecer dentro de la organización ya que es vista como una adecuada oportunidad por los recursos mencionados previamente (Chen et al., 2019; Han, Kim & Jeong, 2016; Tews et al., 2014). Siguiendo esta línea, Singh, Shaffer & Selvarajan (2017) encontraron que el apoyo percibido de los supervisores y el de los compañeros de trabajo se relacionan de manera positiva con el enraizamiento laboral. Esto se debe a que son considerados como representantes de la organización, por lo que contribuyen de manera directa en la incorporación de los colaboradores en la organización y a la integración en la misma. Los colaboradores estarán más dispuestos de quedarse para no sacrificar dichos recursos (May, Gilson & Harter, 2004). Como se puede apreciar, existen evidencias que vinculan a las variables de interés en contextos europeos; sin embargo, no se identificaron estudios latinoamericanos que relacionen estos constructos.

A partir de lo mencionado con anterioridad, se puede apreciar que una problemática vigente en el Perú es la alta rotación voluntaria en las organizaciones, la cual, trae repercusiones negativas como la pérdida de competitividad y altos costos con respecto a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores (Alache 2018; Mobley, 1977; Prieto, 2013; James & Matthew, 2012). Por ello, las investigaciones se enfocan en desarrollar el enraizamiento laboral ya que permite comprender las razones por las cuales los colaboradores deciden permanecer dentro de las organizaciones en las que laboran (Mitchell et al., 2001). Es por ello que existen diversos estudios que presentan distintas variables organizacionales que pueden elevar los niveles de esta variable como lo son el soporte del supervisor y el de los compañeros dentro del trabajo (Eisenberger et al., 2002; Leavy, 1983). Como se ha podido observar a través de los estudios mencionados, existen relaciones positivas entre los dos tipos de soporte social con el enraizamiento laboral. Asimismo, no se han identificado estudios con estas variables en Latinoamérica y por ende tampoco en Perú. Por lo tanto, el presente estudio tendrá como propósito explorar la influencia que pueda ocasionar el soporte de compañeros de trabajo y del supervisor en el enraizamiento laboral; así como también, observar si existen diferencias significativas en los constructos mencionados con variables sociodemográficas tomadas en consideración.

Método

Participantes

La muestra está compuesta por 104 asesores de servicios del área del Contact Center de una organización del sector bancario de Lima. El grupo está conformado por 78 mujeres (75%) y 26 hombres (25%); además, las edades oscilaron entre los 20 y 42 años de edad ($M=28.96$; $D.E.=4.81$) Los participantes fueron convocados a partir de un anuncio masivo a través del correo institucional. Con respecto al estado civil, el 79.8% manifestaron estar solteros/as, el 11.5% son casados/as y el 8.7% se encuentran conviviendo con su pareja. En cuanto al grado de instrucción, 41.3% tenían estudios universitarios incompletos, 30.8% estudios técnicos completos, 17.3% estudios universitarios completos, 9.6% estudios técnicos incompletos y 1% estudios de post grado. Asimismo, en relación al tiempo de permanencia, el 55.8% se encuentra entre 6 meses a 3 años dentro de la organización y el 44.2% desde hace 4 años en adelante. Por último, el 67.3% de ellos poseen un contrato a tiempo completo y el 32.7% un contrato part time. Es preciso señalar que el criterio de inclusión de los participantes corresponde

al hecho que tengan un tiempo mínimo de permanencia dentro de la organización de 6 meses. Asimismo, en todos los casos la participación fue libre, voluntaria y con consentimiento informado.

Medición

Escala abreviada de enraizamiento laboral (Holtom, Mitchell, Lee & Tidd, 2006). Dicha escala resulta ser la versión abreviada de la escala original de 39 ítems elaborada por Mitchell y colaboradores (2001); la cual, busca medir los motivos por los cuales las personas deciden quedarse dentro de su organización. Esta versión se encuentra compuesta por 21 ítems distribuidos en las tres dimensiones de los dos factores principales que presenta el constructo. No obstante, para la presente investigación solo se tomará en cuenta las dimensiones vinculadas al factor organizacional. Cada dimensión cuenta con tres ítems, los cuales, son medidos en base a una escala de tipo Likert que va del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo), donde todos los ítems se puntúan de forma unidireccional; es decir, puntajes más altos nos indican mayor presencia del constructo. Se ha comprobado adecuados índices de fiabilidad del factor global en recientes estudios (Coetzer, Inma, Poisat, Redmond & Standing, 2018) así como en la presente investigación resultó adecuado ($\alpha = .83; .91$, respectivamente). Asimismo, los índices de fiabilidad de las dimensiones (ajuste, sacrificios y vínculos) fueron adecuados en el estudio de Coetzer y colaboradores (2018) ($\alpha = .86; .82; .62$, respectivamente) así como también en la presente investigación ($\alpha = .82; .86; .90$, respectivamente).

Escala de soporte de los compañeros de trabajo (Hammer, Saksvik, Nytro, Torvatn & Bayazit, 2004). Con el fin de evaluar el constructo se empleó el instrumento utilizado en estudios previos (Karatepe, 2012; 2016). Asimismo, se encuentra compuesta por 5 ítems medidos en una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 5, a “Totalmente de acuerdo”, los cuales evalúan la percepción de apoyo recibido por parte de los compañeros de trabajo ante situaciones adversas, así como también, el grado de aceptación y preocupación que poseen de ellos. Algunos ejemplos de ítems son: “Yo recibo ayuda y soporte por parte de mis compañeros de trabajo”, “Siento que soy aceptado en mi equipo de trabajo”, “Mis compañeros son comprensibles conmigo cuando he tenido un mal día”. El índice de fiabilidad de esta escala tanto en el estudio inicial como en la presente investigación resultó adecuado ($\alpha = .83; .93$, respectivamente).

Escala de soporte percibido del supervisor (Eisenberger et al, 2002). Siguiendo el mismo método utilizado en estudios similares (Kottke & Sharafinski, 1988; Hutchison, 1997; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2011; Holland, Cooper & Sheehan, 2017) se seleccionó ítems con cargas altas de la escala de soporte organizacional percibido creada por Eisenberg, Huntington, Hutchison & Sowa (1986). En cada enunciado se reemplazó la palabra organización por supervisor con el objetivo de medir la valoración que tienen los supervisores con respecto a las contribuciones realizadas por sus colaboradores y la preocupación mostrada hacia su bienestar. En este caso, se seleccionaron 8 ítems (ítems 4, 8, 9, 13, 20, 22, 23 y 25). Algunos ejemplos de ellos son: “Mi supervisor considera importantes mis objetivos y valores”, “Mi supervisor se preocupa por mi bienestar”. Con respecto a la puntuación, se midió bajo un formato de escala tipo Likert de 7 puntos, el cual, va de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 7 (Totalmente de acuerdo); donde a mayor puntaje indica mayor presencia del constructo. Sin embargo, los ítems 22 y 23 poseen puntaje invertido. El índice de fiabilidad de esta escala tanto en el estudio inicial como en la presente investigación resultó adecuado ($\alpha = .88; .96$, respectivamente).

Procedimiento

En primer lugar, se elaboró el consentimiento informado y la ficha de datos sociodemográficos. Luego de ello, las tres escalas presentadas previamente pasaron por un proceso de adaptación lingüística ya que se encontraban originalmente escritas en inglés. La modificación se llevó a cabo a través de una doble traducción por lo que se contactó con un experto en la materia para que realizara la traducción de las escalas del inglés al español y otro traductor realice la traducción del español al inglés. Posteriormente, se contactó con la persona encargada de Recursos Humanos del banco y se pasó a explicar la naturaleza del estudio.

En segundo lugar, se realizó un estudio piloto de las pruebas adaptadas en 10 participantes, los cuales no reportaron confusiones en relación a las instrucciones de las pruebas o la comprensión de los ítems. Se siguieron ciertos lineamientos y coordinaciones para la aplicación de las pruebas de manera virtual. Para ello, se sistematizó el consentimiento informado, la ficha de datos sociodemográfica y las tres escalas presentadas en una página de encuestas online. Posteriormente, se convocó a los participantes a través de un aviso vía correo institucional, informando sobre la convocatoria, objetivos y naturaleza del estudio. Los colaboradores que aceptaron formar

parte del estudio, accedían al link propuesto en el correo y se les hizo seguimiento. La encuesta fue habilitada por dos semanas.

Análisis de Datos

Se conformó la base de datos en el programa IBM SPSS Statistics versión 23.0, el cual, también se empleó para los análisis estadísticos. En primer lugar, se realizó los análisis descriptivos de la muestra en base a la segmentación presentada en los datos sociodemográficos. Luego de ello, se analizó la confiabilidad por consistencia interna utilizando el estadístico de Alfa de Cronbach de las escalas. Asimismo, se realizó una prueba de normalidad con el estadístico de Kolmogorov- Smirnov, dado que el grupo de participantes era mayor a 50, tanto para los puntajes totales de las escalas de soporte del supervisor percibido, soporte por parte de los compañeros de trabajo y enraizamiento laboral.

A continuación, se pasaron a correlacionar los puntajes totales de las escalas ya mencionadas utilizando el estadístico de Spearman. Asimismo, se analizó una regresión lineal múltiple entre las variables para ver de qué manera influían ambos tipos de soporte en la variable dependiente. Por último, se exploraron posibles diferencias entre los niveles percibidos de enraizamiento laboral, soporte de los compañeros de trabajo y del supervisor inmediato con respecto a las variables sociodemográficas presentadas.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a los objetivos del estudio. En primer lugar, para responder a los objetivos específicos, se presentarán los datos descriptivos de los constructos estudiados. Seguidamente, se mostrará los resultados del análisis correlacional que responde al objetivo general. Posteriormente, se describirán los resultados del análisis comparativo correspondiente a los objetivos específicos planteados.

En la tabla 1 se muestran las medidas de tendencia central y dispersión para los constructos estudiados, tanto a nivel de factor organizacional global y dimensiones. El enraizamiento laboral presenta una media de 4.15 (DE=0.66), soporte de los compañeros de trabajo de 4.27 (DE=0.72) y soporte del supervisor de 5.60 (DE=1.42). Como se puede observar, todas las puntuaciones se encuentran por encima del punto medio de las evaluaciones. Además, se reporta que la dimensión de ajuste obtuvo mayor puntaje; en promedio, a comparación de las dimensiones de vínculos y sacrificios.

Tabla 1

Datos descriptivos de las variables

	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Enraizamiento laboral	4.15	0.66	1.44	5.00
Ajuste	4.36	0.71	1.67	5.00
Sacrificios	4.00	0.72	1.33	5.00
Vínculos	4.09	0.80	1.33	5.00
Soporte de compañeros	4.27	0.72	1.20	5.00
Soporte del supervisor	5.60	1.41	1.00	7.00

Se pasó a realizar la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov (para muestras mayores a 50 casos) a todas las variables presentadas. Como se observa en la Tabla 2, esta prueba indicó que los datos presentaron distribuciones no paramétricas ya que la significancia no es mayor a .05. Por ello, se realizaron resultados de correlación de Spearman.

Tabla 2

Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov de las variables

	Kolmogorov - Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Enraizamiento laboral	.11	104	.002
Ajuste	.18	104	.000
Sacrificios	.16	104	.000
Vínculos	.14	104	.000
Soporte de compañeros	.16	104	.000
Soporte del supervisor	.17	104	.000

En la tabla 3, se puede evidenciar que todas las dimensiones del factor organizacional correspondientes al enraizamiento laboral (ajuste, sacrificios y vínculos) presentan correlaciones significativas directas y medianas entre sí. Asimismo, se puede presenciar que ambos tipos de soporte correlacionan de manera directa y significativa con el enraizamiento laboral y sus dimensiones; siendo el soporte recibido por los compañeros de trabajo el que posee una correlación de mayor intensidad con el enraizamiento laboral ($r = .71$) así como también con las dimensiones organizacionales correspondientes a ajuste, sacrificios y vínculos ($r = .61$; $.49$; $.76$, respectivamente). Por otro lado, ambos

tipos de soporte presentaron una correlación significativa y directa entre sí, aunque esta relación es de magnitud pequeña.

Tabla 3

Matriz de correlaciones entre las variables de estudio y consistencias internas

Variables	1	2	3	4	5	6
1. Enraizamiento laboral	(.91)					
2. Ajuste	.82**	(.83)				
3. Sacrificios	.86**	.60**	(.73)			
4. Vínculos	.90**	.63**	.66**	(.87)		
5. Soporte de compañeros	.71**	.61**	.49**	.76**	(.93)	
6. Soporte del supervisor	.44*	.24*	.48**	.38**	.34**	(.96)

** $p < .01$; * $p < .05$

Dado que se presenciaron correlaciones significativas altas entre los constructos estudiados, se propuso un modelo de regresión lineal múltiple, en el cual la variable dependiente fue el enraizamiento laboral y las variables independientes fueron los dos tipos de soporte percibidos. Como se puede evidenciar en los resultados, existe una regresión estadísticamente significativa ($F = 77.847$, $p < .001$) en donde el soporte del supervisor predijo de manera directa y pequeña el enraizamiento laboral mientras que el soporte de los compañeros de trabajo predijo en mayor medida la variable dependiente. Por lo tanto, se encontró un modelo en donde el 60.7% de la varianza del enraizamiento laboral es explicada por ambos tipos de soporte.

Tabla 4

Predictores en el enraizamiento laboral

Variable	B	SE B	Beta	T	P
Soporte de los compañeros de trabajo	.664	.060	.722	11.016	.000
Soporte del supervisor	.068	.031	.146	2.231	.028

Nota. $R^2 = .607$ ($N = 104$, $p < .001$).

Por último, con respecto a los objetivos específicos se encontró que existen diferencias en los niveles de enraizamiento laboral, soporte recibido por parte de los compañeros de trabajo y del supervisor dependiendo del tiempo de permanencia dentro de la organización. Esto quiere decir que, a menor tiempo dentro de la misma, se tiende a percibir mayores puntajes en los constructos mencionados. Asimismo, estas diferencias son percibidas dependiendo de la modalidad de contrato en la que se encuentre el colaborador; donde los colaboradores que se encuentran bajo la modalidad de tiempo parcial tienden a percibir mayores niveles de enraizamiento y de soporte por parte de los pares (ver Tabla 5 y Tabla 6).

Tabla 5

Comparación de medianas de las variables según el tiempo de permanencia

	De 6 meses a 3 años (58)	Más de 3 años (46)	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r de Rosenthal</i>
JE	4.44	3.94	-2.679	.007	.262
CWS	4.60	4.00	-2.274	.023	.223
SSP	6.19	5.63	-2.579	.010	.253

Nota: JE= Enraizamiento laboral; CWS= Soporte de compañeros de trabajo; SSP= Soporte del supervisor

Tabla 6

Comparación de medianas de las variables según la modalidad de contrato

	Tiempo completo (70)	Tiempo parcial (34)			
	<i>Mdn</i>	<i>Mdn</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r de Rosenthal</i>
JE	4.00	4.56	-3.403	.001	.334
CWS	4.10	5.00	-3.005	.001	.295

Nota: JE= Enraizamiento laboral; CWS= Soporte de compañeros de trabajo

Discusión

Como anteriormente fue mencionado, la presente investigación tuvo como propósito principal analizar la relación entre dos tipos de soporte social que pueden presenciarse dentro del ámbito laboral (soporte por parte de los compañeros y del líder inmediato) con respecto al enraizamiento laboral y las dimensiones del factor organizacional en colaboradores del área de Contact Center de una empresa del sector bancario de Lima Metropolitana. Es por ello, que se realizaron correlaciones respectivas entre los constructos señalados. Asimismo, se planteó un modelo de regresión lineal múltiple para comprender la manera en cómo influían ambos tipos de soporte en la variable dependiente. Por último, como objetivos específicos se realizó una comparación de los niveles de los tres constructos con respecto a las variables sociodemográficas presentadas.

En primer lugar, con respecto a la variable de enraizamiento laboral se han encontrado diversos estudios en los cuales, solo se toma en cuenta al momento de realizar análisis estadísticos la puntuación total del constructo en lugar de las puntuaciones respectivas a cada dimensión (Karatepe & Ngeche, 2012; Mitchell & Lee, 2001; Mitchell et al., 2001). Sin embargo, algunas de las dimensiones tienden a ser más influyentes que otras en la percepción que se tiene sobre el nivel de enraizamiento laboral y ello también se debe a los contextos en los que son estudiados. Por lo que tratarlas a todas como una sola estaría siendo perjudicial para la base teórica del constructo (Mitchell et al., 2001;

Robinson, Kralj, Solnet, Goh & Callan, 2014). Por lo tanto, la presente investigación tomó en consideración las puntuaciones de las dimensiones del factor organizacional ya que la dimensión relacionada a la comunidad resulta ser menos consistente con respecto a la retención laboral. Por lo tanto, con respecto al constructo, se puede observar que existe una distinción percibida entre las dimensiones organizacionales por parte de los colaboradores del Contact Center, lo cual, conlleva a su vez que éstas respondan de diferente manera a otras variables correspondientes al ámbito laboral.

En vista de ello, diversas investigaciones han demostrado que el gestionar adecuados niveles de enraizamiento conllevan a resultados positivos organizacionales (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom & Harman, 2009; Harris, Wheeler & Kacmar, 2011; Holtom et al., 2006; Lee et al., 2004, Ng & Feldman, 2010; Sekiguchi, Burton & Sablinski, 2008). Sin embargo, el estudio de los antecedentes que contribuyen al aumento del enraizamiento es limitado. Por lo cual, la presente investigación buscó analizar cómo el soporte social recibido dentro del ámbito laboral podría contribuir en ello, ya que sirve como recurso importante para el manejo de estrés y fomenta bienestar en los colaboradores (Sosik & Godshalk 2000; Searle, Bright & Bochner 2001; Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004).

Por ello, con respecto a la parte descriptiva se encontró que los puntajes obtenidos en las escalas de los constructos mencionados resultaron estar por encima del punto medio de las evaluaciones, lo cual, hace referencia a que dentro del grupo de asesores de servicios de dicha entidad bancaria existen altos niveles de soporte de compañeros de trabajo, supervisor y enraizamiento laboral. Esto quiere decir que los asesores perciben por parte de sus supervisores y pares de trabajo una adecuada relación de ayuda, en la cual, se plasma una preocupación por el bienestar del otro, predisposición para brindar ayuda en el caso se requiera y seguimiento constante dentro del ámbito laboral (Karetepe, 2010; Carlson & Perrewé, 1999). A su vez, se pueden percibir altos niveles de enraizamiento laboral en los asesores de servicios ya que se toman en consideración estos aspectos sociales, psicológicos y financieros que influyen en la decisión de querer permanecer dentro de la organización por más tiempo (Mitchell et al 2001).

Con respecto al objetivo principal, al encontrarse relaciones significativas entre las variables mencionadas, se planteó realizar un modelo de regresión lineal múltiple con el cual se pueda conocer la manera en cómo influían ambos tipos de soporte en la variable dependiente. Se encontró que más del 50% de la varianza del enraizamiento laboral es

explicada por ambos tipos de soporte, lo cual, hace alusión a que el apoyo recibido por parte de los compañeros de trabajo y de los supervisores influye de manera directa en la decisión de enraizarse más en la organización en la que se encuentran. Esto se debe a que, al ser considerados ambos como agentes importantes de la organización, ayudan a que los colaboradores establezcan mayor contacto y generen vínculos más estrechos entre ellos. Además, al brindar información pertinente, asesoramiento y retroalimentación constante permiten que los colaboradores adquieran o fortalezcan de manera más adecuada sus habilidades lo cual mejora las percepciones de compatibilidad con la organización. (Kiazad et al., 2015; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2015; Maertz & Griffeth, 2004). Es por ello que ambos tipos de soporte son reconocidos como recursos invaluableles lo que generaría que los colaboradores estén más inclinados a permanecer dentro de la organización para no tener que sacrificar estos recursos (Singh, Shaffer & Selvarajan, 2017).

Por otro lado, el mismo modelo explicó que el soporte percibido por los compañeros de trabajo explica en mayor medida el enraizamiento de los asesores de servicios en comparación al soporte por parte de los supervisores. Esto puede deberse al cambio que se ha ido dando en la forma en cómo se realizan las responsabilidades en el ámbito laboral pues las tareas individuales y rutinarias han pasado a convertirse en tareas más complejas y colectivas, en donde la interacción con otros facilita el aprendizaje que se construye en conjunto (Harrison, Johns & Martocchio, 2000; Bassford & Offerman, 2012). Además, las interacciones entre los colaboradores con sus compañeros de trabajo suelen darse con mayor frecuencia en comparación con las que se tienen con los líderes ya que existe una mayor accesibilidad a que ocurran pues los compañeros de trabajo tienden a encontrarse en el mismo nivel de jerarquía, compartiendo tareas o realizando las mismas responsabilidades. Por lo que son percibidos como referentes importantes y de primera instancia (Ferris & Mitchell, 1987; Chiaburu & Harrison, 2008).

Por consiguiente, la influencia y predominancia de este tipo de soporte es esencial pues no solo forma parte importante del entorno social; sino que también puede definirlo ya que contribuye a moldear las experiencias laborales que tienen los colaboradores pues éstos tienden a buscar información, asesoramiento, instrucción y ayuda principalmente de sus compañeros de trabajo debido a la similitud percibida con ellos (Schneider, 1987; Seers, 1989; Morrison, 1993; Gibson, 2003, Chiaburu & Harrison, 2008; Rousseau & Aube, 2010). La internalización de este tipo de información recibida (roles de trabajo, políticas y reglas) les permite a los colaboradores un adecuado

desempeño y ajuste con la organización ya que pueden con ello manejar de manera más óptima los problemas que puedan ocurrir y cumplir de manera exitosa con los requerimientos y expectativas del trabajo (Leavy, 1983; Brotheridge & Lee, 2002; Mossholder, Settoon & Henagan, 2005). Además, los colaboradores que se sienten más conectados con sus lugares de trabajo tienen menos probabilidades de renunciar y son más productivos en el mismo (Karatepe, 2013; Tanova & Holtom, 2008). Por lo tanto, la provisión de orientación y soporte por parte de personas que son similares o que comparten experiencias de trabajo tienden a ser más efectivas que el soporte recibido por otras personas (Thoits, 1983; Chiaburu & Harrinson, 2008).

Asimismo, al darse este tipo de interacciones con los compañeros, los colaboradores pueden percibir de igual manera que reciben apoyo y soporte emocional por parte de ellos pues sienten que se preocupan por su bienestar. Ello generaría que estas interacciones sean vistas como relaciones de calidad y, por consiguiente, se afiancen los vínculos entre ellos, se desarrolle un sentido de pertenencia, lealtad, confianza y cohesión con el grupo (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000; Chiaburu & Harrinson, 2008). Por todo lo anteriormente mencionado, es probable que el dejar la organización en la que se encuentre el colaborador sea percibido como un sacrificio o pérdida debido a la incertidumbre con respecto a los comportamientos de los futuros compañeros en otro lugar de trabajo, ya que como se ha visto, son ellos los que contribuyen en gran medida en las experiencias laborales. Específicamente, los colaboradores que planean retirarse de una organización donde sus compañeros de trabajo son solidarios percibirían un costo personal más alto que aquellos que experimentan un bajo soporte de sus compañeros (Feeley, Moon, Kozey & Slowe, 2010; Harris et al., 2011; Singh, Shaffer & Selvarajan, 2017; Gordon, Adler, Day & Sydnor, 2019)

Por tal motivo, resulta relevante poner énfasis en el rol que juegan los compañeros de trabajo ya que como se ha mencionado con anterioridad sirven como referentes importantes para los colaboradores pues no sólo ayudan a que éstos se integren o se ajusten más a la cultura organizacional, sino que también podrían contagiar comportamientos no favorables para la organización al hablar mal de ella o fomentar renunciar a la misma (Krackhardt & Porter, 1986; Felps et al., 2009). En vista de ello, este resultado es relevante para futuras investigaciones ya que la mayoría de estudios se enfocan en la relación supervisor-colaborador y las repercusiones que ésta pueda generar mientras que este tipo de soporte recibe poca atención a pesar de tener efectos significados como los presentados (Bassford & Offerman, 2012).

Por otra parte, es importante no dejar de lado la influencia que tiene la variable correspondiente al soporte del supervisor en los niveles de enraizamiento de los asesores de servicios. Si bien para ellos el rol de los compañeros impulsa que se formen relaciones de calidad y significativas, así como también contribuyen a un adecuado ajuste colaborador-organización; este tipo de soporte contribuye en cierta medida a lo mismo. Esto puede ser explicado ya que los supervisores al proporcionar un apoyo emocional adecuado, buscan alentar a sus colaboradores en las diversas tareas que desempeñan; proporcionándoles retroalimentación útil que les permita ir potenciando sus habilidades y orientándolos mejor en la consecución de objetivos; lo cual, genera un vínculo de mayor confianza con los mismos (Wills, 1991; Karetepe, 2014). Ello iría en concordancia con lo encontrado en estudios previos ya que los colaboradores de primera línea valoraban que sus supervisores no solo escuchen sus problemas relacionadas al trabajo sino también muestren preocupación por su bienestar, intercambiando opiniones que puedan ayudar en dilemas personales y les proporcionen nuevas ideas que busquen potenciar sus habilidades (Michel, Kavanagh & Tracey, 2013; Tracey & Tews, 2005). Por lo tanto, la presencia de un adecuado soporte del supervisor inmediato puede brindar a las organizaciones una ventaja competitiva ya que los colaboradores se sienten más conectados con las mismas y la probabilidad que decidan abandonar la organización disminuye pues sería visto como un sacrificio perder dichos beneficios que se obtienen de ella y estarán más comprometidos con la misma (Dawley, Houghton, Bucklew, 2010; Harris, Wheeler & Kacmar, 2011; Li, Kim & Zhao, 2017; Erdeji, Jovicic Vukovic, Gagic, & Terzic, 2016; Garg & Dhar, 2016; Kang, Gatling, & Kim, 2015; Rhoades et al., 2001; Tang & Tsaur, 2016).

Por último, con respecto a los objetivos específicos se han encontrado diferencias significativas entre los niveles de los constructos y variables sociodemográficas analizadas en los colaboradores del contact center. En relación al tiempo de permanencia, se han encontrado que los colaboradores que tienen menos tiempo en la organización presentan mayores índices de ambos tipos de soporte (supervisor y de compañeros de trabajo), así como también de enraizamiento laboral. Ello va acorde a resultados encontrados en estudios similares y los cuales explican que, al tener menor tiempo dentro de una organización, los colaboradores tienen un menor conocimiento, información y claridad de roles que deben cumplir para poder desempeñarse de manera adecuada por sí solos, por lo que tienen mayor necesidad de recibir apoyo por parte de sus compañeros y

supervisores (Tews, Michel & Ellingson, 2013; Gordon et al., 2019, Self & Gordon, 2019).

Por ende, los líderes tienden a pasar mayor tiempo con los colaboradores más recientes en búsqueda de poder guiarlos de manera adecuada, proporcionándoles información pertinente, así como también una retroalimentación constante en sus labores para que, con ello, puedan seguir mejorando y orientándose mejor a la consecución de objetivos (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharki & Rhoades, 2002; Shanock & Eisenberger, 2006; Gordon et al., 2019). Estos esfuerzos por generar un buen ajuste con la organización y con el equipo a los nuevos colaboradores pueden hacer que los líderes intenten involuntariamente de complacer o hacer todo lo posible por ayudar más a estos colaboradores en comparación con los que vienen trabajando por mayor tiempo. Por lo que generaría que los colaboradores con mayor antigüedad tengan menor percepción de soporte por parte de sus líderes (Gordon et al., 2019).

Del mismo modo, esto puede atribuirse a las tácticas de socialización y a los programas por los que pasan los nuevos colaboradores cuando ingresan a la organización, en los cuales, se busca que los colaboradores se encuentren más inducidos y capacitados sobre la cultura y demandas organizacionales y en donde participan los compañeros de trabajo. Es por ello que, se podría percibir un vínculo más fuerte ya que dependen de ellos para familiarizarse con la organización y su entorno. Por lo tanto, los colaboradores que tienen mayor antigüedad pueden percibir menores niveles de soporte por parte de sus compañeros ya que dependen menos de ellos para realizar sus labores (Allen, 2006; Perrot, Bauer, Abonneau, Campoy, Erdogan, & Liden, R. 2014; Saks & Ashforth, 1997; Saks & Gruman, 2012; Klein, Polin & Sutton, 2015; Self & Gordon, 2019).

Es por lo anteriormente mencionado que los asesores que poseen menor tiempo dentro de la organización pueden percibir una cultura en donde se promueva el soporte social, lo cual, genera que se creen más vínculos con la organización y, por ende, dichos aspectos serían vistos como beneficios por lo que tienden a reducir la intención de rotación e incrementar el enraizamiento laboral (Heavy, Holwerda & Hausknecht, 2013; Mitchell et al., 2001; Self & Gordon, 2019).

Por otro lado, si bien se encontraron diferencias significativas con respecto a la modalidad de contrato que poseen los asesores de servicio con el nivel de enraizamiento laboral y soporte percibido por parte de los pares, no se han encontrado estudios previos

que expliquen dicho fenómeno. Por ende, se recomienda realizar futuras investigaciones al respecto.

En vista de lo presentado, se puede concluir que si bien la rotación de personal es un problema latente dentro de las organizaciones, existen variables organizacionales como el soporte social que se recibe dentro del ámbito laboral que contribuyen a gestionar altos niveles de enraizamiento laboral, en los cuales, se analizan una serie de factores sociales, psicológicos y económicos que generan que los colaboradores decidan permanecer dentro de la organización actual. Se encontró que ambos tipos de soporte tanto el recibido por parte de los compañeros de trabajo como el del supervisor inmediato elevan los niveles de enraizamiento. En la muestra de los asesores de servicios de una entidad bancaria de Lima Metropolitana, el primero mencionado influye en mayor medida en la variable dependiente. Esto se debe a que son vistos como referentes de primera instancia que contribuyen en la internalización de información pertinente para un adecuado ajuste colaborador-organización y facilitan la cohesión entre ellos mismos. Por su parte, el soporte del supervisor también contribuye a lo mencionado, pero en menor medida

Finalmente, con respecto a las variables sociodemográficas, se encontraron diferencias significativas según el tiempo de permanencia que tienen los asesores con respecto a los niveles percibidos de ambos tipos de soporte y de enraizamiento laboral. Se demostró que los colaboradores que poseen menor tiempo dentro de la organización perciben mayor soporte tanto por parte de sus pares como por sus líderes pues dependen más de ellos para familiarizarse con su entorno y lograr un mayor ajuste y compatibilidad con la cultura y demandas organizacionales. Por lo tanto, dichos beneficios recibidos generarían que se creen mayores vínculos significativos en el ámbito laboral y por ende serían vistos como sacrificios en caso tengan que renunciar a ellos por dejar la organización en la que se encuentra; con lo que se tienden a reducir la intención de rotación. Por otro lado, si bien se encontraron diferencias con respecto al tipo de modalidad de contrato con el soporte de pares y enraizamiento percibido no existen estudios similares que busquen explicar ello.

El presente estudio muestra algunas limitaciones que deben ser tomadas en consideración. En primer lugar, la muestra de participantes solo se concentró en un área particular y en un sector organizacional en específico, por lo que se debe tener precaución al momento de querer generalizar los resultados a otras organizaciones bancarias o grupos

de asesores telefónicos en otras entidades. Otra limitación es que, al ser un diseño transversal, puede que no se esté tomando en cuenta posibles influencias contextuales que puedan intervenir en los resultados obtenidos (De Vaus, 2002).

Por consiguiente, se recomienda replicar dicho estudio en otras áreas y/u organizaciones del mismo rubro para poder confirmar si este tipo de soporte prevalecería por encima del anterior, es decir, sería más valorado por los colaboradores lo cual generaría que decidan quedarse por más tiempo dentro del centro laboral. Con ello, se generaría mayor evidencia empírica de los constructos en el contexto peruano ya que existen escasos estudios en los cuales se analizan las variables mencionadas.

Asimismo, se podrían estudiar otros constructos organizacionales que pueden estar influyendo como variables mediadoras en las relaciones encontradas. Así como también se pueden tomar en consideración otras variables sociodemográficas en la muestra para ver si existen diferencias significativas con respecto a los niveles percibidos en soporte y enraizamiento laboral.

Por último, futuras investigaciones pueden analizar los constructos mencionados durante un largo periodo de tiempo a través de un estudio longitudinal ya que ello brindaría a los investigadores una imagen más clara de cómo ambas percepciones de tipos de soporte pueden variar en el tiempo y con ello, impactar de manera diferente en la decisión de permanencia de un colaborador.

Referencias bibliográficas

- Adecco Group (2019). The Global Talent Competitiveness Index. *Global Talent Competitiveness Index Study*. Recuperado de <https://gtcistudy.com/the-gtci-index/>
- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 15(3), 252-278. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Alache, P. (5 de enero de 2018). Estos son los 5 frentes laborales para tomar en cuenta 2018. *ConexiónEsan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/05/estos-son-los-5-frentes-laborales-para-tomar-en-cuenta-en-2018/>
- Allen, D.G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Aptitus (13 de setiembre 2018). Identifican herramientas para retener a los trabajadores [Mensaje en un blog]. [Aptitus.com/blog](https://aptitus.com/blog/identifican-herramientas-retener-los-trabajadores/). Recuperado de <https://aptitus.com/blog/identifican-herramientas-retener-los-trabajadores/>
- Bassford T.E., & Offermann L. R.(2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*,18(6).
- Becker, F.W., & Tews, M.J. (2016). Fun activities at work: do they matter to hospitality employees? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (3), 279–296. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147938>
- Beehr, T.A , King, L.A, & King, D.W. (1990). Social support and occupational stress: talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 61-81.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391–405.
- Bersin by Deloitte (23 de abril de 2015). Bersin by Deloitte: U.S Spending on Recruitment Rises, Driven by Increased Competition for Critical Talent. *Cision PR Newswire*. Recuperado

de <https://www.prnewswire.com/news-releases/bersin-by-deloitte-us-spending-on-recruitment-rises-driven-by-increased-competition-for-critical-talent-300070986.html>

- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal Occupational Health Psychological*, 7(1), 57-67.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Burnette, J.L., & Pollack, J.M. (2013). Implicit theories of work and job fit: Implications for job and life satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(4), 360-372.
- Carlson, D.S., & Perrewé, P.L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship an examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25, 513-540.
- Chen, H., & Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that “negative”? Workplace humor and hospitality employees’ job embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 41-49.
- Chiaburu, D., & Harrinson, D. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2018). Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. *International Journal of Manpower*, <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0095>
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Cropanzano R., & Mitchell M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602.
- Dawley, D., Houghton, J.D., & Bucklew, N.S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses’s turnover intention: the impact of leader-member Exchange, organizational identification, and job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing (John Wiley & Sons, Inc.)*, 74(6), 1380-1391.
- De Vaus, D. (2002). *Surveys in social research* (5th ed.). Sydney: Allen & Uniwin.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Physiology*, 87(3), 565-573.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500–507.
- Erdeji, I., Jovicic Vukovic, A., Gagic, S., & Terzic, A. (2016). Cruisers on the Danube- the impacto of LMX theory on job satisfaction and employees' commitment to organization. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijic" SASA, 66*(3), 401-415.
- Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- Feeley, T. H., Moon, S.-I., Kozey, R. S., & Slowe, A. S. (2010). An erosion model of employee turnover based on network centrality. *Journal of Applied Communication Research, 38*(2), 167–188. <https://doi.org/10.1080/00909881003639544>
- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B.C, & Harman, W. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviours influence quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545-561.
- Fenlason, K.J., & Beehr, T.A. (1994). Social support and occupational stress: effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior, 15*(2), 157-175.
- Ferris, G. R., & Mitchell, T. R. (1987). The components of social influence and their importance for human resources research. *Research in personnel and human resources management, 5*, 103–128.
- Ferreira, I.A. (2017). Leader and peer ethical behavior influences on job embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 1*-12. <https://doi.org/10.1177%2F1548051817702095>
- Garg, S., & Dhar, R. (2016). Extra-role customer service: The roles of leader-member exchange (LMX), affective commitment, and psychological empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 17*(4), 373-396.
- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organization Science, 14*, 591–610.
- Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 38*, 82-90.
- Gosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: A ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review,, 16*(5), 856-866.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-

level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242-256.
- Hammer, T.H., Saksvik, P., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: Workplace norms and work family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97.
- Han, H., Kim, W., & Jeong, C. (2016). Workplace fun for better team performance: focus on frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (7), 1391–1416. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0555>
- Hansen, S., Alge, B., Brown, M., Jackson, C., & Dunford, B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115, 435-449.
- Harris, K.J., Wheeler, A.R., & Kacmar, K.M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationship. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Harrison, D. A., Johns, G., & Martocchio, J. J. (2000). Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. *Research in personnel and human resources management*, 18, 43–91.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *The Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee voice, supervisor support, and engagement: The mediating role of trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., & Lee, T.W. (2006a). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35, 316–331.

- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Tidd, S. (2006b). Less is more: Validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.
- Hussain, M., & Akbar, A. (2017). Internal marketing and employee's innovative work behavior: The mediating role of job embeddedness. *Bulletin of Education and Research*, 39(1), 291-313.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(1), 159-174.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.E. (2009). Change in newcomers's supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52, 527-544. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330971>
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: TI Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 4(3), 79-87.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort- reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Kang, H.J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-69.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2010). An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88.
- Karatepe, O.M., & Ngeche, R.N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440-461.
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2012-0097>

- Karatepe, O. M. (2014). The importance of supervisor support for effective hotel employees: An empirical investigation in Cameroon. *Cornell Hospitality Quarterly*, *55*, 388-397.
- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *15*(2), 119-132.
- Karatepe, O. M., & Avci, T. (2019). Nurses' perceptions of job embeddedness in public hospitals. *SAGE Journals*, 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244019828848>
- Kiazad, K., Holtom, B.C., Hom, P.W. & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 641-659.
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, *23*(3), 263–283.
- Krackhardt, D., & Porter, L. W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 50–55.
- Kottke, J.L., & Sharafinski, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, *48*(4), 1075-1079.
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., & Adis, C.S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*. 0149206315575554.
- Leavy, R.L. (1983). Social support and psychological disorder; a review. *Journal of Community Psychological*, *11*(1), 3-21.
- Lee, T. W., & Maurer, S. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, *11*, 493-513.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, *19*, 51-89.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. G., McDaniel, L., & Hill, J. W. (1999). Theoretical development and extension of the unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *42*, 450-462.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *47*, 711–722.
- Lee, Y., Kim, S., Kim, M., & Kim, H. (2017). Person-environment fit and its effects on employees' emotions and self-rated/supervisor-rated performance: The case of employees in luxury hotel restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(5), 1447-1467. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0441>

- Li, J., Kim, W.G., & Zhao, X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193-204.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683.
- Mallol, C.M., Holtom, B.C., & Lee, T.W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22, 35-44. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Marshall, M., Chadwick, B. A., & Marshall, B. C. (1992). The influence of employment on family interaction, well-being, and happiness. *Family research: A Sixty-year review, 1930-1990*, 2,167-229.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Michel, J.W., Kavanagh, M.J., & Tracey, J.B. (2013). Got support? The impact of supportive work practices on the perceptions, motivation and behavior of customer-contact employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 161-173. <https://doi.org/10.1177/1938965512454595>.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mobley, W. (1977) Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557–589.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- Ng, T.W.H, & Sonrensen, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33, 243-268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation related behaviours. *Human Resource Management, 49*(6), 1067-1087.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*(4), 775–802.
- Perrot, S., Bauer, T., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., & Liden, R. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management, 39*(3), 247–273. [https://doi.org/ 10.1177/1059601114535469](https://doi.org/10.1177/1059601114535469)
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de especialización) Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20de%20personal.pdf?sequence=1>
- Ramesh, A., & Gelfand, M.J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 807-823.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*, 465-476.
- Reichers, A. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review, 12*, 278-287. <https://doi.org/10.2307/258535>
- Reitz, O., & Smith, E. (2018). Psychometric assessment of the job embeddedness instrument; A rasch perspective. *Western Journal of Nursing Research, 1*-21.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management, 36*(1), 101-109.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management, 35*(6), 751–781. <https://doi.org/10.1177/1059601110390835>
- Russell, D.W., Altmaier, E. & Vetzen, D.V. (1987). Job- related stress, social support and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology, 72*(2), 269-274.

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 4861.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26, 383-402.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Searle, B., Bright, J. E. H., & Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the Job Strain Model. *Work & Stress*, 15(4), 328-346.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organizational based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61, 761-792.
- Self, T.T., & Gordon, S. (2019). The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599789>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Singh, B., Shaffer, M., & Selvarajan, T. (2017). Antecedents of organizational and community embeddedness: The role of support, psychological safety, and need to belong. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 339-354. <https://doi.org/10.1002/job.2223>
- Sluss, D.M., Ployhart, R.E., Cobb, M.G., & Ashforth, B.E. (2012). Generalizing newcomer's relational and collective identifications: Processes and prototypicality. *Academy of Management Journal*, 55, 949-975. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0420>
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- SHRM (2016). Human Capital Benchmarking Report. *Society for Human Resource Management Benchmarking Service*. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Human-Capital-Report.pdf>

- Tang, Y.Y., & Tsaor, S.H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568. [Httpd://doi.org/10.1080/09585190802294820](http://doi.org/10.1080/09585190802294820)
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, 38(3), 237–248.
- Tews, M.J., Michel, J.W., & Allen, D.G. (2014). Fun and friends: the impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67 (8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2004). An empirical investigation of the relationships among climate, capabilities, and unit performance. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28, 298-312.
- Twumasi, E., Coetzer, A., & Poisat, P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 39(7), 951-966. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0199>
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Voght, C. (2017). Gestión de personas: ¿Es el recurso humano el activo más importante? *Execution*. 1, 26-29.
- Webster, J.R., & Beehr, T. A. (2013). Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra-organizational mobility channels. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 919-941. <https://doi.org/10.1002/job.1823>
- Wheeler, A.R., Harris, K.J., & Harvey, P. (2010a). Moderating and Mediating the HRM Effectiveness—Intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 182.
- Wills, T. A. (1991). Social support and interpersonal relationships. *Review of personality and social psychology: Prosocial behavior*, 12, 265-289.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295-316.

Zhang, X., Ryan, S.D., Prybutok, V.R., & Kappelman, L. (2012). Perceived obsolescence, organisational embeddedness, and turnover of it workers: an empirical study. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 43(4), 12-32.

Živković, M. (22 de mayo de 2018). The true cost of hiring an employee in 2019. *Hundred5*. Recuperado de https://hundred5.com/blog/cost-of-hiring-an-employee?fbclid=IwAR1agzoEPfdnBppXkFpd96HMPQ8ux-_X7iwgWG4u97bBL74C3pnN3fpQXI8

Apéndices

Apéndice A: Consentimiento informado

Acepto participar de manera voluntaria en la investigación que se realiza por Fabiola Sarmiento Reyna, estudiante del último ciclo de la especialidad de Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación se realiza como parte del Seminario de Tesis, el cual se encuentra bajo la supervisión del Mag. Pierre Alcócer. El estudio tiene como finalidad recolectar información con respecto a cómo el soporte del supervisor y de los compañeros influyen en la permanencia de los colaboradores en sus organizaciones.

- Deberá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Esta no resultará perjudicial a la integridad del participante.
- La información recolectada será confidencial y no será utilizada para ningún otro objetivo que no sea académico. Sus respuestas serán codificadas por lo cual será anónima. Cabe resaltar que no habrá resultados individuales ya que los datos serán analizados grupal y anónimamente
- Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes a la responsable. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo a con respecto a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo del estudio y abstenerse de responder.

Para cualquier información sobre el estudio o sobre la devolución de resultados, puede comunicarse con la tesista a través del correo f.sarmiento@pucp.pe. Si tiene alguna consulta general sobre ética en la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación, etica.investigacion@pucp.edu.pe

He recibido y he leído la información sobre el estudio presentado. Doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

Apéndice B: Ficha de datos sociodemográficos

1. Sexo:

Femenino

Masculino

2. Edad (en años): _____

3. Estado civil:

Soltero

Casado

Otros: _____

4. Nivel de instrucción:

Estudios secundarios completos

Estudios técnicos incompletos

Estudios técnicos completos

Estudios universitarios incompletos

Estudios universitarios completos

Post grado

5. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra laborando dentro de la organización? (en meses):

6. Modalidad de contrato:

Tiempo completo

Tiempo parcial