

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



El impacto del apoyo organizacional en la retención de colaboradores: el rol del compromiso organizacional en los mandos medios de Talma, empresa de servicios aeroportuarios

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Diana de los Ángeles La Torre Alvarado*

*Ozana Gabriela Villafana Mendoza*

**Asesor:**

*Rafael Alejandro Fernández Concha*

**Lima, 2023**

La tesis:

**El impacto del apoyo organizacional en la retención de colaboradores: el rol del compromiso organizacional en los mandos medios de Talma, empresa de servicios aeroportuarios**

Ha sido aprobado por:

---

Mgr. Germán Adolfo Velásquez Salazar  
[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Rafael Alejandro Fernández Concha  
[Asesor Jurado]

---

Mgr. Irene Maria Julia Vera Arica  
[Tercer Jurado]




## Informe de similitud

Yo, Rafael Alejandro Fernández Concha, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado El impacto del apoyo organizacional en la retención de colaboradores: el rol del compromiso organizacional en los mando medios en Talma, empresa de servicios aeroportuarios, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Diana La Torre y Ozana Villafana, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/01/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 16 de enero de 2024

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Rafael Fernández Concha	
DNI: 41446288	Firma 
ORCID: 0000-0003-2447-9880	

A mis padres, Miguel y Karla por ser siempre mi motivación y mejor inspiración, gracias por su apoyo incondicional a su esfuerzo y sus consejos de vida que me han ayudado a crecer como persona. A Ozana, mi compañera y soporte a lo largo de toda esta aventura, gracias por tu apoyo y compañía en las largas horas que hizo posible esta investigación. Finalmente, también quiero agradecer a todos mis detractores sin ellos no hubiera llegado tan lejos.

**Diana La Torre**

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia, su confianza, motivación, apoyo y esfuerzo ha sido fundamental para llegar hasta aquí; a mi compañera Diana por la dedicación y compromiso en esta investigación, y su acompañamiento constante en toda esta experiencia. Principalmente a Dios, por ser fiel y darme nuevas fuerzas todos los días.

**Ozana Villafana**



Agradecemos a nuestro asesor Rafael Fernández, por su tiempo, motivación, apoyo y retroalimentación durante todo el desarrollo de esta investigación. Así también queremos agradecer a los profesores que fueron involucrados en esta investigación ya que sin ellos esto no hubiera sido posible.



## RESUMEN

La presente investigación está basada en el modelo de Arasanmi y Krishna, en este analiza la relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado, y el compromiso organizacional funciona como una variable mediadora. Para ello, se explicarán los conceptos básicos relacionados con las variables propuestas; además, se expondrán modelos asociados a la retención del empleado que demuestren el comportamiento de las variables dentro del sector propuesto en esta investigación.

El enfoque es del tipo cuantitativo y su alcance es correlacional, ya que permite conocer la relación entre las variables de estudio previamente mencionadas. Para realizar el análisis de las variables, se aplicaron encuestas a una muestra conformada por colaboradores de mandos medios de una de las empresas más representativas del sector de servicios aeroportuarios; también, se utilizó la herramienta de SPSS que permitió cuantificar y generar correlaciones entre las variables con la finalidad de comprobar las hipótesis planteadas.

Con la información obtenida a partir del análisis mencionado se encontró que el apoyo organizacional percibido impacta de manera significativa en la retención del empleado, mas no en el compromiso organizacional; sin embargo, esta variable contribuye a mejorar la correlación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado, es decir, los colaboradores de mandos medios comprometidos que sienten apoyo por parte de la organización tienden a permanecer en ella por un periodo prolongado en el sector aeroportuario.

**Palabras clave:** Apoyo organizacional percibido, Compromiso organizacional, Retención.

# INDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
1.1 Problemática .....	2
1.2 Objetivos de la investigación .....	5
1.3 Viabilidad .....	8
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 Apoyo Organizacional Percibido .....	10
2.2 Compromiso organizacional .....	14
2.3 Retención del empleado .....	16
2.4 Modelos para una propuesta de valor del empleado .....	20
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>27</b>
3.1 Sector Aeronáutico .....	27
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>40</b>
4.1 Planteamiento de la investigación .....	40
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>50</b>
5.1 Hallazgos generales de la muestra .....	51
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>70</b>
6.1 Conclusiones de la investigación .....	70
6.2 Recomendaciones a futuras investigaciones .....	74
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>88</b>
Anexo A: Matriz de consistencia .....	88
Anexo B: Operacionalización de la variable .....	88
Anexo C: Preguntas de cuestionario compromiso organizacional según Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco & Parreira (2018) .....	89
Anexo D: Preguntas de cuestionario apoyo organizacional percibido según Eisenberger (1986) .....	90
Anexo E: Preguntas de cuestionario retención del empleado según Musso y Salgado (2012) .....	90
Anexo F: Preguntas de cuestionario final: .....	91

Anexo G: Máximo y mínimo de las subvariables de apoyo organizacional percibido.....	99
Anexo H: Máximo y mínimo de las subvariables de compromiso organizacional .....	100
Anexo I: Rangos de las subvariables de apoyo organizacional percibido .....	100
Anexo J.:Rangos de las subvariables del compromiso organizacional .....	101
Anexo K: Prueba de normalidad de las subvariables de apoyo organizacional percibido .....	102
Anexo L: Prueba de normalidad de las subvariables de compromiso organizacional .....	102
Anexo M: Correlación de las subvariables de apoyo organizacional percibido.....	102
Anexo N: Correlación de las subvariables del compromiso organizacional .....	103





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo Pawar y Charak.....	22
Tabla 2. Datos de la Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez.....	29
Tabla 3. PBI nacional y VAB transporte, almacenamiento, correo y mensajería .....	30
Tabla 4. Valor agregado bruto del transporte, almacenamiento, correo y mensajería .....	35
Tabla 5. Servicios prestados en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez .....	36
Tabla 6. Servicios de rampa a terceros.....	37
Tabla 7. Resumen del análisis por niveles de decisión.....	39
Tabla 8. Tipos de escalas .....	48
Tabla 9. Clasificación del coeficiente de Spearman.....	49
Tabla 10. Estadísticos de máximos, mínimos y percentiles de apoyo organizacional percibido .....	55
Tabla 11. Rangos del apoyo organizacional percibido.....	55
Tabla 12. Estadísticos de máximos, mínimos y percentiles de compromiso organizacional.....	55
Tabla 13. Rangos del compromiso organizacional.....	55
Tabla 14. Estadísticos de máximos, mínimos y percentiles de retención del empleado .....	55
Tabla 15. Rangos de la retención del empleado .....	56
Tabla 16. Regresión lineal apoyo organizacional percibido y la retención del empleado.....	56
Tabla 17. ANOVA.....	57
Tabla 18. Coeficientes de la retención del empleado y apoyo organizacional percibido.....	57
Tabla 19. Regresión múltiple entre las tres variables.....	58
Tabla 20. ANOVA.....	58
Tabla 21. Coeficientes de la fórmula propuesta .....	59
Tabla 22. Prueba de normalidad de las variables .....	59
Tabla 23. Correlación de apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional .....	60
Tabla 24. Correlación de compromiso organizacional y retención del empleado.....	61
Tabla 25. Correlación del apoyo organizacional percibido y la retención del empleado .....	61
Tabla 26. Cruzada compromiso y género .....	63
Tabla 27. Cruzada retención y género .....	64

Tabla 28.	Cruzada apoyo organizacional percibido y género.....	65
Tabla 29.	Cruzada: retención y años antigüedad.....	66
Tabla 30.	Cruzada compromiso y años de antigüedad.....	67
Tabla 31.	Cruzada apoyo organizacional percibido y años de antigüedad.....	68



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Factores que afecta la retención del empleado acorde a otros autores .....	19
Figura 2.	Factores que contribuyen a la retención del empleado .....	20
Figura 3.	Modelo de Aloo y Moronge .....	21
Figura 4.	Modelo de Sousa, Arriscado, Ferreira y Quesado.....	24
Figura 5.	PBI nacional y Transporte, almacenamiento, correo y mensajería: .....	31
Figura 6.	Turismo receptor en América (2011-2019).....	32
Figura 7.	Divisas per cápita por turismo 2007-2021 .....	33
Figura 8.	Fórmula para tamaño de la muestra .....	43
Figura 9.	Ecuación de estimación que describe la relación entre tres variables .....	49
Figura 10.	Resultado de género de la muestra .....	51
Figura 11.	Resultado del estado civil de la muestra .....	52
Figura 12.	Resultado del grado de estudios de la muestra .....	53
Figura 13.	Resultado del distrito de residencia de la muestra .....	54
Figura 14.	Operacionalización de las variables .....	88

## INTRODUCCION

El presente proyecto profesional se encuentra basado en el modelo de Arasanmi y Krishna, este abarca el apoyo organizacional percibido, su relación con la retención del empleado y el papel mediador del compromiso organizacional de la empresa, en nuestro caso, este modelo va a ser utilizado para analizar a colaboradores de mandos medios de Talma, empresa peruana perteneciente al sector de servicios aeroportuarios. En esta línea, el primer capítulo expone el problema de investigación, la relevancia de una buena propuesta de marca empleadora por parte de las empresas para atraer y retener a los colaboradores. Asimismo, se presentan los objetivos de investigación (general y específicos), las preguntas de investigación, la justificación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo abarca el marco teórico de la investigación; para iniciar se explica el concepto de apoyo organizacional percibido, tras ello la definición de propuesta de valor al empleado y marca empleadora; también, se detalla el compromiso organizacional en tres dimensiones: afectivo, de continuidad y normativo; a la par, se describen modelos para analizar la variable de retención del empleado.

El tercer capítulo profundiza el sector aeroportuario, brinda un alcance del desarrollo de este y su relación con la economía; además, otorga un contexto de cómo se ha estado movilizandando el sector de servicios aeroportuarios antes y después de la pandemia. En el cuarto capítulo se detalla cómo se ha desarrollado el estudio, se explica la metodología, el planteamiento y el enfoque de la investigación; se desarrolla el alcance; se establece el diseño de la investigación y sujeto; asimismo, se profundiza en las herramientas utilizadas para la recolección y el análisis de la data. En el último capítulo, se presentan los hallazgos, conclusiones de la investigación y recomendaciones, se establece que el apoyo organizacional junto al compromiso organizacional impacta de manera significativa en la retención del empleado.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto del apoyo organizacional en la retención dentro de la empresa de servicios aeroportuarios Talma. En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación; asimismo, se mencionan los objetivos pertinentes a la finalidad del estudio. Además, se presentará la justificación y viabilidad de la investigación.

## 1.1 Problemática

El mundo ya no es como en el siglo pasado; en la actualidad, se lidian con problemáticas como el cambio climático, una pandemia viral, ataques cibernéticos; estos corresponden a un nuevo entorno de alta volatilidad al cual las organizaciones se deben adaptar y estar preparadas (Pumarino, 2020). Es así como, ante las exigencias del entorno competitivo actual, denominado como VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo); las empresas deben agilizar sus estrategias organizacionales buscando obtener ventajas competitivas a corto plazo, mediante experimentación y ajuste constante (Valderrama, 2019). La vinculación del área de recursos humanos con la estrategia de las empresas es una necesidad, así como la mano de obra, mucho más si es calificada, ya que es uno de los principales costos de toda organización (Canalicchio, 2020). Ante la incertidumbre, el rol del gestor de recursos humanos cobra más relevancia que nunca, por su capacidad para liderar a las personas y fomentar programas internos que apuesten por el *reskilling* y la adaptación al cambio (Campa, 2021).

La gestión de recursos humanos no es ajena a los cambios; y ha ido evolucionando e involucrando nuevas prácticas para potenciar al capital humano y hacerlo sentir bien. PWC realizó un estudio con 54 organizaciones, en el cual afirmó que el 38.89% de las empresas han adaptado su estructura organizacional a partir del COVID 19 (PricewaterhouseCoopers, 2021), debido a que cambios de esa magnitud en el entorno no pueden mantener a una organización estática, sino todo lo contrario, las organizaciones necesitan diseñar un plan de reestructuración y respuesta rápida. Toda organización enfrenta algunos desafíos para mantenerse en un entorno dinámico y competitivo (Ramesh et al. 2019), pero siempre debe moverse con agilidad y eficiencia para continuar con sus procesos; para ello, necesita colaboradores que respondan de manera adecuada y precisa.

Es así como diseñar programas de formación adaptados a las diversas necesidades de los colaboradores forman parte de la ventaja competitiva en la actualidad; involucrarse con las tecnologías digitales, programas de *employer branding*, la comunicación interna, entornos híbridos de trabajo, las redes sociales y su capacidad para atraer talento es una necesidad (Campa, 2021). Hoy en día, las prácticas, políticas, dinámicas y decisiones que impartan la gestión de recursos humanos poseen una mayor relevancia en el entorno organizacional y cambiante. La retención de empleados es importante en la ventaja competitiva de la organización, debido a que tiene un impacto en la eficiencia, productividad y sostenibilidad (Biason, 2020).

El capital humano en las organizaciones ha tomado mayor influencia en el mercado laboral, el 47% de los colaboradores de empresas latinoamericanas renunciarían a su empleo los siguientes 12 meses, debido a una compensación total más alta, mejores oportunidades de carrera y flexibilidad (González, 2022). Los colaboradores innovan, ello significa la supervivencia y la rentabilidad de una organización. Cuando un colaborador renuncia, se lleva el conocimiento, la experiencia, la cultura y el sistema de valores, lo cual puede ser utilizado en contra de la empresa (Singh, 2019). Por lo tanto, los colaboradores no son estáticos, y buscan una mayor flexibilidad y rentabilidad en el mercado laboral; las empresas tienen que estar constantemente optimizando sus estrategias para poder retener al colaborador y de esa manera preservar el mayor tiempo posible las habilidades intangibles que este otorga a la organización.

La evolución del rol del director financiero (CFO): una mirada a su agenda en el 2022, este estudio afirma que nueve de cada diez directores entrevistados señalaron que su organización está atravesando una alta rotación en sus equipos de trabajo y un 81% señala que este acontecimiento sería un limitante para el crecimiento futuro de la organización. PWC (2021) halló que el 27.78% de las 54 organizaciones estudiadas en la investigación poseen un plan de retención. En relación con ello, en otro estudio de PwC, conducido por directores de recursos humanos definieron que en el 2022 su prioridad número uno será la retención de empleados (PWC, 2022). Los colaboradores cada vez son herramientas más importantes dentro de la organización, y una alta rotación representa una pérdida de recursos; diseñar un plan de retención es una necesidad para prolongar la duración de un buen colaborador.

Las diversas recompensas proporcionadas no impactan a cada empleado de igual forma. Ante ello, la organización debe tener un conocimiento profundo de las diversas necesidades, expectativas y valores, así como de la educación, las habilidades y el potencial de sus diferentes empleados (Alhmoud y Rjoub, 2019).

Según el Barómetro de Confianza para la Inversión, referido por EY Perú (2020), un 48% de directores peruanos afirman que contratar o retener personal es una labor compleja. Asimismo, cabe señalar que Perú posee las tasas de rotación más elevadas entre los asalariados formales llegando al 30% mientras que países como Argentina y Paraguay tienen tasas bajas, alrededor de 13% y Brasil, Ecuador y México poseen tasas intermedias (Beccaria y Maurizio, 2020). Como se evidencia, el Perú posee una rotación elevada, la cual tiene relación con la retención, si bien existen diversos factores por los que un colaborador decide dejar la compañía, el papel de los planes de retención busca menguar esas cifras de manera que no se perjudiquen los procesos y operaciones dentro de la organización.

Como ya se mencionó previamente establecer un plan de atracción y retención debe ocupar un lugar en las agendas del área de recursos humanos para proporcionar el personal adecuado durante un periodo oportuno que no genere una pérdida o signifique un limitante para el crecimiento de la empresa. A continuación, se presentará y explicará el contexto del sector aeronáutico para entender de manera más macro de donde parten los servicios aeroportuarios.

El sector aeronáutico es uno de los que ha crecido más rápido económicamente a nivel mundial, ello genera un desafío para entidades propias del sector como para otras relacionadas (Pérez et al., 2021). Dentro de la aviación, los investigadores consideran que los modelos de negocio de esta industria son no rentables porque la ganancia real se ha alejado del producto relevante de este sector, es decir, los servicios aéreos (Chabiera, 2021). Sin embargo, el sector aeronáutico ha escalado y evolucionado a lo largo de los años extendiendo sus servicios; en la actualidad va más allá de ofrecer un vuelo, ya que una serie de negocios giran alrededor de esta dinámica. La desregulación de los mercados del transporte aéreo propició que el negocio aeroportuario sea mucho más competitivo; por ello, actualmente, los aeropuertos compiten entre sí (Díaz, 2019); estos son dinámicos y buscan retener tanto a sus clientes directos como a los operadores aéreos. Las empresas que conforman el sector han comenzado a explotar su faceta comercial, por ende, funcionan como un negocio que busca producir ingresos de la mano de acciones eficientes (Pérez et al., 2021).

El sector previamente mencionado fue uno de los más afectados por los acontecimientos del COVID-19 en el Perú y en el mundo, hubo un descenso de la demanda de boletos en escala global afectando las finanzas para todo el sector aeroportuario, este hecho desencadenó desempleo y afectó la contribución aeronáutica a las economías en sus respectivos países (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, 2020-b). Las tentativas consecuencias económicas pudieron generar un impacto desfavorable en la demanda y la oferta del sector aeronáutico, dando como

complicando la innovación y las inversiones en la aviación (Abate et al., 2020 citado en OSITRAN, 2020-b). Las aerolíneas, los operadores aeroportuarios, las empresas que operan en los aeropuertos (restaurantes, tiendas, etc.), fabricantes aeronáuticos y proveedores de servicios de navegación aérea, emplean alrededor de 33,000 personas en Perú; en total, unos 341.000 empleos son generados por el transporte aéreo y los turistas que llegan al país por vía aérea (Asociación Internacional de Transporte Aéreo, 2019). Debido a todo el contexto, indagar en el sector aeronáutico resulta interesante, ya que la pandemia afectó miles de empleos y el sector se encuentra recuperándose de los daños colaterales.

Es más complejo gestionar talentos en organizaciones globales que en un escenario empresarial nacional (Ramesh et al. 2019). Talma es una empresa que brinda servicios aeroportuarios a nivel nacional, y a su vez se encuentra presente en la esfera internacional, posee alrededor de 8,000 trabajadores desempeñando sus funciones en 20 aeropuertos en el Perú; en el exterior, cuenta con 3 aeropuertos en México, 7 en Ecuador y 19 en Colombia. Este nivel de operación permite atender más de 280,000 vuelos y de 296,000 toneladas métricas de carga vía aérea anualmente (Talma, 2022). Por ello, resulta interesante investigar a una empresa que se vio afectada por el freno del sector aeronáutico, esclareciendo el grado de retención en su esfera organizacional, enfocado en mandos medios, ya que encabezan el segundo grupo que acumula un mayor porcentaje con relación a los planes de retención con un acumulan un 32.48% tras los empleados que acumulan un 34.91% (PWC, 2021).

## **1.2 Objetivos de la investigación**

A continuación, se presentan los objetivos basados en el modelo de Arasanmi y Krishna, en el cual plantean analizar el apoyo organizacional percibido y su impacto en la retención del empleado; asimismo, examinan la variable compromiso organizacional con un rol mediador entre las variables mencionadas anteriormente.

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar el grado de relación del compromiso organizacional como variable mediadora entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado de mandos medios dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma



### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar el grado de relación entre apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional del empleado de mandos medios dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma
2. Identificar el grado de relación entre el compromiso organizacional y la retención del empleado de mandos medios dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma
3. Identificar el grado de relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado de mandos medios dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma

### **1.2.3 Pregunta general**

¿Cuál es el grado de relación del compromiso organizacional como variable mediadora entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado de mandos medios dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma?

### **1.2.4 Preguntas específicas**

1. ¿Cuál es el grado de relación entre el apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en mandos medios de una empresa de servicios aeroportuarios Talma?
2. ¿Cuál es el grado de relación entre el compromiso organizacional y retención del empleado en empleados de mandos medios de una empresa de servicios aeroportuarios Talma?
3. ¿Cuál es el grado de relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención de los colaboradores en empleados de mandos medios de una empresa de servicios aeroportuarios Talma?

### **1.2.5 Justificación**

Los estudios de la marca del empleador se encuentran en una etapa embrionaria y existe una clara necesidad de estrategias más desarrolladas para atraer y gestionar talentos (Maheshwari et al., 2017 citado en Arasanmi y Krishna, 2019). Asimismo, Caballero y López (2020) expresan que la marca del empleador es un concepto novedoso y aún de escaso recorrido; también detallan que la aplicación estratégica conlleva un efecto positivo en las

empresas, esto se debe a la competitividad global en los mercados de talento especializado. La poca profundidad de literatura, en el caso de Perú, viene acompañado del poco desarrollo de la marca empleadora por parte de las empresas peruanas. Es así como que dentro del artículo se señala que dentro de las empresas peruanas solo el 14% de poseen una estrategia implementada de la Marca empleadora o ME acorde al estudio de Laborum; además “Según Janine Claux, gerente de Atracción y Empleabilidad de Laborum, las empresas nacionales aún se están adaptando para desarrollar esta estrategia que les permita retener talento, ya que se trata de un concepto nuevo” (Gestión, 2015).

Además, respecto a la marca empleadora no hay muchos estudios que abordan su relación con la retención. La mayoría de estos estudios se han centrado en la marca del empleador como técnicas de atracción en la organización (Arasanmi y Krishna, 2019). Ha habido pocos esfuerzos de investigaciones sobre el vínculo entre la marca del empleador y la retención de empleados (Matongolo et al., 2018 citado en Arasanmi y Krishna, 2019). Por ello, se quiere realizar un estudio enfocado en la marca empleadora y la retención, medir el grado de relación que existe entre ambas.

En base al planteamiento de la investigación, este estudio se puede considerar relevante debido a que permite analizar cómo las empresas manejan la retención dentro sus organizaciones. Asimismo, permite analizar la influencia de variables como apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional como parte de la marca empleadora, para así entender en qué grado las organizaciones deberían priorizarlas para lograr mejorar sus entornos refiriéndose a una cultura dinámica, competitiva y que permita no solo atraer a potenciales colaboradores, sino que puedan ser capaces de retenerlos a largo plazo para el logro de sus objetivos organizaciones.

Esta investigación plantea ser abordada como un estudio de caso, debido a la naturaleza de este concepto; “la tendencia central entre todos los tipos de estudio de caso es que intenta iluminar una decisión o juego de decisiones: por qué fueron tomados, cómo fueron llevados a cabo, y qué resultado” (Schramm, 1971 citado en Yin, 1994). Según Yin (1994), el estudio de casos es una investigación basada netamente en la experiencia, en la cual se estudian las tendencias que ocurren en una determinada sociedad y dentro de su propia situación en la actualidad, lo cual da como resultado una investigación que mantenga los datos globales recolectados y conserve lo más importante de los resultados en base a la experiencia. Esta investigación plantea desarrollarse como un estudio de caso cuantitativo, si bien este tipo de estudios suele abordarse desde una perspectiva cualitativa; a lo largo de los años diversos autores han realizado estudios de caso de la mano de lo cuantitativo. De acuerdo con Seawright y Gerring (2008), el término de “caso de estudio” se puede interpretar de muchas maneras y principalmente para referirse a elementos que pertenecen a distintos

géneros e insisten en que la definición vaya direccionado a un solo punto sin desvíos en los análisis intensivos, cualitativo o cuantitativo, en un solo caso o un pequeño número de casos. También Hsu (2017) resalta que hay buenos referentes que se hicieron con este tipo de estudios de caso, siendo los más destacados: La Universidad de Harvard, la Universidad de Cranfield y Thunderbird. Con ello da entender que es una buena alternativa para desarrollos de estudios de casos para estudios de pregrado, candidatos a doctorados, etc., ya que proporciona una buena base para el pensamiento crítico, el liderazgo, la oratoria y las habilidades de formación de equipos.

La empresa seleccionada es Talma, debido a su trayectoria y posicionamiento en el sector (El Comercio, 2019). La empresa Talma anuncia la adquisición total de todas las acciones de LASA servicios aeroportuarios de Colombia, producto de ello Talma podrá operar en diecinueve aeropuertos más y se convierte en la compañía más grande de Sudamérica. Esta empresa está en el mercado de servicios aeroportuarios hace 25 años en todo el territorio peruano; hace un par de años, empezó a llevar su marca a la esfera internacional. La gerente de recursos humanos de Talma indicó en una entrevista que su propuesta de valor se encuentra focalizada en hacer vivir la mejor experiencia al cliente y al colaborador, todo mediante procesos ágiles y flexibles (R, Albuquerque, comunicación personal, 17 de Setiembre del 2022). Pawar (2016) señala que el corazón de la marca empleadora es la propuesta de valor del empleado; es decir, ambos conceptos están relacionados, ya que uno de ellos es la base para que el otro surja. Por lo tanto, Talma posee una propuesta de valor del empleado establecida, de la cual parte la marca empleadora de la organización, la cual establece el inicio del apoyo organizacional percibido, con la premisa de que la compañía ha establecido estos conceptos, se quiere examinar la relación con la retención de colaboradores.

### **1.3 Viabilidad**

El presente trabajo de investigación se sustenta en el cumplimiento de una serie de factores que consideramos relevantes para el buen desarrollo del trabajo. El factor más importante es la disponibilidad de tiempo, el cual se va a organizar por medio de un calendario acorde a los horarios de cada integrante. Asimismo, es posible desarrollar una investigación de este tipo, debido al periodo otorgado por la universidad. Además, se ha examinado la existencia sustancial de respaldo bibliográfico sobre temas relacionados a la marca empleadora, apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional y la retención; y cómo interactúan estas variables. Las fuentes en su mayoría se encuentran a través de plataformas académicas que contienen artículos y *papers* relacionados con nuestro tema. De igual manera se cuenta con el apoyo del asesor que es especialista en temas estratégicos de

desarrollo humano y organizacional, lo cual nos es útil para tener una visión más panorámica sobre la investigación. Por otro lado, se cuenta con el acceso a la información de la empresa Talma que se desenvuelve en el sector aeroportuario para poder analizar y realizar el estudio; este hecho otorga una mayor posibilidad de obtener data más sustancial y relevante. Con el apoyo de este contacto se podrá analizar el apoyo organizacional percibido desde la perspectiva de los trabajadores y el grado de relación con la variable de retención dentro de una empresa relacionada al sector aeroportuario.

Dentro de las limitaciones que se encuentran en este estudio podemos considerar el factor de disponibilidad de la organización Talma ya que si bien tenemos acceso mediante el contacto facilitador entendemos que entre sus prioridades están sus funciones cotidianas; por ello, estamos condicionados a su disponibilidad para el recojo de la información.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se abordará información sobre la literatura existente acerca de los principales temas abordados en la investigación. De esta manera se va a definir el apoyo organizacional percibido, el cual surge como elemento de la marca empleadora, este concepto proviene de la propuesta de valor del empleado; además, como la teoría del intercambio social propone una relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional; asimismo, se abordará la retención del empleado. Seguidamente se explicarán las diferentes teorías y modelos enfocados en la retención y factores que son relevantes para los colaboradores.

### 2.1 Apoyo Organizacional Percibido

Dentro de este apartado, se va a abordar el apoyo organizacional percibido, el cual es un instrumento que canaliza las percepciones y concepciones de los empleados respecto a los atributos que su organización les aporta, consiste en una dinámica de intercambio implícito entre la empresa y el empleado; este concepto proviene de la marca empleadora, la cual funciona como una estrategia para gestionar la percepción de los actuales y potenciales colaboradores de una organización; es así como surge de la propuesta de valor del empleado, el cual se define como un conjunto de ofertas por parte de una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta. Resulta importante entender estos dos conceptos para poder aterrizar y asimilar el apoyo organizacional percibido.

Definir el apoyo organizacional percibido permite conocer, en primera instancia, la variable acuerdo con la teoría del apoyo organizacional percibido, el desarrollo de este concepto parte por la tendencia de los empleados a asignar a la organización características similares a las humanas (Eisenberger et al., 1986 citado en Rhoades y Eisenberger, 2002). Levinson (1965 citado en Rhoades y Eisenberger, 2002) señala que los empleados en sus relaciones con otras personas actúan como agentes de la organización; además, expresa que el modo generalizado de comportamiento característico de los agentes organizacionales cuando actúan en nombre de la organización, junto con la demostración del poder de la misma, hacen posible que ocurran fenómenos de transferencia que dan a la organización una realidad psicológica en la experiencia de los miembros individuales; es decir, la mezcla de dos elementos: agentes organizacionales ejecutando acciones provenientes de la organización y la evidencia del poder de la organización impactan en la esfera psicológica de la experiencia de los colaboradores. Cabe resaltar que la organización toma un rol determinante que no se logra desarrollar sin el intercambio de las personas que dentro de

ella ejecutan acciones derivadas de la misma; es decir, se retroalimentan para poder emitir una opinión y percepción.

El apoyo organizacional percibido es un sentimiento subjetivo que implica que la organización se preocupa por la dedicación y el bienestar de los colaboradores (Eisenberger et al., 1986 citado en Zeng et al. 2020). Asimismo, Eisenberger et al. (1986) señalan que el apoyo organizacional percibido estaría influenciado por aspectos del trato de la organización hacia el empleado y, a su vez, tendría influencia en la interpretación del empleado de los motivos organizacionales derivados del trato brindado. Es decir, las características de la relación contractual entre el colaborador con la empresa afectan al apoyo organizacional percibido, y este impacta en la percepción que el empleado tiene respecto a su relación con la organización. Además, estos autores expresan que se genera un acuerdo entre el grado de apoyo esperado por el empleado por parte de la empresa, y el anhelo de la organización de pagar un salario justo y hacer que el trabajo del empleado sea significativo e interesante, ello se refleja en una amplia variedad de situaciones, estas incluyen la probable reacción de la organización a las futuras enfermedades, errores y desempeño superior del empleado.

El apoyo organizacional percibido es una herramienta que captura de forma subjetiva las percepciones y concepciones de los empleados respecto a los atributos que reciben de su organización, se basa en una dinámica de intercambio implícito entre la empresa y el empleado. Según Eisenberger et al. (1986) citado por Zeng et al. (2020), el apoyo organizacional percibido es un sentimiento subjetivo de que la organización se preocupa por la dedicación al trabajo y el bienestar de los empleados. POS hace referencia a las creencias generales que los colaboradores poseen sobre su organización; y en qué grado puede valorar sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Rhoades y Eisenberger, 2002).

Rhoades y Eisenberger (2002) señalan que los colaboradores evidentemente creen que la organización tiene una orientación positiva o negativa hacia ellos que abarca tanto sus contribuciones como su bienestar; es decir, los colaboradores perciben la orientación de la organización a través del trato que les otorga la misma. Los autores expresan que en diversos estudios se ha descubierto que el apoyo organizacional percibido está relacionado con el compromiso organizativo afectivo, el esfuerzo, expectativas de recompensa, compromiso de continuidad, intercambio líder-miembro, apoyo del supervisor, política organizacional percibida, justicia procesal y satisfacción laboral. Las variables mencionadas tienen una relación con la formación de percepción que el empleado genere sobre el apoyo y soporte que les proporciona la empresa a través de diversas actividades, beneficios, trato, políticas, valores, en sí, todo lo que conforma y representa la organización contribuye a determinar el grado de apoyo que el colaborador pueda ir formando durante su permanencia en la misma.

En relación con los estudios relacionados al apoyo organizacional, han existido diversas investigaciones en diferentes sectores y muestras que comprobaron la alta confiabilidad interna y la unidimensionalidad de la escala de Eisenberger et al. (1986) la cual está compuesta por 36 ítems, Eisenberger et al. (1986) establece una clasificación para los ítems, los que hacen referencia a los juicios evaluativos atribuidos a la organización incluyen la satisfacción con el empleado como miembro de la organización (26, 36) y con el desempeño del empleado (1, 27, 31); anticipación del valor futuro del empleado (15); apreciación del esfuerzo extra del empleado (3); consideración de las metas y opiniones del empleado (4, 25); las preocupaciones de la organización sobre el pago justo (32), el enriquecimiento del trabajo (35), el pleno uso de los talentos del empleado (33), la satisfacción del empleado en el trabajo (21) y el bienestar del empleado (7, 9, 22, 23, 28).

Además, los ítems que se refieren a acciones que afectan al empleado que la organización probablemente tomaría en situaciones hipotéticas incluyen la voluntad de ayudar con los problemas laborales (10); reemplazar al empleado con un nuevo empleado peor pagado (2); respuestas a posibles quejas del empleado (6), errores (13), peor desempeño (4), mejor desempeño (17), solicitud de cambio de condiciones de trabajo (18), solicitud de favor especial (20), decisión de renuncia (24), y falta de completar una tarea a tiempo (29); retención del empleado después de la obsolescencia del trabajo (12, 34); recontractación después del despido (19); y oportunidades de promoción (16).

### **2.1.1 Propuesta de valor del empleado**

Se necesita abordar la propuesta de valor del empleado, debido a que la marca empleadora es un componente de este concepto, están conectadas por la naturaleza de su relación con el empleado. La propuesta de valor del empleado (EVP) se define como un conjunto de acciones u ofertas proporcionadas por una organización y que tiene como consecuencia generar compromiso de los colaboradores lo que podría ser interpretadas por las habilidades, experiencia y capacidades que un colaborador contribuye a la organización (Minchington 2011 citado en Browne 2012) Es decir, se define como un intercambio entre el colaborador y la organización, el primero ofrece sus habilidades, conocimientos, entre otros para obtener una serie de beneficios adicionales a la retribución fija.

Según Aguado y Avilés (2012) una propuesta de valor del empleado diferenciado logra retener y vincular al colaborador con la organización contribuyendo de forma positiva a la rentabilidad; en la actualidad, la capacidad para atraer y retener talento es un punto clave para potenciar y diferenciar a una compañía. Por ello, la propuesta de valor del empleado cumple un rol fundamental para mantener al colaborador realizando una adecuada ejecución

de sus funciones, se trata de brindarles propuestas favorables a cambio de su trabajo y desempeño en la organización.

Ya se ha definido que la propuesta de valor del empleado se traduce como los beneficios que otorga el empleador al colaborador, pero una buena propuesta de valor del empleado está representada por diversas aristas, no se trata de ofrecer beneficios al azar, sin un propósito, según Aguado y Avilés (2012) se trata de identificar los valores y principios de la compañía, indagar hacia dónde se quiere dirigir, qué es lo que la representa, conocer a los empleados clave, saber las prioridades y motivaciones, y conocer las limitaciones. Básicamente, consiste en conocer la esencia de la compañía y desde esa base proponer aspectos que desde la perspectiva de los colaboradores generen valor, sino sólo resultan siendo propuestas superficiales e ineficaces que no lograrán penetrar en los colaboradores perdiendo la oportunidad de impactar de manera positiva en la rentabilidad de la organización.

La propuesta de valor del empleado está relacionada con la marca empleadora, debido a que ambas deben ir en la misma sintonía para alcanzar los objetivos, y crear estrategia efectiva para atraer y retener al colaborador. El concepto de la propuesta de valor del empleado proporciona un cimiento a la marca empleadora, ya que esta es una proyección de la organización hacia el exterior. Según Pawar y Charak (2015) la propuesta de valor del empleado representa el corazón de la marca empleadora, ya que se ve afectado por los valores, la sociedad, la iniciativa, el entorno, el talento y los programas de recompensa de la organización.

### **2.1.2 Marca empleadora**

Como se mencionó en la sección previa, la propuesta de valor del empleado da origen a la marca empleadora, así como este concepto está relacionado con el apoyo organizacional percibido. La marca empleadora es una estrategia que puede ser aplicada dentro de una organización a largo plazo, su objetivo principal consiste en gestionar el conocimiento y percepción de los actuales y potenciales colaboradores de una organización específica (Sullivan, 2004).

De acuerdo con el estudio empírico propuesto por Blasco, Rodríguez y Fernández señalan que para poder construir la marca empleadora es necesario tener en cuenta cuatro variables la trasmisión de los valores de la compañía, la transmisión de ventajas, la comunicación interna y por último el sentimiento de pertenencia a la marca empleadora. Además, se menciona que este último tiene una relación directa con la retención de los colaboradores, ya que si un colaborador se identifica con los valores y además percibe las



ventajas como superiores debería de alguna manera promover la permanencia del sujeto en la organización.

El término de marca empleadora puede entenderse como parte del marketing interno. Este último, comprendido como un proceso en desarrollo por el cual las organizaciones alinean, motivan y otorgan el poder a sus colaboradores para poder brindar una buena experiencia a todos sus clientes y que a su vez ayude al logro de los objetivos de las organizaciones. Por lo tanto, lo que los autores intentan transmitir es que por medio de la marca empleadora se desarrolla en un entorno donde se busca posicionar a una organización como empleador. Su intención es atraer a nuevos clientes manteniendo a los actuales es así como la marca destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a sus empleados (Barrow y Mosley, 2005 citado en Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).

De acuerdo con Duran et al. (2020) dentro del entorno laboral el éxito no recae únicamente en la rentabilidad que puede generar una organización sino en el capital humano que este posee, por lo que consideran que la mayor ventaja competitiva requiere de una propuesta activa de valor enfocada al colaborador y de la marca de su empleador, esto ayudaría a fortalecer la imagen de la marca desde fuera y dentro de la organización (Shabanabi y Greetta, 2019). Asimismo, la marca empleadora es el reflejo de lo que puede llegar hacer una organización de manera diferente y que agregue valor para satisfacer las necesidades de sus colaboradores para poder tener un grado deseado de compromiso (Backhaus y Tikko, 2004). Esto llevaría a las organizaciones a desempeñar un efecto positivo en lo que respecta al desempeño de sus colaboradores actuales y potenciales y lo que promovería a lo que se denominaría fortalecimiento de la marca empleadora.

## **2.2 Compromiso organizacional**

Otro concepto que resulta relevante abordar es el compromiso organizacional, esta funciona como variable mediadora. Es así como

“Siqueira y Gomide (2004) describen el compromiso organizacional como la relación de estado psicológico entre un empleado y la organización. Para Baotham et al. (2010) es el grado de lealtad y apoyo que los empleados muestran a la organización, teniendo, según Robbins (2005), una correlación positiva entre el compromiso y la voluntad de permanecer en la organización” (Machado, Luiz y Barboza, 2018, p.87).

Kivak (2020) define el compromiso organizacional como la dedicación que sienten los colaboradores hacia las organizaciones laborales a las que pertenecen y se puede medir en el grado que el colaborador se identifique con los objetivos de la empresa, la voluntad de

trabajar en nombre de la organización y el deseo de seguir trabajando para el negocio. El concepto de compromiso organizacional parte de la esfera psicológica, ya que está relacionado a la percepción del colaborador respecto a su organización, sus vivencias, identificación con los valores y componentes organizacionales derivados de la misma. Como se menciona el compromiso organizacional está ligado a la permanencia del colaborador dentro de la organización, existe una correlación entre ambos factores; por ello, es relevante indagar este concepto dentro de la investigación.

Asimismo, Robbins y Judge (2009) definen el compromiso organizacional como el grado en el cual un colaborador se puede sentir identificado dentro de una organización en particular; esto también puede significar que sus objetivos están alienados u orientados en la permanencia en la organización debido al compromiso se pueden deducir muchas cosas tales como: la satisfacción en el centro laboral, el compromiso hacia la organización, el desempeño, etc. A todo ello el compromiso juega un papel de suma importancia en las organizaciones, este concepto impacta en la permanencia y desempeño de los trabajadores; el compromiso organizacional ha funcionado como un indicador relevante que repercute dentro en la retención laboral, Se puede demostrar que los colaboradores que poseen un alto grado de compromiso organizacional tienden a tener una fuerte identificación con la misma, y a sentirse parte de la organización, se demuestra la alineación con sus objetivos y sistemas de valores, a permanecer y trabajar para su organización (Curtis y Wright, 2001 citado en Musso y Salgado, 2012). Es decir, el compromiso enlaza a los colaboradores con su organización mediante la asimilación de valores y objetivos que provienen de la naturaleza de esta, ello tiende a reflejarse en una mejora de las actividades desempeñadas de los empleados.

Mayen y Allen (1991) expresan que el compromiso abarca tres enfoques: afectivo, normativo y de continuidad; en relación con estos enfoques, el compromiso se define como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización, y tiene implicaciones para la decisión de continuar o abandonar la organización.

### **2.2.1 Compromiso organizacional afectivo**

Dentro de la primera dimensión de compromiso, Mayen y Allen (1991) señalan que el compromiso organizacional afectivo alude al apego emocional que puede experimentar un colaborador hacia su organización, el sentimiento de identificación y la participación del empleado en la organización. Los empleados que desarrollan un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque así lo desean. Asimismo, Zamora (2008) expresa que el enfoque de este compromiso es entendido como un vínculo afectivo que tiene el colaborador hacia la organización, y la identificación personal del empleado con las metas y

valores de la empresa. Con esto se quiere decir que la intención del colaborador es mostrar compromiso activo hacia la empresa y aumentaría la posibilidad de extender la permanencia en la organización. Además, el compromiso puede ser descrito como una orientación afectiva y esto impactaría directamente en el involucramiento emocional lo que llevaría a que los colaboradores sientan la necesidad de poder contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Mayen y Allen 1991 citado en Atencio, Otero y Peñata, 2020). En consecuencia, sienten apego hacia ella ya que cumplen con sus expectativas y se sienten satisfechos. Es por ello por lo que es necesario fortalecer esta dimensión ya que tener un colaborador comprometido de manera efectiva significa no solo eliminar el riesgo de retención sino también representaría una ventaja competitiva en la fuerza laboral.

### **2.2.2 Compromiso organizacional por continuidad**

Contreras (2017) define a este tipo de compromiso como el grado de necesidad del empleado para mantenerse dentro de una organización. En este caso hace referencia a la necesidad de este y no necesariamente por razones de apego emocional. Por otro lado, también podría asociarse al costo que puede asumir un colaborador al abandonar a una organización, según Mayen y Allen (1991) se puede relacionar directamente como los sistemas de recompensas, reconocimientos, oportunidades de desarrollo entre otros por lo que afectaría a de manera negativa al rendimiento de los colaboradores ya que si bien hay un fuerte factor de permanencia el colaborador podría no estar aportado de manera adecuada por lo que se esperaría un bajo rendimiento o la realización de sus actividades con un mínimo de esfuerzo (1991).

### **2.2.3 Compromiso organizacional normativo**

Según Díaz, Andrade y Paz (2006) el compromiso organizacional normativo puede ser comprendido como el sentimiento de deber que un trabajador tiene para la empresa en la que trabaja, esta puede ser asociado a la obligación que puede experimentar un colaborador lo que motiva a la decisión de corresponder a la empresa a manera de agradecimiento por los beneficios que esta le brinda. Asimismo, Mayen y Allen (1991) señalan que podría estar asociado con el deber moral de los colaboradores hacia la organización. Sin embargo, este promovería a la realización de actividades por competencia y no netamente motivacionales lo que implicaría una obligación de permanencia.

## **2.3 Retención del empleado**

Es necesario entender el concepto de retención de empleados a tratar dentro de la presente investigación para dimensionar su importancia, aporte a la organización y su relación con otras variables. La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009 citado en Garcés et. al. 2016). Mientras que Hadi y Ahmed (2018) enumeran tres definiciones frecuentes que existen en las encuestas acerca de la retención de empleados:

1. Técnica adoptada por la empresa para mantener una fuerza de trabajo efectiva que al mismo tiempo cumpla con los requisitos operativos.
2. Proceso en el que se anima a los empleados a permanecer en la organización por un periodo máximo de tiempo hasta la finalización de los proyectos.
3. Esfuerzo sistemático para crear y fortalecer un ambiente que aliente a los empleados a permanecer en la empresa a través de políticas y prácticas que satisfagan sus diversas necesidades.

En esta investigación se definirá la retención de empleados como técnicas, prácticas y actividades empleadas por la organización focalizadas en conservar y satisfacer a los colaboradores que tengan un desempeño óptimo y agreguen valor. La retención de talentos se debe a la implementación de una sólida propuesta de valor que contribuya a la satisfacción de los individuos dentro de su ambiente laboral y sus ganas de quedarse en la organización. (Payne et. al. 2010 citado en Valdebenito, 2016). Para lograr una adecuada retención es necesario escuchar al colaborador para plantear una estrategia acorde a sus necesidades. Es por ello, que diseñar y ejecutar una propuesta de valor del empleado es importante para lograr su retención. La propuesta de valor del empleado está compuesta por la marca empleadora y la experiencia del empleado. Pawar (2016) expresa que la propuesta de valor del empleado (EVP) son las recompensas y beneficios que tienen los colaboradores como consecuencia de la ejecución de sus actividades laborales. Las organizaciones construyen una propuesta de valor del empleado para otorgar confianza en la comunicación de su marca empleadora y en la experiencia brindada a sus grupos de interés. Asimismo, Pawar (2016) detalla que la marca empleadora tiene como base la propuesta de valor del empleado.

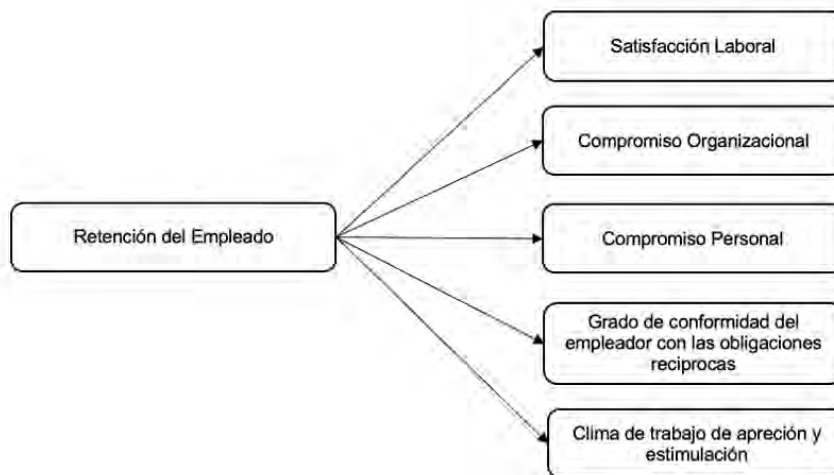
Dentro del modelo de Arasanmi y Krishna proponen que el apoyo organizacional percibido surge de la marca empleadora y expresan que el compromiso organizacional se relaciona con el apoyo organizacional percibido a partir de la teoría del intercambio social y

la reciprocidad, porque los comportamientos recíprocos respecto a las actitudes de retención ocurrirían cuando los empleados estén satisfechos respecto al apoyo que brindan las organizaciones. Arasanmi y Krishna (2019) se basan en la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la cual argumenta que el apoyo organizacional percibido genera resultados recíprocos. El intercambio social implica refuerzo y conexiones recíprocas contingentes entre actores en contextos interdependientes. Las relaciones de intercambio pueden generar costos, ya que las partes deben invertir recursos en el proceso de intercambio social (Tsarenko et al., 2018 citado en Arasanmi y Krishna, 2019).

En referencia al párrafo anterior, Arasanmi y Krishna (2019) infieren que la percepción positiva o negativa de las prácticas de apoyo organizacional determinaría la dirección y el alcance del sentimiento subjetivo de un empleado en el lugar de trabajo, en particular, sus intenciones de rotación o retención. Los autores abordan el apoyo organizacional percibido como estrategia de marca empleadora, la cual funciona como predictor del compromiso y retención de los empleados en una organización. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso, un fuerte apego emocional y un sentido de pertenencia tienen más probabilidades de permanecer en una organización, y este tipo de actitud de compromiso está impulsado por las políticas y prácticas de marca empleadora de una organización.

Además, Musso y Salgado (2012) expresan que en varios estudios se han identificado diversos factores que influyen en la retención de los colaboradores dentro de una organización como: variables personales y organizacionales, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, compromiso personal, el grado de conformidad del empleado con las obligaciones recíprocas, y clima de trabajo de apreciación y estimulación. En base a la literatura se puede señalar el modo en que los empleados perciben y experimentan el clima de trabajo y de aprendizaje es relevante para su retención.

**Figura 1. Factores que afecta la retención del empleado acorde a otros autores**



Adaptado de Musso y Salgado (2012).

A continuación, se detalla el cuestionario de retención laboral (Kyndt et. al., 2009 citado en Musso y Salgado, 2012) para poder tener una noción de su origen y la selección de ítems para el cuestionario a emplear en la presente investigación. En su versión original, este es un cuestionario auto aplicable que consta de 57 preguntas estructuradas que utilizan una escala tipo Likert. Dicho instrumento evalúa distintas dimensiones: 1) apreciación del clima y estimulación del desarrollo personal, 2) habilidades de liderazgo (vinculadas a destrezas en comunicación, tolerancia al desgaste emocional y propensión hacia asumir cargos de liderazgo), 3) presión laboral, 4) seguimiento de procedimientos (asociado a normativas, directrices y métodos organizacionales) y 5) actitud frente al aprendizaje (relacionado con la inclinación y proactividad hacia la adquisición de conocimientos innovadores).

El resultado de los factores que afectan en mayor grado a la retención del empleo acorde al estudio exploratorio de Musso y Salgado (2012) son aquellos ítems referidos al clima de apreciación, estimulación y procedimientos ( $\alpha=.915$ ); la actitud de aprendizaje ( $\alpha=.758$ ); presión del trabajo ( $\alpha=.791$ ).

**Figura 2. Factores que contribuyen a la retención del empleado**

Factores	Clima de apreciación, estimulación y procedimientos	Actitud de Aprendizaje	Presión del trabajo	Liderazgo
Alfa ( $\alpha$ )	0.915	0.758	0.791	0.699
Contribución a la varianza	22.881%	6.514%	6.004%	2.81%

Adaptado de Musso y Salgado (2012).

## **2.4 Modelos para una propuesta de valor del empleado**

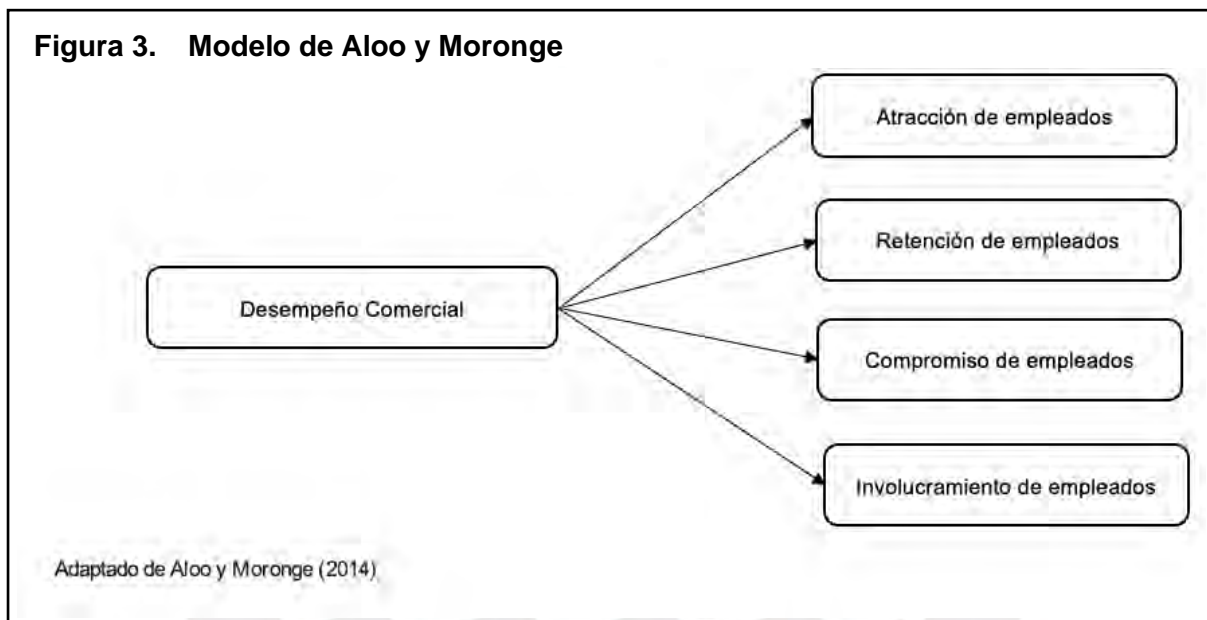
A continuación, se detallarán y definirán diferentes modelos que abarcan el concepto de marca empleadora y propuesta de valor del empleado con la finalidad de validar las hipótesis planteadas mediante un estudio previo de un especialista.

### **2.4.1 Modelo de Aloo Moronge**

Dentro de la investigación de Aloo y Moronge (2014) expresan que competir por talento es cada vez más complicado mientras que la atracción y la retención tampoco representan una tarea sencilla, siendo la propuesta de valor del empleado la respuesta a sus problemas. Sin embargo, los autores explican que varias organizaciones implementan una propuesta sin considerar las preferencias de los colaboradores y resaltan la importancia que RRHH entienda los atributos más valorados por los colaboradores para brindar una efectiva propuesta de valor del empleado que logre atraer y retener.

Los autores buscan establecer los efectos de la implementación de EVP en la atracción de empleados, retención y participación en el contexto del sector bancario de Kenia. La investigación tiene como objetivos; en primer lugar, averiguar el efecto de la atracción de empleados en el desempeño de los bancos comerciales; en segundo lugar, evaluar cómo la retención de empleados afecta el desempeño de los bancos comerciales; en tercer lugar, determinar el efecto del compromiso de los empleados en el desempeño de los bancos comerciales.

Aloo y Moronge (2014) realizan un estudio cuantitativo basado en la estadística inferencial ejecutando un análisis de regresión múltiple, en el cual establecen como variables independientes a la atracción de empleados, retención de empleados, compromiso de empleados y participación de los trabajadores, y como variable dependiente la propuesta de valor del empleado. Concluyen que respecto a las variables estudiadas, el 80% de la variación se debe a la variable dependiente y aún se debe indagar en el 20% para investigar los efectos de la propuesta de valor del empleado en el desempeño de bancos comerciales en Kenia.



#### **2.4.2 Modelo prioritario de propuesta de valor del empleado**

##### **Charak y Zaware**

Por otro lado, Charak y Zaware (2020) realizan un estudio donde se plantea el modelo prioritario de propuesta de valor del empleado bajo un estudio cualitativo no probabilístico por conveniencia, en donde se desarrolla una serie de cuestionarios, entrevistas y observaciones a un grupo de 164 colaboradores de una organización de TI y en donde se pretende evaluar los factores de prioridad en el modelo. Con el propósito de ayudar a comprender la importancia y prioridad de cada del grupo de factores relevantes para una buena Propuesta de Valor del Empleado para que esta pueda ser replanteada y abordar diferentes desafíos y problemas dentro del área de Recursos Humanos en las organizaciones. Asimismo, el modelo ayuda a comprender el orden y la prioridad que asignan los diferentes grupos de colaboradores, además de conocer la importancia de los factores en este caso de una compañía de TI. Para la investigación los autores plantean las siguientes preguntas:



- 1) ¿Cuán útil es el modelo de prioridad de valor del empleado de Pawar y Charak propuesta para la organización?
- 2) ¿El Modelo Prioritario de Propuesta de Valor del Empleado de Pawar y Charak tienen una influencia positiva en el empleador y los empleados?
- 3) ¿El Modelo Prioritario de Propuesta de Valor del Empleado de Pawar y Charak necesita actualización?

Dentro de los principales hallazgos en la investigación se encontraron que las cinco variables más valoradas en los grupos fueron las recompensas, línea de carrera, institución, trabajo y personas. En cuanto a los factores más valorados se encuentran el liderazgo, calidad de gerentes, respeto y perspectivas futuras. Además, es necesario entender que una propuesta de valor del empleado es un primer paso a un plan de largo plazo y que este trae consigo una mejor gestión de los Recursos Humanos en una organización. Asimismo, el modelo propuesto por Pawar y Charak (2020) citado en Charak y Zaware (2020) es un buen punto de partida más es necesario la integración de nuevos enfoques.

**Tabla 1. Modelo Pawar y Charak**

<b>Atracción del empleado</b>
Satisfacción del empleado
Productividad del empleado
Herramientas de RRHH
Atracción del empleado
Gestión del Talento
Desarrollo de la Propuesta de Valor del Empleado

Adaptado de Charak y Zaware, 2020

### 2.4.3 Modelo de Heger

Heger (2007) investiga la Propuesta de Valor del Empleo (PVE) como determinante del compromiso y la de los empleados, y ambos tienen un impacto en los resultados críticos de la empresa.

Para la investigación se realizó una encuesta a 614 trabajadores, que calificaron la fuerza del PVE de sus organizaciones y sus niveles de compromiso de los empleados. En los cuales los resultados mostraron varias relaciones importantes entre el cumplimiento de la PVE y la intención de permanecer en el puesto de trabajo. Sin embargo, las relaciones entre

las medidas de los empleados y los resultados no fueron tan sólidas; proponiendo como recomendación invertir en capital humano y mejorar el diseño de futuras intervenciones de investigación sobre la vinculación.

El autor expresa su sorpresa al ver la transformación de la naturaleza del trabajo en las dos últimas décadas. Da a conocer como se ha escrito mucho sobre la "nueva relación laboral y trabajo" y de cómo se caracteriza por la disminución del sentimiento de lealtad, confianza y compromiso de los empleados; mostrando, así como la nueva relación coexiste en el tiempo con una práctica empresarial, denominada compromiso de los empleados, que se considera como una fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, Heger recomienda a las organizaciones que adopten un enfoque estratégico para medir la fuerza de su PVE y, en segundo lugar, que analicen con precisión los datos obtenidos para tomar decisiones sobre el capital humano, mejorar el compromiso de los empleados y los resultados empresariales con la finalidad de mejorar el rendimiento empresarial y obtener una ventaja competitiva.

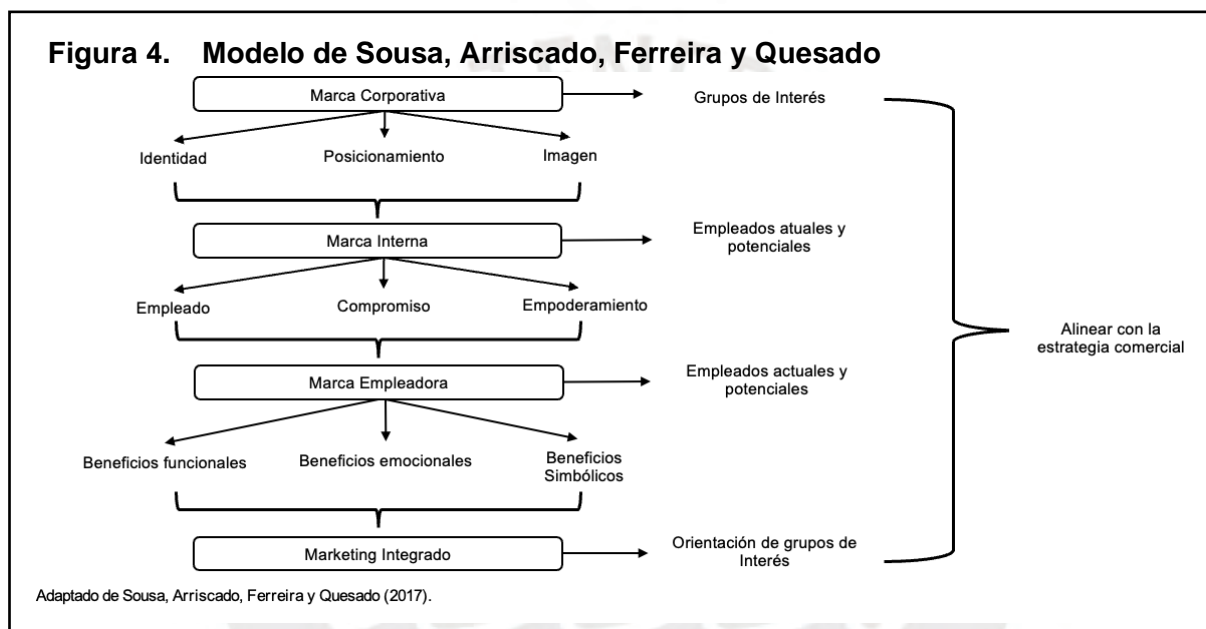
#### **2.4.4 Modelo de Sousa, Arriscado, Ferreira y Quesada**

Sousa et al. (2017) realizan un estudio cuantitativo y exploratorio para construir e implementar una estrategia de marca empleadora en una empresa, la investigación se da a través del modelo del marco teórico presentado que conecta el branding corporativo, la marca empleadora, el branding interno y el marketing integrado, una gestión de manera integrada de estos elementos permite el desarrollo de una marca empleadora acorde a las perspectivas de los grupos de interés de la organización, en especial de los colaboradores.

El estudio que plantean los autores parte de una proposición general: Los principios de marca empleadora, branding interno y branding corporativo pueden ser aplicados a una estrategia empresarial real en cuanto se desarrolle una solución integrada para RRHH; la cual se dividen en dos proposiciones específicas según Sousa et. al. (2017):

- a. La aplicación de habilidades de marca en la gestión de recursos humanos ayuda a atraer, desarrollar y retener capital humano talentoso para las organizaciones, aumentando así el valor de la marca corporativa.
- b. Las metodologías de marca empleadora enfatizan los atributos funcionales, emocionales y simbólicos de la marca empleadora, con base en la orientación a los *stakeholders*.

Los autores concluyen que la aplicación de competencias de branding en la gestión de recursos humanos contribuye a la atracción, desarrollo y retención del capital humano, se percatan de ello al incluir el departamento de comunicación y gestión de marca corporativa bajo la gestión de RRHH, y al gestionar los servicios como productos, desarrollando una identidad propia y buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Además, el plan de acción de la empresa evidencia la existencia de atributos funcionales, emocionales y simbólicos en sus servicios y, por tanto, en su estrategia de Marca Empleadora. A nivel funcional, existen proyectos enfocados a la alineación de salarios y seguimiento de indicadores. Respecto al nivel emocional, hay un enfoque en los beneficios emocionales, la responsabilidad social, la acogida y la integración, entre otros beneficios.



## 2.4.5 Modelo de Arasanmi y Krishna

Arasanmi y Krishna (2019) investigan la relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado, y el compromiso organizacional como variable mediadora. A partir de ello, los autores plantearon las siguientes hipótesis expuestas en la figura 1.

H1: Existe una relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención de empleados

H2: Existe una relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional

H3: Existe una relación entre compromiso organizacional percibido y la retención de empleados

H4: El compromiso organizacional afecta la relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención de empleados

Arasanmi y Krishna llevaron a cabo un estudio cuantitativo en 134 colaboradores en una agencia del gobierno en Nueva Zelanda utilizando un modelo de regresión con la finalidad de comprobar la relación entre las variables. Dentro de la investigación, los hallazgos respaldan la influencia del apoyo organizacional percibido en la retención del empleado. Asimismo, se demuestra que el compromiso organizacional interviene en la relación entre el apoyo organizacional percibido y retención del empleado. La investigación comprueba que las hipótesis planteadas son significativas, a partir de ello que el apoyo organizacional percibido es un atributo vital de la marca empleadora que puede predecir significativamente la retención del empleado porque los empleados merecen algún apoyo organizacional para satisfacer las necesidades socioemocionales.

#### **2.4.6 Contraste con otros autores**

En este apartado se presentarán otros estudios relevantes que proponen en sus análisis variables similares a las que se examinan en la presente investigación, ello con la finalidad de buscar similitudes para así poder contrastar la información en relación con las variables puestas al análisis.

En primer lugar, Gavilán Iturriagagoitia y Fernández (2013) proponen analizar la experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo con la misma, las categorías de marca empleadora son experiencia sensorial/estética, experiencia intelectual y experiencia emocional. Este texto es relevante, porque permite observar los componentes de marca empleadora y brinda el grado relación con el compromiso afectivo a través de 181 encuestas recogidas; en este estudio, la variable previamente mencionada es identificado como el compromiso organizacional afectivo, la cual es una categoría de compromiso organizacional mientras que el apoyo organizacional percibido surge de la marca empleadora. Gavilán, Iturriagagoitia y Fernández (2013) mediante un análisis descriptivo de las variables y el uso de la técnica estadística mínimos cuadrados parciales obtienen resultados que indican una elevada consistencia interna de las variables latentes.

En la investigación llevada a cabo por Flores y Gómez en 2018, el objetivo primordial fue discernir la relación existente entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional en una entidad privada situada en Lima. Para alcanzar este fin, se contó con la colaboración de 135 teleoperadores pertenecientes a una compañía especializada en centros de llamadas. Dicho trabajo contempla la medición del apoyo organizacional percibido

a través de tres distintas facetas del compromiso organizacional: compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional por continuidad y compromiso organizativo normativo.

A la par, Hurtado et al. (2021) presentan un estudio cuyo propósito es examinar los impactos secundarios de la vivencia de la marca empleadora como elemento dinamizador en la repercusión de la cultura organizacional sobre el compromiso organizacional en el ámbito de Arequipa, Perú. La técnica empleada se caracteriza por ser cuantitativa, no experimental y de naturaleza transversal y retrospectiva; el grado de indagación es esencialmente explicativo, puesto que se centra en descifrar las interacciones entre las variables propuestas. Para validar las hipótesis, se aplicaron técnicas de mínimos cuadrados parciales a través de ecuaciones estructurales en un conjunto representativo de 369 individuos, seleccionados de una colectividad de docentes universitarios de los años 2017 a 2019, cuyo total es de 3098 académicos pertenecientes a instituciones con licencia.

En el caso de Bravo y Jiménez (2011), el objetivo de su estudio es identificar la correlación entre tres variables: apoyo organizacional percibido, bienestar psicológico y satisfacción laboral en los empleados del Centro de Cumplimiento Penitenciario y el Centro Penitenciario Concesionado. Para tal propósito, se emplearon cuestionarios como herramienta de recolección de datos, y el grupo evaluado estuvo compuesto por 190 individuos.

En la investigación de Shubit (2020) se estudió la influencia de los factores de retención en el compromiso laboral de los maestros en las escuelas públicas del municipio de Tshwane. La metodología empleada fue cuantitativa no experimental y se realizó una encuesta con una técnica de muestreo por conveniencia, se procesaron 278 cuestionarios representado una tasa de respuesta del 39%. El análisis entre los factores de retención y el compromiso laboral se estimaron calculando las correlaciones producto-momento de Pearson.

## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

El presente capítulo tiene como objetivo conocer el contexto del sector aeroportuario, entender cómo se encuentran organizados, evidenciar su aporte e importancia dentro del país. Asimismo, se busca brindar información sobre los servicios aeroportuarios dentro de Perú.

### **3.1 Sector Aeronáutico**

#### **3.1.1 Proceso de privatización**

La transición hacia la privatización en la esfera aeronáutica ha catalizado la expansión de dicha industria a escala global. Según Díaz (2015), la evolución en la administración aeroportuaria desde estructuras públicas hacia modalidades mixtas (combinando elementos públicos y privados) o estrictamente privadas, ha incentivado al sector aeroportuario a capitalizar en oportunidades comerciales y adoptar tácticas previamente no tan consideradas en este ámbito industrial.

Adicionalmente, existe una creciente presión sobre el sector aeroportuario por parte del conjunto de operadores aéreos con el fin de que modulen y limiten el incremento de las tarifas aeronáuticas, que constituyen una de las fuentes primordiales de ingresos aeroportuarios (según Graham, 2009, mencionado en Díaz, 2015). Esta meticulosa administración de los componentes de coste y las tarifas aeroportuarias se ha erigido como un aspecto esencial en el sector. Simultáneamente, frente al imperativo de mantener una trayectoria ascendente en los ingresos aeronáuticos-propulsada por los nuevos marcos tarifarios que el ámbito público establece en colaboración con los operadores privados durante los procesos de privatización, las diversas concesiones otorgadas deberían contemplar una disminución en las cargas que las aerolíneas deben enfrentar para gestionar sus rutas y frecuencias en estos aeropuertos de gestión privada. De esta forma, se potenciaría un mayor flujo de viajeros, favoreciendo así los ingresos de índole comercial (según Czerny, 2013, referenciado en Díaz, 2015).

A partir de la privatización aeroportuaria a nivel global, los aeropuertos han comenzado a operar con una mentalidad más empresarial y comercial, sin descuidar su esencia de proveer servicios de transporte aéreo. Simultáneamente, han concebido y puesto en marcha tácticas para potenciar los ingresos no derivados de la aviación, que se originan de los viajeros y otras entidades corporativas, mediante un meticuloso esquema de concesiones comerciales. Es imperativo subrayar que aquellos aeropuertos privatizados que

aplican una tarificación aeroportuaria astuta y estratégica a las compañías aéreas logran atraer un volumen superior de operaciones aéreas. Como resultado, se observa un alza en los ingresos directamente relacionados con la aviación, una mayor afluencia de pasajeros en sus instalaciones (predominantemente de rutas internacionales), un incremento en las transacciones minoristas y una intensificación de la dinámica comercial y empresarial en su periferia (según Graham, 2014, referenciado en Díaz, 2015)

El Perú también se sumergió en la ola de privatizaciones que abarcó a esta industria, reconociendo los múltiples beneficios que esta acción podría conferir al país. Durante los años 90, Perú empezó a ceder sus operaciones productivas a entidades privadas, dando especial relevancia al ámbito del transporte aéreo. De esta forma, se determinó el otorgamiento de concesiones aeroportuarias que hasta entonces estaban bajo la tutela de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC). El objetivo era fomentar la participación inversora del sector privado, elevar el estándar y la seguridad de los servicios proporcionados y optimizar la infraestructura relacionada con el transporte aéreo. Según el artículo 2 del Decreto Ley 259123, vinculado con la temática de la privatización, no se incorporaron los servicios netamente aeronáuticos (servicios de ayuda a la navegación, radiocomunicaciones aeronáuticas y control de tránsito aéreo). En su lugar, se enfocó exclusivamente en servicios aeroportuarios, que abarcan tareas asociadas al manejo de aeronaves en tierra, carga y descarga, almacenamiento, estacionamientos, comercios y la gestión comercial de terminales. CORPAC seguiría ofreciendo los servicios aeronáuticos a la red nacional de aeropuertos y, adicionalmente, se encargaría de aquellos aeropuertos que no hubiesen sido concesionados al ámbito privado (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, 2017).

Para el año 2001, se comenzó el impulso hacia la inversión privada en el ámbito aeroportuario. En ese contexto, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) junto con Lima Airport Partners S.R.L. formalizaron un Acuerdo de Concesión orientado a la edificación, optimización, preservación y gestión del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJCH), con una duración establecida de 40 años (OSITRAN, 2020-a).

Durante el 2019, LAP superó su crecimiento anual, alcanzando 23.6 millones de pasajeros, aumentando el 6.8% respecto al 2018, el crecimiento trae consigo nuevas dinámicas en el aeropuerto e importantes cambios en el modelo de negocio: el aumento de pasajeros nacionales y la expansión del modelo de aerolíneas de bajo costo (LAP, 2019 citado en OSITRAN, 2020-a).

**Tabla 2. Datos de la Concesión del Aeropuerto Jorge Chávez**

<b>Datos Generales de la Concesión</b>	
Concesionario	Lima Airport Partners S.R.L.
Accionistas de la concesión	Fraport Frankfurt Airport Services Worldwide 80.01%
	International Finance Corporation (IFC) 19.99%
Tipo de concesión	Autosostenible
Factor de competencia	Mayor Retribución al Estado
Inversión comprometida	1,061.5 Millones (inc.IGV)
Inversión acumulada a diciembre 2020	349.9 Millones (inc.IGV)
Inicio de la concesión	14 de febrero de 2001
Vigencia de la concesión	40 años
Adendas*	7

Fuente: Lima Airport Partners S.R.L (2020).

Nota: La primera celebrada el 06 de abril de 2001; la segunda, el 25 de julio de 2001; la tercera, el 30 de septiembre de 2002; la cuarta, el 30 de junio de 2003; la quinta, el 25 de julio de 2001; la sexta el 08 de marzo de 2013 y la séptima, el 25 de julio de 2017.

### **3.1.2 Impacto económico**

Las industrias se van desarrollando a lo largo de los años, este sector no ha sido ajeno a ello y ha tomado cada vez más relevancia. El transporte aéreo es una necesidad indispensable en la actualidad y ha significado un crecimiento económico regional, generando \$844 mil millones de PIB en América del Norte y \$156 mil millones de PIB en América Latina y el Caribe. Esta industria permite la conectividad entre diversas ciudades (249) en todo el mundo y 14 millones de vuelos se ejecutan dentro de las Américas logrando un impacto positivo en el sector comercial (IATA, 2019). Como se evidencia, el transporte aéreo tiene una presencia importante en el mercado internacional, ligado a este sector se encuentra el turismo, los servicios aeroportuarios, etc.

“Las aerolíneas, los operadores aeroportuarios, las compañías que operan en los aeropuertos (restaurantes, tiendas, etc.), las productoras aeronáuticas, y los proveedores de servicios de aeronavegación emplearon a 27,000 personas en Perú, según los datos más recientes. Además de comprar bienes y servicios de proveedores locales, el sector sustentó otros 37,000 empleos. Más aún, se estima que el sector



sustenta otros 15,000 empleos pagando sueldos a sus empleados, algunos o todos ellos gastados en consumo de bienes y servicios. Se estima que los turistas que llegan a Perú por vía aérea y que gastan su dinero en la economía local sustentan otros 200,000 empleos” (IATA, 2019).

En la siguiente tabla se evidencia la variación del PBI en el Perú y la contribución del sector de Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería. Es necesario mencionar que el segmento de transporte, almacenamiento, correo y mensajería, cuya producción creció 10.86% en 2022, debido al desempeño favorable del subsector transporte (14.47%) y almacenamiento y mensajería (1.54%). Además, dentro del subsector transporte, el transporte por vía aérea creció (65.76%) (El Peruano, 2022).

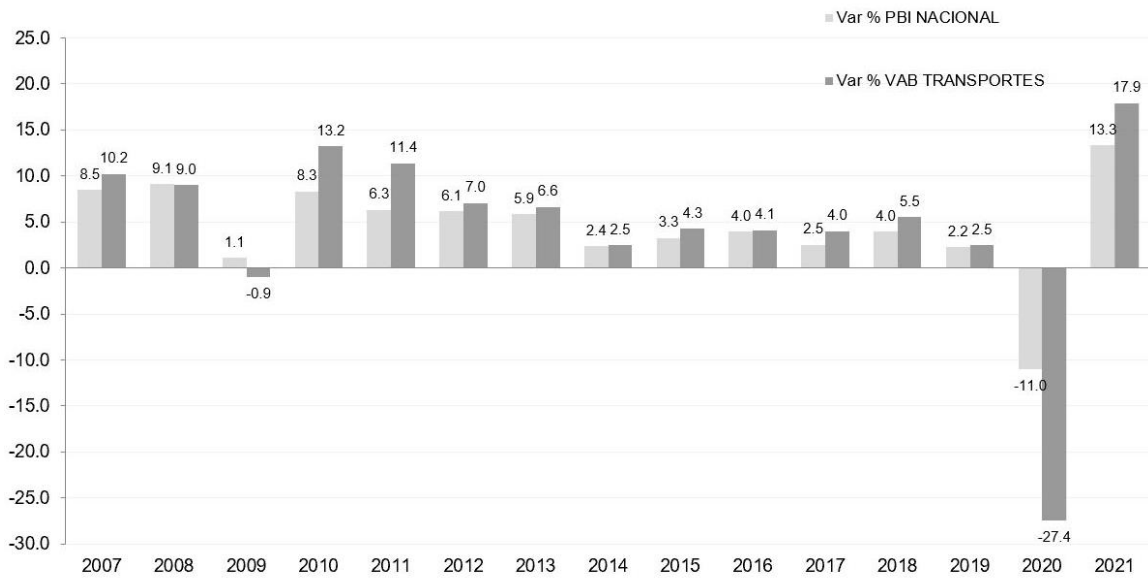
**Tabla 3. PBI nacional y VAB transporte, almacenamiento, correo y mensajería**

<b>PBI NACIONAL Y VAB TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO, CORREO Y MENSAJERÍA: 2007-2021</b>				
Valores a precios constantes de 2007				
(Millones de soles)				
<b>AÑO</b>	<b>PBI NACIONAL</b>	<b>VAB TRANSPORTES</b>	<b>Var % PBI NACIONAL</b>	<b>Var % VAB TRANSPORTES</b>
2007	319,693	15,885	8.5	10.2
2008	348,870	17,317	9.1	9.0
2009	352,693	17,153	1.1	-0.9
2010	382,081	19,419	8.3	13.2
2011	406,256	21,631	6.3	11.4
2012	431,199	23,152	6.1	7.0
2013	456,435	24,687	5.9	6.6
2014	467,307	25,292	2.4	2.5
2015	482,522	26,369	3.3	4.3
2016	501,610	27,453	4.0	4.1
2017	514,215	28,554	2.5	4.0
2018	534,626	30,128	4.0	5.5
2019	546,605	30,876	2.2	2.5
2020	486,737	22,406	-11.0	-27.4
2021	551,714	26,425	13.3	17.9

Fuente: MTC-OGPP-Oficina de Estadística (2021)

Nota: en esta tabla se muestra el PBI nacional y el valor agregado bruto de transporte, almacenamiento, correo y mensajería y sus variaciones.

**Figura 5. PBI nacional y Transporte, almacenamiento, correo y mensajería:**



Fuente: MTC-OGPP-Oficina de Estadística (2021)

Como se mencionó en el párrafo anterior, el sector aeronáutico se relaciona de manera directa con el turismo, se decide abordar ciertos puntos resaltantes de este sector para contextualizar de forma más precisa. En la siguiente tabla se observan datos relacionados al turismo, Perú se encuentra dentro del grupo de América del Sur, las cifras de este grupo se encuentran por debajo de América del Norte, pero por encima de América Central y el Caribe demostrando la relevancia de esta parte de América en el sector turismo.

**Figura 6. Turismo receptor en América (2011-2019)**

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>América del Norte</b>									
Cantidad de Arribos (Millones)	112	114	116	118	120	122	123	125	130
Ingreso de Turismo Receptor (Millones)	139150	141955	144768	147420	150120	152869	154122	156875	163448
Gasto Per cápita(US\$)	1242	1245	1248	1249	1251	1253	1253	1255	1258
<b>América Central</b>									
Cantidad de Arribos (Millones)	7	7	8	9	10	11	12	13	13
Ingreso de Turismo Receptor (Millones)	4675	4809	5520	6336	7040	7822	8604	9321	9694
Gasto Per cápita(US\$)	668	687	690	704	704	705	717	717	719
<b>Caribe</b>									
Cantidad de Arribos (Millones)	26	26	27	28	29	30	31	32	34
Ingreso de Turismo Receptor (Millones)	27321	28413	29538	30708	31842	33018	34119	35264	37027
Gasto Per cápita(US\$)	1051	1093	1094	1097	1098	1099	1101	1102	1102
<b>América del Sur</b>									
Cantidad de Arribos (Millones)	30	30	31	32	34	36	38	38	38
Ingreso de Turismo Receptor (Millones)	29786	31218	32302	33390	35496	37735	39831	39862	40261
Gasto Per cápita(US\$)	992	1041	1042	1043	1044	1045	1048	1049	1052

Fuente: Observatorio Turístico del Perú de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de San Martín de Porres y Organización Mundial de Turismo (2019).

A continuación, la tabla demuestra el incremento de turistas que ha tenido el Perú desde el 2007 hasta el 2019; asimismo, **se han mantenido divisas favorables para el país; las cifras atípicas del año 2020 y 2021, se deben a lo ocurrido por la pandemia generada por el COVID-19, la cual afectó diversos mercados y desestabilizó la economía mundial.**

**Figura 7. Divisas per cápita por turismo 2007-2021**

Año	Número de Turistas		Ingreso de	Egreso de	Divisas Per cápita		Balance (Saldo)		
	Entrada	Salida	Divisas	Divisas	Ingreso	Egreso	Turistas	Divisas	Per cápita
			(Mill. US\$)	(Mill. US\$)	(US\$)	(US\$)		(Mill. US\$)	(US\$)
2007	1 916 400	1 914 886	2 007	1 243	1 047	649	1 514	764	398
2008	2 057 620	1 913 029	2 396	1 432	1 164	749	144 591	964	416
2009	2 139 961	1 890 508	2 439	1 403	1 140	742	249 453	1 036	398
2010	2 299 187	2 057 793	2 475	1 647	1 076	800	241 394	828	276
2011	2 597 803	2 131 899	2 814	1 768	1 083	829	465 904	1.046	254
2012	2 845 623	2 296 131	3 073	1 900	1 080	827	549 492	1.173	252
2013	3 163 639	2 363 879	3 916	2 105	1 238	890	799 760	1.811	347
2014	3 214 934	2 441 705	3 907	2 119	1 215	868	773 229	1.788	347
2015	3 455 709	2 594 881	4 140	2 539	1 198	978	860 828	1.601	220
2016	3 744 461	2 751 357	4 288	2 700	1 145	981	993 104	1.588	164
2017	4 032 339	2 875 312	4 439	2 893	1 101	1.006	1 157 027	1.546	95
2018	4 419 430	3 078 377	4 505	3 352	1 019	1.089	1 341 053	1.153	-70
2019	4 371 787	3 275 088	4 703	3 627	1 076	1.107	1 096 699	1.076	-32
2020	896 523	791 383	1 002	938	1 118	1 185	105 140	64	-68
2021	444 331	617 231	1 042	1 521	2 345	2 464	- 172 900	- 479	-119

Fuente: INEI (2022).

Nota: La información de ingreso de divisas por turismo receptivo y de egreso de divisas por turismo emisor incluye los rubros viajes y transporte de pasajeros, de acuerdo con las recomendaciones internacionales de la Organización Mundial del Turismo.

1/ Turistas internacionales = Turistas extranjeros + Turistas peruanos residentes en el exterior.

2/ Turistas peruanos residentes en el Perú.

Asimismo, si bien el sector turismo se ve beneficiado por el sector aeronáutico alrededor del mundo, los ingresos comerciales aeroportuarios también son representativos, los ingresos derivados de fuentes no estrictamente vinculadas a la aviación se refieren a las percepciones económicas que el aeropuerto obtiene a través de contratos comerciales relacionados con la concesión de espacios, el alquiler de establecimientos y terrenos, así como las transacciones dentro de zonas francas aun cuando dichos acuerdos puedan ser consideradas de carácter aeronáutico; por ejemplo como en el caso de las licencias concedidas a entidades petroleras para suministrar combustibles y lubricantes aeronáuticos, se incluyen en esta categoría. Adicionalmente, esta definición engloba las percepciones brutas, excluyendo el gravamen sobre ventas u otros impuestos (Organización de Aviación Civil Internacional, 2020).

Díaz (2015) expresa que los ingresos comerciales aeroportuarios han sido un elemento importante la industria aeroportuaria, en las pasadas veinte años, ha experimentado una transformación que se ha visto intensificada por el constante y dinámico progreso del transporte aéreo global, registrando un incremento promedio del 4,8% durante el período 2004-2013. Conforme al vigésimo informe "ACI World Airport Economics Report" publicado en el año 2017, a escala mundial, las percepciones no directamente relacionadas con la aeronáutica constituyen, en promedio, el 44% del total de los ingresos aeroportuarios. Según el mismo informe, la percepción media por viajero se sitúa en \$21,11 USD, siendo \$8,58 USD

atribuidos a fuentes no aeronáuticas. Estos datos reflejan claramente la relevancia de los ingresos comerciales en el ámbito aeroportuario (ITAÉREA, 2018).

El transporte aéreo brinda a las corporaciones la oportunidad de comercializar sus bienes y servicios a nivel global, facilitando, además, la captación de inversión foránea. Un 35% del comercio internacional, en términos de valor, se gestiona a través de esta vía (ATAG, 2016 citado en Comisión económica para América Latina y el Caribe, 2017). Esta modalidad de transporte resulta esencial para la expedición de bienes de rápida caducidad y artículos farmacéuticos. También favorece que las corporaciones optimicen economías de escala, disminuyan costos por unidad y mejoren su eficiencia. Esto, a su vez, incita a las empresas locales a perseverar en su competitividad. Numerosas industrias requieren del transporte aéreo para sustentar sistemas de producción basados en la entrega oportuna, lo que proporciona agilidad en la gestión de la cadena de suministro, promueve la formación de redes profesionales y potencia la cooperación interempresarial e investigativa en distintos puntos geográficos (CEPAL, 2017). Por ende, la industria aeronáutica ha desempeñado un papel esencial en la dinamización de urbes y colectividades globales, incidiendo en múltiples áreas a causa de sus particulares atributos.

### **3.1.3 COVID-19**

La pandemia de COVID-19 generó una crisis sanitaria que impactó las proyecciones económicas y de producción en todas las industrias a escala global (One Air Group, 2022). Durante buena parte del 2020, la actividad aeronáutica se vio restringida principalmente a vuelos con fines humanitarios dentro de Perú. Tal como se ilustra en un gráfico subsiguiente, se observó una reducción significativa en el valor bruto derivado de los servicios de transporte y servicios afines.

“La caída del transporte aéreo en -63,7%, es catalogada como la más catastrófica sufrida en la historia de la aviación. Según reporte de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), el tráfico anual de pasajeros a nivel nacional e internacional disminuyó drásticamente en la mayoría de las líneas aéreas, obligando inclusive a alguna de ellas a optar por el cierre de sus operaciones y liquidación por efectos de COVID-19” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

**Tabla 4. Valor agregado bruto del transporte, almacenamiento, correo y mensajería**

Actividades	Valores a precios constantes de 2007		Variación porcentual del índice de volumen físico	
	2019	2020	2019	2020
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería (Millones)	30876	22406	2.5	-27.4
Transporte terrestre	20976	15451	2.5	-26.3
Transporte acuático	444	340	0.5	-23.4
Transporte aéreo	2027	736	3.9	-63.7
Almacenamiento	1703	1504	0.8	-11.7
Servicios complementarios al transporte	5154	3968	3	-23
Correo y mensajería	572	407	0.7	-28.8

Fuente: INEI (2020).

Como se evidencia, el sector aeronáutico no tenía manera de poder reinventarse, ya que su fin principal se venía paralizado por esta el sector se ha ido recuperado, el COVID-19 significó una paralización estacionaria, si bien al principio no se tenía una noción del impacto, de qué manera disipar el virus; la gestión efectiva de vacunas y diversas políticas tomadas internacionalmente lograron frenar su desarrollo y poder retornar la economía a su ritmo habitual. A pesar de los descensos, el sector ha recuperado los niveles de demanda de los vuelos; para 2023, se anticipa que la cifra de viajeros superará los registros previos a la pandemia, alcanzando un 105%. Se proyecta que, para 2030, el volumen mundial de pasajeros se eleve a unos 5.600 millones (One Air Group, 2022). Con relación a Perú, en el segundo trimestre de este año, el sector de Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería experimentó un crecimiento del 13,5%, impulsado principalmente por el subsector de transportes con un 14,6%. No obstante, este aumento fue moderado por una disminución en el subsector de almacenamiento, correo y mensajería, que decreció en un -1,8%. En la primera mitad del 2022, esta área tuvo un incremento general del 12,9% (INEI, 2022)

### 3.1.4 Servicios aeroportuarios

Como se ha explicado en párrafos previos, la privatización en el sector aeroportuario ha generado una competitividad empresarial, la cual ha otorgado un crecimiento e influencia abismal de esta industria generando diversos ingresos a partir del transporte aéreo mediante las concesiones otorgadas, las estrategias, metas e indicadores trazados por los actores del sector.

A través del artículo 2 del Decreto Ley 259123, en el AIJC, mientras el Concesionario se encarga de ciertos roles, algunas funciones son concedidas a intermediarios. Estos últimos

son parte integral de una serie de servicios que facilitan el transporte de pasajeros y cargas entre distintos destinos. A continuación, se presenta una tabla que detalla los principales servicios ofrecidos en el terminal aéreo, junto con sus operadores y el esquema tarifario correspondiente (OSITRAN, 2020-a).

**Tabla 5. Servicios prestados en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez**

<b>Servicios prestados en el AIJCh y régimen tarifario</b>		
<b>Servicios</b>	<b>Operador</b>	<b>Régimen de tarifas, precios u otros</b>
Uso de aeropuerto, nacional e Internacional	LAP	Precios Tope
Aterrizaje y Despegue, nacional e Internacional		
Estacionamiento de aeronaves nacional e Internacional		
Uso de instalaciones de carga aérea		
Puentes de embarque	Aerolíneas/LAP	Régimen de Acceso
Rampa o asistencia en tierra (autoservicio y servicio a terceros)	Aerolíneas y Terceros (Talma Servicios Aeroportuarios S.A., Swissport Perú S.A., Servicios Aeroportuarios Andinos S.A.)	
Atención de tráfico de pasajeros y equipaje (Oficinas operativas y Check.in counters)	Aerolíneas	
Mantenimiento de aeronaves en hangares y otras áreas para aerolíneas		
Almacenamiento y bastecimiento de combustible	Terpel Servicios de Aviación del Perú S.R.L.	Reajuste por inflación
<b>Otras actividades comerciales:</b>		
Playa de estacionamiento vehicular	Los Portales	Tarifa regulada por el Ositrán
Infraestructura del Hotel	Hotel Costa del Sol	Asignada mediante subasta al mejor postor
Locales y servicios comerciales, Publicidad	LAP	No regulados

Fuente: OSITRAN (2020-a).

Respecto al servicio de rampa (prestación tercerizada) el cual se da en la plataforma del aeropuerto y consiste en la atención a la aeronave. Es importante señalar que la selección de colaboradores para el servicio de rampa a terceros se da por medio de una subasta al mejor postor y OSITRAN puede fiscalizar el proceso de considerarlo necesario en el Contrato de Concesión. Con relación a lo señalado previamente; en el 2013 se inició el proceso más reciente con la finalidad de conceder 4 lotes para el servicio de rampa a terceros en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Contrato de Concesión indica que se debe

establecer 2 a 4 empresas. Por ello, en 2014, 3 empresas (Talma Servicios Aeroportuarios S.A., Swissport Perú S.A., Servicios Aeroportuarios Andinos S.A.) fueron seleccionadas para operar el servicio de rampa prestado por terceros y establecieron un Contrato con las tarifas, conforme se muestra en la siguiente tabla (OSITRAN, 2020-a).

**Tabla 6. Servicios de rampa a terceros**

Peso Máximo de Despegue (TM)	Operadores secundarios		
	Andinos	Swissport	Talma
Hasta 5,68 TM	17,29	14,97	8,75
Más de 5,68 hasta 33 TM	34,42	29,81	17,42
Más de 33 hasta 51 TM	157,71	136,58	79,81
Más de 51 hasta 56 TM	192,99	167,12	97,65
Más 56 hasta 78 TM	204,24	176,86	103,35
Más 78 hasta 152 TM	246,87	213,78	124,92
Más de 152 hasta 188 TM	302,97	262,36	153,31
Más 188 hasta 287 TM	314,19	272,08	158,99
Más de 3287 TM	449,91	388,91	227,25

Fuente: OSITRAN (2020-a).

Dentro de las empresas del sector aeroportuario, Talma es una de las empresas más influyentes y con un mayor peso en el mercado, debido a la experiencia y su orientación a la mejora de procesos. Esta organización surgió en 1994, tiene alrededor de 30 años de experiencia en el sector operando en veinte aeropuertos del país y está presente en tres países además de Perú. La visión de constante crecimiento y permanente innovación ha permitido la expansión y desarrollo económico de la organización. A la par, la misión está relacionada con la calidad, seguridad y eficiencia, enfocadas en la mejora del servicio. Estos elementos en conjunto son los que alinean los objetivos estratégicos de la organización.

A lo largo de los años, Talma ha ido agregando una mayor variedad de servicios a su cartera para ofrecer más productos a sus clientes, ya que ofrece servicios de atención en rampa como parqueo de aeronaves, brindan soluciones tecnológicas especializadas, carga y descarga de aeronaves (carga y equipajes), remolque de aeronaves, limpieza de cabina; además, servicios al pasajero como supervisión de aerolíneas, servicio de representación, servicios de *check in* y puerta de embarque. Además de servicios de asistencia especial a menores de edad y pasajeros con movilidad reducida; asimismo, operaciones de vuelo y load control que incluyen, operaciones de vuelo y administración de tripulación. Añadir más productos ha permitido un mayor reconocimiento y ventaja competitiva, dando como resultado la expansión de la marca de la mano con certificaciones y controles internacionales. Como se mencionó anteriormente, Talma cuenta con diversos servicios, pero sin indicadores de



calidad, la empresa no hubiera podido seguir creciendo tanto en el interior del país como en el exterior.

Acorde con Talma (2017), Arturo Cassinelli, gerente general de Talma, expresa que los estándares de calidad de los procesos de la compañía son de clase mundial, ya que al estar presente en diversos mercados es necesario poder diferenciarse y brindar servicios que sean competitivos a nivel internacional. Para ello, cuentan con certificaciones para la gestión de calidad, la seguridad en la cadena de suministros, la gestión ambiental acorde a las normas ISO, y en relación con la seguridad y salud ocupacional cumple con la norma OHSAS 18001; también, se basan en ISAGO (programa que se basa en normas del Manual de Operaciones en Tierra) y tienen la acreditación de seguridad europea RA. Estas certificaciones connotan que la empresa está comprometida con la calidad y seguridad de sus servicios; por ello siguen los estándares de calidad que exigen las normas, de esa manera obtienen control y mejoran el rendimiento contribuyendo a la eficiencia de los procesos que permite ofrecer un servicio adecuado. Talma es una empresa con trayectoria y posicionamiento internacional, a lo largo de los años, ha buscado constantemente la implementación de políticas que contribuyan al crecimiento de su organización con el apoyo de la parte técnica y el talento humano.

### **3.1.5 Mandos medios**

A continuación, se va a definir los mandos medios, colaboradores que poseen una categoría de autoridad por debajo del director y tiene relación hasta aquellos que se encargan de manera directa de los operarios (Mintzberg 1992 citado en Gonzales, 2016). Asimismo, otros autores afirman que se encuentran en la primera división de supervisión jerárquica de la organización y debajo de los directivos (Wooldridge et al., 2008 citado en Gonzales, 2016). La organización necesita de la aproximación e influencia que tienen los mandos medios sobre los colaboradores, ya que se encuentran trabajando de forma directa. Se dice que los mandos medios son los catalizadores de la implementación de estrategias dentro de la empresa, ya que se establecen con una postura intermedia entre la dirección y la operación (Ramaseshana et al., 2013 citado en Granados y Llanos, 2019).

Acorde a Wooldridge et al. (2008 citado en Granados y Llanos, 2019) los mandos medios son importantes por tres razones fundamentales: tienen una posición intermedia en la organización; se consideran como un elemento esencial en el logro de los objetivos empresariales (Hambrick y Mason, 1984 citado en Granados y Llanos, 2019) y es más usual que posean un impacto superior a los directivos en comprender las diversas influencias que

impactan en la relación entre los recursos de la empresa y el margen de retribución económica (King y Zeithamal, 2001 citado en Granados y Llanos, 2019). Como se explica, los mandos medios tienen un rol en las estrategias implementadas en la empresa y funciona como lazo conductor entre los operarios, los cuales son los que ejecutan las actividades y los directivos que se encargan de trazar las metas para lograr la sincronización entre las ideas y metas de los directivos y las acciones de la fuerza operacional; se necesitan personas que encaminen ello, he ahí la relevancia de este cargo.

Al tener tanta relevancia dentro de la organización, resulta interesante y relevante indagar el grado de retención que poseen los mandos medios para poder redefinir las propuestas o continuar trabajando en ellas. En la siguiente tabla, se observa el nivel de decisión de los mandos medios, se encuentra dentro de la planificación operativa, la cual va acorde a los objetivos de la organización.

**Tabla 7. Resumen del análisis por niveles de decisión**

<b>Resumen del análisis por niveles de decisión</b>			
Aspecto Nivel	Planificación Táctica	Planificación Operativa (mensual)	Planificación Operativa (diaria)
Horizonte temporal	6 y 3 meses	Un mes	Diario
Finalidad	Establecer objetivos a medio plazo	Establecer objetivos a corto plazo	Establecer objetivos del día a día
Nivel de dirección	Dirección de unidad	Dirección departamental	Mandos medios
Complejidad	Menor complejidad	Compleja	Compleja
Actividad a controlar	Operaciones tierra	Supervisión de los vuelos y del cumplimiento de la labor de cada trabajador de operaciones	Supervisión de los servicios prestados a la aeronave
Punto de partida	Análisis del entorno	Planificación e información interna	Estándares de la organización e informes del día a día
Contenido	Específico	Específico	Específico
Naturaleza de información	Estudios sobre el entorno de actuación	Documentos informáticos	Verbal
Grado de predicción	Medio	Medio	Medio
Estructura de decisiones	Programadas y no programadas	Programadas y no programadas	Programadas y no programadas

Adaptado de OSITRAN (2019).

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se proporciona información sobre la metodología de la investigación. En primer lugar, se va a definir el planteamos de la metodología lo que representa a la definición y justificación del enfoque, alcance y el diseño metodológico. Finalmente, se procede a definir y desarrollar las técnicas de recolección de información para terminar con las herramientas para el levantamiento de información.

### **4.1 Planteamiento de la investigación**

#### **4.1.1 Enfoque**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el enfoque cuantitativo es un método de investigación secuencial y probatorio, que representa un conjunto de procesos y que cada etapa precede a la siguiente y no podemos saltar pasos por el hecho de tener un orden riguroso, teniendo como única alternativa la redefinición de alguna fase. La presente investigación hace uso de este enfoque debido a que se usan datos para probar hipótesis, todo en base a la medición numérica y el análisis estadístico, para poder establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Cabe mencionar que el enfoque cuantitativo no deja de ser científica, por ende, la interpretación no se reduce a un asunto de opiniones de quien o que se investiga.

#### **4.1.2 Alcance**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisan que el diseño, los procedimientos y otros componentes varían acorde al alcance del estudio, el cual se alinea a la estrategia de investigación. Los autores afirman que no es adecuado definir los alcances dentro del proceso de investigación cuantitativa como una clasificación de la investigación, ya que conforman un continuo de causalidad, los cuales pueden ser exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Para esta investigación, se va a definir un alcance de tipo correlacional. Acorde a Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios correlacionales buscan conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables en un contexto específico; para evaluar la relación entre ellas, se deben medir las variables seleccionadas, y cuantificar, analizar y establecer los puntos en común; este tipo de estudio es sustentado mediante las hipótesis, las cuales son evaluadas en la esfera cuantitativa. La utilidad de estos estudios

radica en saber cómo se comporta una variable al ser relacionada con otras, buscando predecir un valor aproximado de una variable al interactuar con otras variables. Asimismo, en el presente estudio, se van a definir el tipo de correlación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se pueden obtener correlaciones negativas o positivas; si se obtiene una positiva denota que si una variable presenta resultados elevados impactará en la otra variable, esta tendrá un efecto creciente; si es negativa, sucederá el proceso inverso.

La presente investigación busca averiguar si existe relación entre las variables: apoyo organizacional y retención del empleado, y el compromiso organizacional como variable mediadora; asimismo, establecer el grado relación entre ellas y dar conocer cómo es su comportamiento al interactuar una con otra; el alcance correlacional es una herramienta elemental, debido a que permite identificar la tendencia de una vinculación de variables bajo el eje cuantitativo y definir el tipo de correlación dentro del estudio.

#### **4.1.3 Diseño metodológico**

Los autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) expresan que, tras plantear el problema, definir el alcance inicial y establecer las hipótesis; el investigador debe desarrollar el diseño o los diseños de investigación para medir un contexto en específico dentro de su estudio, ello con la finalidad de contestar a las preguntas de investigación propuestas. Es decir, se debe seguir una serie de pasos para poder elegir el diseño adecuado para el estudio; la formulación del problema se basa en el diseño, el cual es el plan creado para extraer una respuesta adecuada en la investigación (Wentz, 2014 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014); el cual tiene como objetivo dar respuesta a las preguntas de investigación, las cuales deben estar alineadas a los objetivos del estudio.

Como mencionan los autores citados en Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios de caso han sido abordados desde diferentes enfoques de investigación, y estos pueden ser experimentales, no experimentales y cualitativos. Asimismo, como mencionan Seawright y Gerring (2008), los estudios de caso pueden llevarse a cabo con un análisis intensivo, el cual puede ser cualitativo o cuantitativo utilizando un caso o varios. Además, las técnicas estadísticas estándar son de utilidad para aclarar y sistematizar el proceso de selección de casos; este análisis particular es aplicable cuando los datos y técnicas de modelado son propicias; por ello, Seawright y Gerring (2008) sugieren que el análisis cuantitativo tiene mucho que ofrecer a la investigación de estudios de casos, ya que permite estandarizar a partir de un solo caso.

Además, la selección del tipo de investigación depende de los objetivos trazados por los investigadores. Es así que el diseño no experimental consiste en observar fenómenos tal

como se dan en su contexto natural, para analizarlos (*The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*, 2009 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014); este tipo de diseño es aplicable en la investigación, porque se requiere analizar a la empresa Talma en un contexto cotidiano, no es necesario alterar su ambiente ni el estado de los participantes para desarrollar el estudio, la relevancia de este se encuentra en ello. Acorde a Hernández, Fernández y Baptista, (2014), el diseño será de tipo transeccional, el cual se caracteriza por realizar observaciones en un momento específico. Este hecho es pertinente en la investigación, porque se plantea analizar las variables y su interacción en el presente año, cabe mencionar que la retención del empleado es una variable dependiente y el apoyo organizacional percibido es la variable independiente; el compromiso organizacional es una variable mediadora; en la investigación científica, el análisis de mediación tiene como objetivo explicar el origen del efecto que los procesos producen, acorde a Baron y Kenny (1986), la variable mediadora puede ser cualquier variable relacionada con la variable independiente y la variable dependiente; en el presente estudio, el compromiso organizacional ejecuta ese rol, ya que se plantea determinar cómo afecta la relación del apoyo organizacional percibido y la retención del empleado.

#### **4.1.4 Sujeto de estudio**

Dentro del trabajo de investigación presentado, y de acuerdo con el estudio de caso, los sujetos de estudio son la empresa Talma y los colaboradores de mandos medios dentro de la organización, este grupo ascienda a un total de 60 colaboradores; el criterio para estudiar esta población es que los mandos medios toman relevancia, ya que se encuentran ligados a otros rangos de manera directa. Según Montoya (2011), los mandos medios se encuentran más cercanas a los clientes, al personal operativo y a sus motivaciones; asimismo, poseen autoridad y responsabilidad sobre partes autónomas de la organización, a la par, tienen contacto con la alta dirección.

#### **4.1.5 Muestra**

En el presente estudio, el resultado de la muestra para una población de 60 colaboradores de mandos medios es 52 colaboradores, los cuales fueron resultado de la fórmula para hallar una población que en este caso es finita, se consideró un nivel de confianza de 95%, ello representa un nivel de error estimado máximo aceptado ( $e$ ) de 5% y el parámetro estadístico ( $Z$ ) que le corresponde es 1.96; asimismo, la probabilidad que ocurra el evento estudiado es del 50%, por ende la probabilidad que no ocurra corresponde al mismo porcentaje.

**Figura 8. Fórmula para tamaño de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: Hernández et al. (2014).

#### **4.1.6 Herramientas para el levantamiento de información**

El propósito de este apartado consiste en el planteamiento de recolección de información necesaria. En este caso se hará uso de herramientas, para nuestro caso se plantea el uso de encuestas. A continuación, se presenta esta herramienta.

#### **4.1.7 Encuestas**

Según, Pasco y Ponce (2015), la encuesta, las entrevistas personales profundas, el *focus group* y la observación son las técnicas más recurrentes en los estudios de gestión, algunas de estas están relacionadas con planeamientos generales de análisis, pero depende del investigador la manera en la que emplea las técnicas ya sea por separado o en conjunto.

También según los autores, el propósito de las encuestas es recolectar información precisa y estandarizada a un público objetivo sobre el tema en selección, y dicha técnica consiste en hacer cuestionarios con característica de preguntas con categorías de respuestas cerradas. En cuanto a este trabajo se tomó en cuenta muchos de los factores propuestos por los autores con el fin de obtener un mejor estudio de nuestro público objetivo, para la mejora y reformulación de muchos desarrollos y procesos, obteniendo una mayor efectividad en nuestros procesos.

Dentro de este apartado se presenta la composición de la encuesta está basada en investigaciones anteriores vinculados con las variables propuestas: apoyo organizacional percibido, retención del empleado y compromiso organizacional; por ello, se procede a compilar los ítems provenientes de cada una de las variables estudiadas para consolidarlas en un solo cuestionario.

En primer lugar, en relación con la variable apoyo organizacional percibido, se utilizó la encuesta de Armeli et al. (1998) realizada en Estados Unidos, la cual está compuesta por 11 ítems extraídos de la encuesta realizada por Eisenberger et al. (1986), los ítems fueron seleccionados por Armeli et al., porque presentan un alto grado de relación y pueden ser aplicadas a una amplia variedad de organizaciones; los elementos propuestos acorde a la encuesta fueron el 1, 2, 4, 6, 9, 17, 18, 20, 22, 23 y 27. La fuente de publicación informó que las cargas de estos artículos con el factor apoyo organizacional percibido variaron de 0.67 a

0.84, con una carga promedio de 0.75. Sobre la base de este estudio, se optó en utilizar los ítems mencionados para la presente investigación, porque son lo más representativos, ya que presentan un alto porcentaje sobre los otros ítems y Armeli et al. afirman que es aplicable en diversos sectores; por lo cual es conveniente para la presente investigación. Para esta encuesta Armeli et al. utilizaron una escala Likert de 7 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo).

En segundo lugar, para la variable de compromiso organizacional se utilizó como referencia la investigación de Neves et al. (2018), esta fue realizada en Brasil y el cuestionario propone 19 ítems, el mismo proviene del cuestionario de Mayen y Allen para medir el compromiso organizacional dentro de una empresa del sector salud. El estudio pone a prueba el cuestionario con el objetivo de poder evaluar la confiabilidad, consistencia interna, validez de constructo y validez del instrumento.

El cuestionario de compromiso organizacional fue construido en 1990 para el contexto norteamericano y revisado por los autores en 1997, incluye tres subvariables: compromiso organizacional afectivo (COA), compromiso organizacional por continuidad (COC) y compromiso organizativo normativo (NOC) respectivamente. Su versión revisada presenta valores aceptables de consistencia interna (alfa de Cronbach  $\alpha=0,85$ ;  $\alpha =0,79$ ;  $\alpha=0,73$ ). Además, es necesario mencionar que el estudio fue validado nuevamente debido a su traducción y su adaptación cultural en donde las tres subvariables mencionadas obtuvieron una consistencia interna mucho más alta que en la versión original ( $\alpha =0,91$ ;  $\alpha =0,91$ ;  $\alpha =0,84$ ) respectivamente; para comprender lo expuesto, es necesario brindar una noción general del coeficiente alfa, acorde a Celina y Campo (2005), es una herramienta que mide la confiabilidad en una escala de manera interna estimando la magnitud de correlación en los ítems que componen un instrumento; el coeficiente debe ser igual o mayor a 0,70, inferior a ello, la consistencia interna de la escala utilizada es baja; respecto al valor máximo esperado es 0,90. También, es importante mencionar que se presentaron ítems de la escala original con bajo nivel de relación provocando que estos se eliminen.

Respecto a la variable retención del empleado, para realizar la encuesta del presente estudio, se empleó el estudio de Kyndt et al. (2009) empleado en Europa; la encuesta propuesta por Kyndt fue utilizada por Musso y Salgado (2012) en el contexto argentino mediante el uso de una escala de Likert del 1 al 7 para medir sus resultados; la confiabilidad del instrumento total obtuvo un resultado de moderado a alta, al igual que cada una de sus sub-escalas (Alfa de Cronbach  $\alpha=0,70$  a  $0,90$ ).

Kyndt et al. (2009) afirman que el aprendizaje de los empleados es un factor indispensable para analizar la retención de empleados, porque el aprendizaje es considerado como una actividad de apoyo; si los colaboradores sienten la carencia o ausencia de

aprendizaje creen que se están quedando obsoletos ante el mercado, el cual es cada vez más competitivo; los autores se enfocan en analizar los factores organizacionales y personales que influyen en la retención, e incluyeron la variable de aprendizaje; por ello, las subvariables del cuestionario son clima de apreciación y estimulación personal, actitud de aprendizaje, presión laboral y liderazgo.

A continuación, se detalla la validez de los cuestionarios seleccionados para el presente estudio. Al abordar un estudio se necesita validar la metodología a utilizar para poder obtener un resultado bien ejecutado, y evitar errores y sesgos. Villasís et al. (2018) expresan que los resultados en un estudio son considerados válidos cuando este mismo está libre de errores o sesgos, generalmente, cuando se presentan es causa de problemas metodológicos. Los autores afirman que, si se quiere optimizar la recolección de los datos y evitar los sesgos, la definición operacional de las variables, la comprobación del correcto de las herramientas de medición, la validación del idioma de los cuestionarios empleados. Asimismo, señalan que medir la mutabilidad de las evaluaciones estadísticas es imprescindible para aumentar la validez de un estudio; es decir, comprobar mediante el uso de estadística agrega credibilidad y validez al estudio.

La confiabilidad define la probabilidad de éxito de un sistema, el cual depende del éxito de sus componentes (Niebel y Freivalds, 2009 citado en Bojórquez et al., 2013), se evidencia que la confiabilidad y validez son términos diferentes. Bojórquez et al. (2013) señalan que un instrumento pueda ser válido con un bajo nivel de confiabilidad, para obtener un nivel aceptable se necesita reestructurar el instrumento. Ambos términos trabajan conjuntamente para otorgar un mayor grado de confianza a la investigación.

Para el cálculo de la confiabilidad se destacan distintos instrumentos; uno de ellos es el coeficiente alfa de Cronbach, el cual requiere que se aplica solo una vez la herramienta de medición y es capaz de generar cifras que oscilan entre 0 y 1; es conveniente realizarla, debido a que se aplica a la medición y se calcula el coeficiente (Hernández, Fernández y Baptista, 2003 citado en Bojórquez et al., 2013). En el presente estudio, la encuesta se comprobó para cada una de las variables propuestas mediante un alfa de Cronbach ejecutando el SPSS, el apoyo organizacional percibido obtuvo un alfa de Cronbach equivalente a 0.83, mientras que el compromiso organizacional y la retención del empleado alcanzaron un alfa de Cronbach de 0.77 y 0.74, respectivamente. Acorde a González y Patiño (2015) el límite de 0.7 a 0.9 en un alfa de Cronbach señala una consistencia interna adecuada para la escala propuesta; por ello, las variables tienen un nivel de confiabilidad adecuado y pueden ser empleados para la investigación.

El cuestionario propuesto en el presente estudio proviene de tres cuestionarios que han sido validados bajo el coeficiente de Cronbach, cabe resaltar que los cuestionarios han



sido ampliamente utilizados en diversos contextos, incluyendo el latinoamericano, es así, que se emplean la totalidad de los ítems presentados en cada uno de ellos. Acorde García, Rodríguez y Carmona (2009) es recomendable optar cuestionarios, en los cuales su aplicabilidad haya sido comprobada en investigaciones precedentes y otorgue resultados comparables; asimismo, según Morales (2011) la validación de expertos es recomendable, la misma consiste en que especialistas con conocimiento práctico de cuestionarios o en la materia empleada del mismo examinen el cuestionario; para corroborar el entendimiento del presente cuestionario, se solicitó la validación una especialista dentro del área de RRHH y para la parte estadística, obtuvimos la validación de la profesora Zayda Quiroz ambas fueron piezas claves ya se tomaron las sugerencias emitidas por los mismos para la herramienta empleadas.

#### **4.1.8 Proceso de análisis de datos**

Este apartado tiene como finalidad detallar la recolección y análisis de datos de la investigación. En primer lugar, se realizó la encuesta mediante Google Forms para la recolección de datos, la cual ha sido compartida dentro de la organización por la encargada de Recursos Humanos. Asimismo, se han colocado los ítems están definidos como enunciados y se ha propuesto una escala Likert de 1 a 7. La escala de categorías conocida como escala de clasificación, de juicio absoluto, cerrada, tipo Likert, etc.; este tipo de escala se utiliza en estudios de psicología, opinión, marketing, entre diversas especialidades. Las ventajas que proporciona este formato son menor ambigüedad en las respuestas, mayor cercanía de las respuestas al objetivo del estudio permite recolectar más información en menos tiempo, etc. (Cañadas y Sánchez, 1998).

Para realizar nuestra encuesta se propuso la escala de Likert de 7 puntos que se diseñó para medir la reacción entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional como variable mediadora que determina la retención de colaboradores dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma. Dentro del estudio de Gonzáles y Pazmiño (2015) señalan que para una eficiente ejecución del alfa de Cronbach se debe tomar en cuenta el criterio del coeficiente; asimismo, se puede considerar en una problemática más extensa para el análisis de confiabilidad y su aplicación al utilizar las escalas Likert. Por lo que resulta suficiente el estudio y cálculo del alfa de Cronbach para realizar la validación.

Asimismo, es importante considerar la sensibilidad que otorga los diferentes valores que puede considerar una escala de Likert para su aplicación. Bisquerra y Pérez (2015) señalan que la fiabilidad no incrementa con una mayor cantidad de puntos en los ítems; por

lo que es relevante la validez y fiabilidad de la escala. Entonces, al agregar más puntos no reduce la fiabilidad de la escala sino por el contrario, esta aumenta.

En segundo lugar, se realizó la recolección total de colaboradores de mandos medios de la empresa Talma, la población es de 60 trabajadores. Fisher citado en López (2004), expresa que el tamaño de la muestra es relevante, pero la proporción de la muestra del total del universo no; es decir, si se tiene una población de 100 individuos se debe considerar mínimo el 30%, este parámetro es el mínimo sugerido para no obtener una muestra pequeña. Es así como se han recolectado 52 encuestas de los colaboradores de mandos medios.

En tercer lugar, para analizar los datos recolectados en las encuestas, se llevaron a cabo una serie de procedimientos. Inicialmente, para corroborar las hipótesis específicas, se realizó una división de la data en percentiles, los cuales denotan el número de partes iguales en que se dividen los datos (Levin y Rubin, 2004). Esta ejecución permite cuantificar los datos obtenidos en la encuesta para ser procesados mediante herramientas estadísticas; en la presente investigación, se realiza una clasificación considerando percentiles de 30 y 70, los percentiles de orden 30 y 70 son valores de peso no superados por el 30% y 70% de los datos (Moncho, 2015); es decir, las escalas a utilizar irán del 0 al 30, 30 a 70 y de 70 a 100. Esta información de los percentiles se empleo en SPSS con los valores mencionados previamente; tras ello, se clasificó en tres distintos bloques codificándolos en nivel bajo, medio y alto.

Además, se llevó a cabo una prueba de normalidad, las cuales tienen como objetivo asegurar la robustez de los análisis estadísticos; es clave verificar en una herramienta de estadística el análisis de variables continuas y la información obtenida durante el proceso, ya que todos los test paramétricos requieren el cumplimiento de este supuesto; caso contrario de pruebas no paramétricas, porque requieren que los datos no tengan una distribución normal (Correa et al., 2006 citado en Flores y Flores, 2021). Para verificar, el comportamiento normal de una variable, se debe ejecutar una prueba, dos de las más utilizadas son Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov. La curva normal expresa que existe una distribución simétrica, mesocúrtica y unimodal, generando así una campana de Gauss (Magallanes, Levano y López, 2012).

Para calcular la normalidad de las variables se pueden utilizar los métodos gráficos y los contrastes de hipótesis. Respecto a los métodos sustentados en pruebas de hipótesis destacan las pruebas mencionadas previamente; Kolmogorov-Smirnov es adecuada para muestras superiores a 50 y Shapiro-Wilk se utiliza en casos donde la muestra es igual o menor a 50 (Pardo, 2002 citado en Morales y Rodríguez, 2016). En esta investigación, se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra tiene un total de 52 colaboradores

de mandos medios, cantidad superior a 50, por ello es pertinente aplicar la prueba mencionada.

En relación, a la interpretación de la prueba de normalidad, Flores, Muñoz y Sánchez (2019) toma en consideración resultados de estudios previos y plantea las siguientes pruebas para contrastar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ ):

$H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$H_a$ : Los datos no provienen de una distribución normal

La hipótesis de investigación se diseñó como una relación causal y se enuncia de la siguiente forma. Para interpretar los datos de estadística; hay que considerar el valor de significancia de la prueba ( $\alpha$ ), el cual es 0.05 (5%), si el p-valor es mayor o igual, se acepta la hipótesis nula, si el p-valor es menor se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula (Díaz, 2018).

Asimismo, se propone analizar tres de las hipótesis planteadas mediante la correlación; en el análisis de datos existen tres métodos ampliamente utilizados para determinar la correlación monótona entre variables, los cuales son Pearson, Spearman y Kendall; pero su uso depende de la naturaleza de las variables utilizadas, en caso sean cualitativas o cuantitativas y de la normalidad; si se trata de una correlación no paramétrica, en ese caso se utilizan el coeficiente de correlación de Kendall como el de Spearman (Morales y Rodríguez, 2016). Mientras que, si son paramétricas, se ejecuta el coeficiente de correlación de Pearson para datos paramétricos (Dagnino, 2014). A continuación, se mostrarán las pruebas recomendadas para cada tipo de variables:

**Tabla 8. Tipos de escalas**

Tipos de escala	Procedimiento para el cálculo de la relación
2 nominales	Chi cuadrado
2 ordinales	Correlación de Spearman
1 ordinal + 1 escalar no paramétricas	Correlación de Spearman
2 escalares no paramétricas	Correlación de Spearman
2 escalares	Correlación de Pearson

Adaptado de Reguant, Vilá y Torrado (2018).

Finalmente, para comprobar la hipótesis principal, se utilizará análisis de regresión. Los análisis de regresión y correlación ayudan a precisar el origen y la solidez de una relación entre variables; la regresión brinda una ecuación de aproximación, es decir, una fórmula matemática que permite asociar variables, mientras que la correlación señala el grado de asociación que describe la relación entre las variables propuestas; asimismo, un segundo

indicador de medición es el coeficiente de correlación, ya que ayuda a describir como una variable explica a otra, este se denomina por  $r$  (Levin y Rubin, 2004). “El coeficiente de correlación se denota como parámetro con la letra griega rho  $\rho$ , cuyos valores presentan la característica de ser adimensionales y se mueven en un rango válido de -1 a +1 ( $-1 \leq \rho \leq +1$ )” (Morales y Rodríguez, 2016, p.4). Con la finalidad de interpretar los resultados; a continuación, la tabla de Reguant, Vilá y Torrado (2018), en la que clasifica por rangos el coeficiente de Spearman.

**Tabla 9. Clasificación del coeficiente de Spearman**

Opción	Valor	Interpretación
1	-1	Correlación negativa perfecta
	-0.5	Correlación negativa moderada
	0	Ninguna correlación
	0.5	Correlación positiva moderada
	1	Correlación positiva perfecta
2	1	Perfecta
	0.9 - 1	Excelente
	0.8 - 0.9	Buena
	0.5 - 0.8	Regular
	< 0.5	Mala
3	0.76 - 1.00	Entre fuerte y perfecta
	0.51 - 0.75	Entre moderada y fuerte
	0.26 - 0.50	Débil
	0 - 0.25	Escasa o nula

Fuente: Reguant, Vilá y Torrado (2018).

Acorde a Levin y Rubin (2004), la regresión simple es la relación entre dos variables X y Y, la ecuación de estimación  $Y = a + bX$  mientras que en regresión múltiple se agrega una nueva variable a la ecuación planteada previamente, como se observa en la siguiente figura:

**Figura 9. Ecuación de estimación que describe la relación entre tres variables**

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Fuente: Levin y Rubin (2004).

La principal ventaja de la regresión múltiple es que permite usar una mayor cantidad de data disponible para estimar la variable dependiente; asimismo, si se añaden datos de más variables independientes permite establecer una ecuación de estimación que describa la relación con mayor precisión.

En la presente investigación, se requiere analizar las variables de manera independiente para entender si existe relación entre un par de variables; esto va a determinar el grado de relación que pueden tener estas dos variables mediante la regresión simple; luego, comprobar si al añadir la variable compromiso organizacional se presenta un grado de relación mayor o menor mediante la regresión múltiple; en otras palabras, la acción de medir las variables en pares permite comprender la influencia por grupos con la finalidad de entender el comportamiento del conjunto en sí.



## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo proporciona información sobre los hallazgos obtenidos de la investigación en base a la metodología empleada. En primer lugar, se esquematizan las características de la muestra. En segundo lugar, se presentan los resultados estadísticos lo que permitirá corroborar si las hipótesis planteadas en los capítulos previos son válidas para poder determinar un grado de dependencia del apoyo organizacional percibido y la retención del empleado, y el compromiso organizacional como variable mediadora.

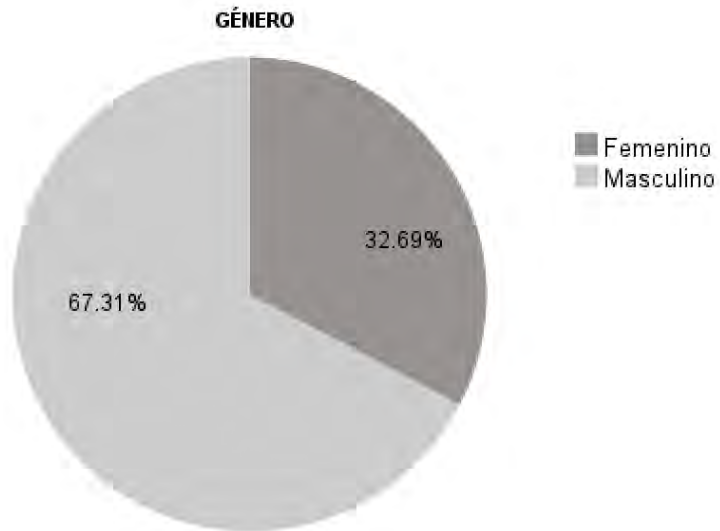
## **5.1 Hallazgos generales de la muestra**

Este apartado tiene como finalidad poder brindar características generales para poder tener una noción clara de los participantes y examinar parte de la muestra de los colaboradores de mandos medios del sector de servicios aeroportuarios; los colaboradores de mandos medios de Talma están compuesta por 60 miembros, de los cuales 52 de ellos respondieron la encuesta.

### **5.1.1 Género**

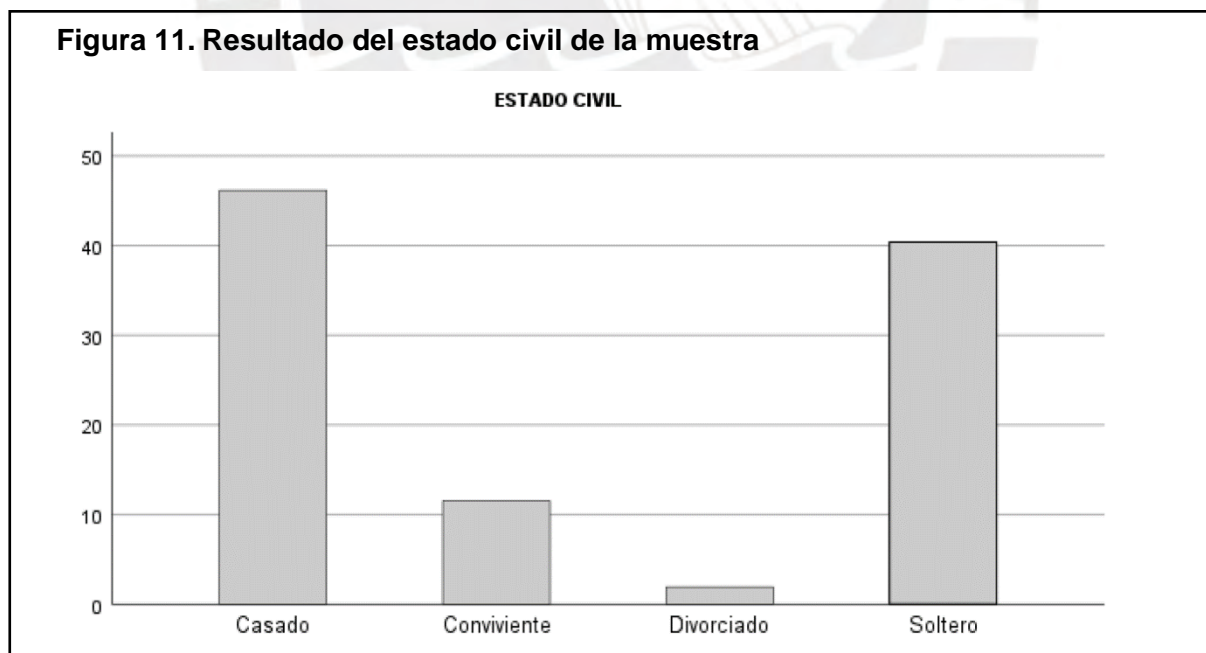
Dentro de la muestra, se observa en la Figura 10 que las mujeres representan el 32.69% y los varones el 67.31% evidenciando una mayor presencia de trabajadores de mandos medios del sexo masculino. En este contexto, se afirma lo expresado por Danes y Olson (2003) citado en Vaca (2021): muchas veces hay una predominancia del género masculino asumiendo puestos de liderazgo ya que en muchas ocasiones se puede ver condicionados estereotipos o incluso barreras internas que pueden estar creando estructuras patriarcales. Aunque la presencia femenina es poco más del 30%, aún existe una representatividad de este género en los mandos medios; asimismo acorde a Fernández (2011) las cuotas de género apuntan a un aumento.

**Figura 10. Resultado de género de la muestra**



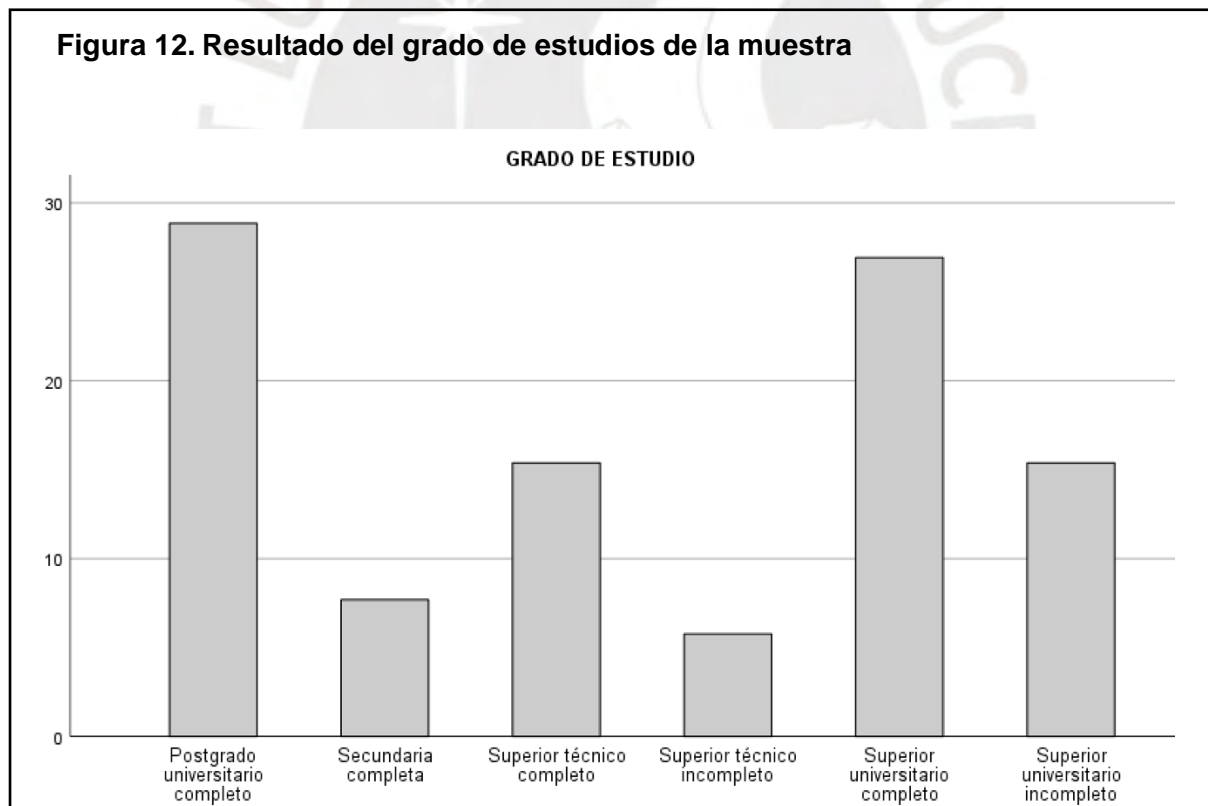
### 5.1.2 Estado civil

A partir de los encuestados, se observa en la Figura 11 que existe una mayor presencia de trabajadores de rangos medios de personas casados representados por el 46.15% y solteros equivalentes al 40.38% mientras que los convivientes conforman el 11.54% y 1.92% de divorciados.



### 5.1.3 Grado de estudios

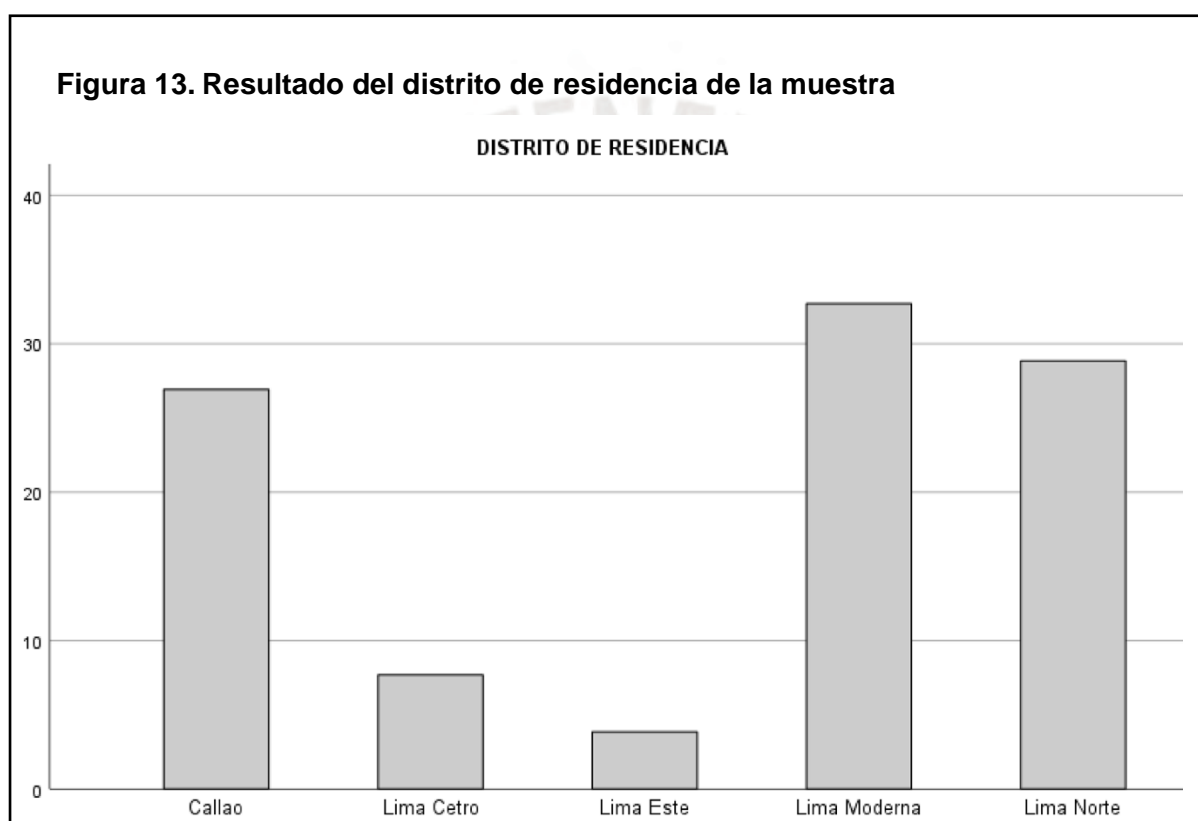
Dentro de la muestra, se evidencia en la Figura 12 que los mandos medios tienen concentrado un mayor tamaño de trabajadores con un postgrado universitario completo, los cuales conforman un 28.85%, seguido de los que cursaron estudios superiores universitario completo representando un 26.92%. Asimismo, el grupo de superior universitario incompleto y personas con estudios superior técnica completo poseen el mismo porcentaje equivalente a 15.38% se posiciona un 17% de personas con estudios superior universitario incompleto; todo este conjunto, representa el 74% de la muestra, mientras que el 7.69% está conformado por personas con secundaria completa y, una menor presencia, 5.77% que cuentan con estudios superior técnica incompleto. De manera general, se observa una mayor presencia de trabajadores de mandos medios con estudios universitarios- técnicos completo conforman el 71.15% de los encuestados denotando en los mandos medios una visión más técnica para su liderazgo.





#### 5.1.4 Distrito de residencia

En relación con el distrito de residencia de los participantes encuestados, la mayoría de los mandos medios reside en Lima Moderna, ya que conforman el 32.69% de la encuesta, seguido por el 28.85% de colaboradores que se ubican en Lima Norte; asimismo, el 26.92% reside en el Callao, el 7.69% en Lima Centro y el 3.85% en Lima. Las residencias de los colaboradores de mandos medios se encuentran concentrados dentro de las zonas de Lima Moderna, Lima Norte y el Callao.



#### 5.1.5 Hallazgos estadísticos

Como se detalló en el capítulo anterior, se sintetizó acerca de los percentiles y la utilidad de ellos: clasificar las variables cualitativas en variables cuantitativas. Para ello, se establecieron los valores máximos, mínimo y percentiles para poder clasificar las variables: apoyo organizacional percibido (Tabla 10), compromiso organizacional (Tabla 12) y retención del empleado (Tabla 14). Además, se utilizó lo anterior para clasificar en nivel bajo (1), nivel medio (2) y nivel alto (3) para cada una variable: apoyo organizacional percibido (Tabla 11), compromiso organizacional (Tabla 13) y retención del empleado (Tabla 15) para poder cruzar la información y brindar el grado de relación.

**Tabla 10. Estadísticos de máximos, mínimos y percentiles de apoyo organizacional percibido**

Apoyo organizacional		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		40
Máximo		77
Percentiles	30	53
	70	67

**Tabla 11. Rangos del apoyo organizacional percibido**

40-53	Nivel bajo (1)
54-67	Nivel medio (2)
68-77	Nivel alto (3)

**Tabla 12. Estadísticos de máximos, mínimos y percentiles de compromiso organizacional**

Compromiso Organizacional		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		65
Máximo		127
Percentiles	30	82
	70	103

**Tabla 13. Rangos del compromiso organizacional**

65-82	Nivel bajo (1)
83-103	Nivel medio (2)
104-127	Nivel alto (3)

**Tabla 14. Estadísticos de máximos, mínimos y percentiles de retención del empleado**

Retención del empleado		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		40
Máximo		71
Percentiles	30	52
	70	61

**Tabla 15. Rangos de la retención del empleado**

40-52	Nivel bajo (1)
53-61	Nivel medio (2)
62-71	Nivel alto (3)

Tras verificar los datos y determinar las pruebas correspondientes para este tipo de análisis. A continuación, se van a examinar las hipótesis propuestas; en primer lugar, la hipótesis general: corroborar si el compromiso organizacional como variable mediadora contribuye en la relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado. Para ello, en primera instancia, se analizó la relación entre las variables de apoyo organizacional percibido y la retención del empleado. Tras ello, se añadió una tercera variable: compromiso organizacional para conocer si esta tenía un impacto significativo en el comportamiento de las otras variables.

Como se observa en la Tabla 16 se verifica que el R cuadrado es 0.266, es decir, que la proporción de datos en los cuales es posible predecir la retención en función del apoyo organizacional percibido es 26.6%, este porcentaje describe la variabilidad de retención del empleado en función del apoyo organizacional percibido.

**Tabla 16. Regresión lineal apoyo organizacional percibido y la retención del empleado**

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.516	0.266	0.251	0.674

Además, si el p-valor es menor a 0,05 indica que existen evidencias estadísticas de que las variables están relacionadas de acuerdo con Vila et al. (2004), es decir, es viable

construir un modelo de regresión lineal. En la Tabla 17, se puede constatar que el p-valor detallado como sig. es menor a 0.001; es decir, cumple con lo señalado anteriormente y es posible establecer un modelo entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado.

**Tabla 17. ANOVA**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
1	Regresión	9.122	1	9.122	21.133	<.001
	Residuo	19.857	46	432		
	Total	28.979	47			

Para elaborar el modelo se necesita una constante y un coeficiente, los cuales se encuentran presentes en la Tabla 18; la constante es igual a 0.976 y el coeficiente igual a 0.517, es decir, la retención del empleado equivale a 0.976 y 0.517 veces el apoyo organizacional percibido. Además, para conocer si la constante y el coeficiente son significativos, y realmente deben estar en el algoritmo planteado, se debe verificar a partir de la T de Student, siendo que el p-valor en ambos casos menor a 0,05; por ello, tanto la constante como el coeficiente son significativos para la retención del empleado.

$$Y = 0.976 + 0.517X$$

**Tabla 18. Coeficientes de la retención del empleado y apoyo organizacional percibido**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	0.976	0.254	3.847	<.001
	AOP	0.517	0.121	0.516	4.258

Como se observa en la Tabla 19 existe una correlación de 0.799, la cual es entre moderada y fuerte; asimismo, se verifica que el R cuadrado es el coeficiente de determinación, es decir, que la proporción de datos en los cuales es posible predecir la retención del empleado en función del compromiso organizacional como variable mediadora y el apoyo organizacional percibido es 63.8%.

**Tabla 19. Regresión múltiple entre las tres variables**

Estadísticos de cambio				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.799	0.638	0.623	0.478

Además, es necesario verificar si es posible elaborar un modelo de regresión múltiple el p-valor es menor a 0,05 quiere decir que es viable construir un modelo de regresión lineal según la relación analizada. En la Tabla 20, se puede constatar que el p-valor detallado como sig es menor a 0.001; es decir, cumple con lo señalado anteriormente y es posible establecer un modelo entre el apoyo organizacional percibido, la retención del empleado y el compromiso organizacional como variable mediadora.

**Tabla 20. ANOVA**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
1	Regresión	19.764	2	9.882	43.167	<.001
	Residuo	11.217	49	0.229		
	Total	30.981	51			

Para elaborar el modelo de regresión múltiple se necesita una constante y al menos dos coeficientes, los cuales se encuentran presentes en la Tabla 21; la constante es igual a 0.128, y el coeficiente de apoyo organizacional percibido es 0.282 y el de compromiso organizacional es 0.665; es decir, la retención del empleado equivale a 0.128; 0.29 veces el apoyo organizacional percibido y 0.66 veces el compromiso organizacional. Además, para conocer si la constante y el coeficiente son significativos, y realmente deben estar en el algoritmo planteado, se debe verificar a partir de la T de Student, siendo que el p-valor en ambas variables es menor a 0,05 afirmando la significancia de ambas variables; sin embargo, la constante no es significativa.

$$Y= 0.128+0.282X+0.665Y$$

**Tabla 21. Coeficientes de la fórmula propuesta**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	0.128	0.216		.594	.437
	AOP	0.282	0.092	0.282	3.727	<.001
	CO	0.665	0.094	0.653	4.204	<.001

Se observa la correlación entre la variable de apoyo organizacional y la retención del empleado, la tabla demuestra que existe una correlación moderada respecto a estas dos variables R cuadrado igual a 0.266. Luego, al añadir la variable compromiso organizacional al modelo de regresión lineal, se observa una mejora del R cuadrado evidenciando un aumento en 140% siendo igual a 0.638; ello significa una correlación considerable. Por ello, se comprueba que el compromiso organizacional impacta de forma positiva y representa una mejora para el modelo planteado inicialmente.

Para analizar los objetivos específicos se utilizó la correlación Spearman, ya que se realizó una prueba normalidad (Tabla 22) para verificar la dirección de las pruebas estadísticas a ejecutar. En este caso al ser una muestra mayor a 50, se utiliza la prueba de Kolmogorov-Smirnov, el p-valor es 0.001 para todas las variables, al ser p-valor menor a 0,05; se rechaza la Ho (hipótesis nula) y se acepta la H1(hipótesis alterna).

Ho: Las variables tienen distribución normal

H1: Las variables no tienen distribución normal

Acorde a lo anterior, las variables no tienen una distribución normal; por ello, corresponde llevar a cabo una correlación de tipo no paramétrica: correlación Spearman según lo detallado en el capítulo previo.

**Tabla 22. Prueba de normalidad de las variables**

Kolmogorov-Smirnov			
Variables	Estadístico	gl	Sig
<b>AOP</b>	0.214	52	0.001
<b>CO</b>	0.212	52	0.001
<b>RE</b>	0.204	52	0.001

En segundo lugar, la primera hipótesis consiste en verificar el grado de relación entre el apoyo organizacional y el compromiso organizacional como variable mediadora en la empresa aeroportuaria Talma. Para ello, se necesita determinar si existe una correlación, ello se comprobará verificando el p-valor, si este es menor a 0,05, se rechaza la Ho y se acepta la H1.

Ho: No existe correlación

H1: Si existe correlación

Para verificar la primera hipótesis, se observa en la Tabla 23,  $p = 0,009$ , al ser p-valor menor a 0,05, se establece una relación entre apoyo organizacional percibido y retención de empleado; por lo tanto, existe relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional, la cual es directa, ya que el valor del coeficiente de correlación de Spearman ( $r$ ) es positivo. Al ser una relación directa quiere decir que, si la variable de apoyo organizacional percibido crece, la variable del compromiso organizacional también; en este caso, la correlación entre las variables mencionadas es débil, ya que el coeficiente de Spearman es 0.357 y pertenece al rango de 0.26-0.50. Se concluye que el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional tienen una relación poco significativa; si bien están relacionadas ambas variables, si se aplican políticas de apoyo organizacional percibido no tendrán un impacto notable en el compromiso organizacional.

**Tabla 23. Correlación de apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional**

Apoyo organizacional percibido	CO	
	Correlación de Spearman	0.357
	Sig. (bilateral)	0.009
	N	52

En tercer lugar, la segunda hipótesis pretende establecer el grado de relación entre el compromiso organizacional como variable mediadora y la retención del empleado en la empresa aeroportuaria Talma. Como se verifica en la Tabla 24,  $p = 0,001$  es menor a 0,05; por consiguiente, existe relación directa entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado, la relación es directa, debido a que el valor del coeficiente de correlación de Spearman es positivo, es decir, a mayor compromiso organizacional mayor retención del empleado; en este caso, la correlación de ambas variables mencionadas es entre moderada y fuerte, ya que el coeficiente de Spearman es 0.754. Se concluye que la relación entre el

compromiso organizacional y la retención del empleado tienen el grado de correlación más elevada en comparación a la correlación de las otras variables.

**Tabla 24. Correlación de compromiso organizacional y retención del empleado**

Retención del empleado	CO	
	Correlación de Spearman	0.754
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

Finalmente, se encuentra la tercera hipótesis, la cual es verificar el grado de relación entre el apoyo organizacional y la retención del empleado en la empresa aeroportuaria Talma. Se observa en la Tabla 25 que  $p=0,001$ ; al ser p-valor menor a 0,05 se aprueba la H1, o sea, el apoyo organizacional percibido y la retención de empleado están relacionados. La relación entre ambas variables es directa, debido a que el valor del coeficiente de correlación de Spearman ( $r$ ) es positivo (0,511); por ello, a mayor apoyo organizacional percibido, mayor retención del empleado. Además, la correlación entre las variables mencionadas acorde a la tabla de interpretación de Spearman, si el valor oscila entre 0.51 y 0.75 que connota una correlación entre moderada y fuerte. Ante lo mencionado, se concluye que el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado se encuentran relacionadas de manera significativa, debido a su nivel de correlación. Los cambios entorno al apoyo organizacional percibido van a impactar la retención del empleado.

**Tabla 25. Correlación del apoyo organizacional percibido y la retención del empleado**

Apoyo organizacional percibido	RE	
	Correlación de Spearman	0.511
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

Además de lo expuesto, se realizó el análisis de las cargas de las subvariables, para ello, se establecieron los valores máximos, mínimo y percentiles para poder clasificar las subvariables de apoyo organizacional percibido (Anexo G): rendimiento del empleado, consideración de los objetivos y opiniones del empleado, bienestar del empleado, y acciones que afectan al empleado; asimismo, las subvariables del compromiso organizacional (Anexo H): compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional por continuidad y compromiso organizativo normativo.



También, se utilizó lo anterior para clasificar en nivel bajo (1), nivel medio (2) y nivel alto (3) para cada subvariable para poder cruzar la información y brindar el grado de correlación de las subvariables con su variable correspondiente, y se realizó la prueba normalidad para cada una de las subvariables verificando la dirección de las pruebas estadísticas a ejecutar, se obtuvo que las variables no tienen una distribución normal; por ello, corresponde llevar a cabo una correlación de Spearman.

En relación con la variable apoyo organizacional percibido, la subvariable que presenta un mayor grado de correlación es acciones que afectan al empleado (0.900), seguida del rendimiento del empleado (0.764); tras ella, se encuentra la consideración de los objetivos y opiniones del empleado (0.722) y el bienestar del empleado (0.655). Dentro de la variable compromiso organizacional, la subvariable que presenta un mayor grado de correlación es el compromiso organizacional normativo (0.820), seguida del compromiso organizacional afectivo (0.764) y el compromiso organizacional por continuidad (0.707).

En conclusión, las hipótesis son ciertas, ya que las variables presentan una relación, pero en diferente grado o nivel; en el caso de las variables de compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido, ambas tienen una correlación entre fuerte y moderado con la retención; es decir, se debe tener en cuenta que ambas variables influyen en el grado de retención del empleado y es importante controlarlas para un desarrollo óptimo de la retención. Sin embargo, las variables de apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional tienen una correlación débil entre ellas, es decir, una no influye en gran medida en la otra, ambas contribuyen a nutrir y fortalecer la retención del empleado, pero no entre ellas. Asimismo, el compromiso organizacional como variable mediadora aporta mayor consistencia al modelo, y a la relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado, generando un aumento significativo del R cuadrado en 140%, resulta favorable agregar la variable compromiso organizacional a la ecuación.

Además, resulta interesante descomponer las variables con la finalidad de examinar a detalle cuales son los componentes relacionados en el estudio. En primer lugar, dentro de las categorías del apoyo organizacional se encuentran: rendimiento del empleado (0.764), consideración de los objetivos y opiniones del empleado (0.722), bienestar del empleado (0.655), y acciones que afectan al empleado (0.900), concluyendo que la última subvariable mencionada es la que presenta mayor carga respecto a las otras subvariables; por lo cual debe ser prioridad para Talma explorar ella. En segundo lugar, en relación a las categorías del compromiso organizacional, se encuentran compuestas por el compromiso organizacional afectivo (0.764), compromiso organizacional por continuidad (0.707) y compromiso organizativo normativo (0.820) concluyendo que la última subvariable mencionada es la que presenta mayor carga en relación a las otras subvariables; por ello, la organización debe

priorizar políticas enfocadas en esta subvariable, debido a la carga que presenta y a que el compromiso organizacional presenta una mayor grado de relación con la retención del empleado. Es interesante como elementos un tanto diferentes convergen entre sí y compactan en cierto punto encontrándose significancia de relación entre ellos; en el caso de las categorías de compromiso organizacional resultan que encajan de manera más precisa con retención, ello debido a su naturaleza en sí.

Seguidamente, se establecen tablas cruzadas entre las variables principales del presente estudio: compromiso organizacional, apoyo organizacional percibido y retención del empleado, y el género. Para ello, se realizaron percentiles y una clasificación en nivel bajo, medio y alto.

Respecto a la Tabla 26, la cual analiza la variable compromiso organizacional y género, se observa que hay un 30.8% en el nivel bajo y un 26.9% alto en relación con el total de la muestra, mientras que el nivel medio acumula 42.3%. Ello indica que casi el 50% se concentra en el nivel medio, con lo cual se infiere que los colaboradores de mandos medios en Talma tienen un nivel medio de compromiso organizacional, pero sería óptimo obtener un mayor porcentaje en el nivel alto.

**Tabla 26. Cruzada compromiso y género**

Compromiso		Femenino	Masculino	Total
Nivel bajo	Recuento	8	8	16
	% dentro de CO	50.0%	50.0%	100%
	% dentro de género	47.1%	22.9%	30.8%
	% de total	15.4%	15.4%	30.8%
Nivel medio	Recuento	5	17	22
	% dentro de CO	22.7%	77.3%	100%
	% dentro de género	29.4%	48.6%	42.3%
	% del total	9.6%	32.7%	42.3%
Nivel alto	Recuento	4	10	14
	% dentro de CO	28.6%	71.4%	100%
	% dentro de género	28.6%	28.6%	26.9%
	% del total	8.3%	19.2%	26.9%

Con relación al género dentro de la muestra, por un lado, las mujeres conforman el 33.3% en total, lo cual equivale a 17; en el nivel bajo, se concentra 47.1% mientras que el 29.4% en el nivel medio y el 28.6% en el nivel alto, ello evidencia que existe una mayor concentración en el nivel bajo. Por otro lado, los varones concentran el 48.6% en nivel medio, mientras que el 28.6% en el nivel alto y el 22.9% en el nivel bajo evidenciando un porcentaje mayor en el nivel medio. Con ello, se puede afirmar que una mayor cantidad de varones tiene un compromiso organizacional superior que las mujeres en los mandos medios de Talma.

Respecto a la Tabla 27, la cual analiza la variable retención del empleado y género, se observa que existe un 30.8% en el nivel bajo, se concentra 40.4% en el nivel medio y 28.8% en el nivel alto en relación con el total de la muestra. Con ello, se infiere que una mayor cantidad de colaboradores de mandos medios en Talma posee un nivel medio de retención del empleado; sin embargo, esta no es mayor a 50% y el nivel alto es el que concentra una menor cantidad de colaboradores. Dado que el nivel alto de retención del empleado solo concentra el 28.8%, se recomienda evaluar, explorar y abordar los aspectos de retención ya que estos son más apreciados por los colaboradores.

**Tabla 27. Cruzada retención y género**

Retención		Femenino	Masculino	Total
Nivel bajo	Recuento	6	10	16
	% dentro de RE	37.5%	62.5%	100%
	% dentro de género	35.3%	28.6%	30.8%
	% de total	11.5%	19.2%	30.8%
Nivel medio	Recuento	7	14	21
	% dentro de RE	33.3%	66.7%	100%
	% dentro de género	41.2%	40.0%	40.4%
	% del total	13.5%	26.9%	40.4%
Nivel alto	Recuento	4	11	15
	% dentro de RE	26.7%	73.3%	100%
	% dentro de género	23.5%	31.4%	28.8%
	% del total	7.7%	21.2%	28.8%

Además, se observa en la tabla, en la retención del empleado, una mayor cantidad de mujeres se encuentra en el nivel medio a diferencia del compromiso organizacional, en donde se acumula un mayor porcentaje de mujeres en el nivel bajo. Las mujeres concentran el 35.3% en el nivel bajo, 41.2% en el nivel medio, mientras que en el nivel alto poseen el 23.5%; los varones acumulan el 28.6% en el nivel bajo, 40.0% en el nivel medio y 31.4% en el nivel alto. Ambos géneros poseen una mayor proporción en el nivel medio; sin embargo, los varones acumulan un mayor porcentaje en el nivel alto; ante ello, se afirma que una mayor cantidad de los varones poseen niveles más altos de retención del empleado que las mujeres de mandos medios en Talma.

Respecto a la Tabla 28, la cual analiza la variable apoyo organizacional percibido y género, se observa que existe un 32.7% en el nivel bajo, se concentra 40.4% en el nivel medio

y 26.9% en el nivel alto en relación con el total de la muestra. Con ello, se infiere que una mayor cantidad de colaboradores de mandos medios en Talma posee un nivel medio de apoyo organizacional percibido; sin embargo, esta no es mayor a 50% y el nivel alto es el que concentra una menor cantidad de colaboradores, este escenario es similar a lo que ocurre con la retención del empleado. Dado que el nivel alto de apoyo organizacional percibido solo concentra el 26.9%, se recomienda evaluar, explorar y abordar los aspectos de la propuesta de valor del empleado, ya que el apoyo organizacional percibido es un atributo de la marca empleadora, la misma que comunica la propuesta de valor del empleado.

**Tabla 28. Cruzada apoyo organizacional percibido y género**

Apoyo organizacional percibido		Femenino	Masculino	Total
Nivel bajo	Recuento	6	11	17
	% dentro de AOP	35.3%	64.7%	100%
	% dentro de género	35.3%	31.4%	32.7%
	% de total	11.5%	21.2%	32.7%
Nivel medio	Recuento	6	15	21
	% dentro de AOP	28.6%	71.4%	100%
	% dentro de género	35.3%	42.9%	40.4%
	% del total	11.5%	28.8%	40.4%
Nivel alto	Recuento	5	9	14
	% dentro de AOP	35.7%	64.3%	100%
	% dentro de género	29.4%	25.7%	26.9%
	% del total	9.6%	17.3%	26.9%

Dentro de la muestra, el porcentaje de mujeres acumulado en el nivel bajo, es 31.4%, el 35.3% se concentra en el nivel medio, mientras que el nivel alto concentra el 29.4%; en el caso de los varones, existe un mayor porcentaje en el nivel medio equivalente al 42.9%; asimismo, los porcentajes respecto al nivel alto y bajo poseen una diferencia de 5.9% concentrándose 35.3% en el nivel bajo y 29.4% en el nivel alto. Con todo lo presentado, se concluye que una mayor cantidad de varones poseen un nivel de apoyo organizacional superior a las mujeres.

A continuación, se presenta un análisis de tablas cruzadas entre las variables principales del presente estudio: compromiso organizacional, apoyo organizacional percibido y retención del empleado, y años de antigüedad. Para ello, se realizaron percentiles y una clasificación en nivel bajo, medio y alto, y para años de antigüedad una clasificación de 1 año, entre 2 y 3, entre 4 y 6 y finalmente de 7 a más años en la empresa. Por medio de la tabla se obtuvo que un mayor porcentaje de colaboradores poseen más de 7 años en la empresa

representando el 59.7% de la muestra, lo cual resulta favorable, ya que acorde a KPI Estudios (2021) a los 7 años el trabajador ya ha alcanzado un conocimiento profundo y completo del lugar donde habita y ha experimentado los cambios de estructura organizacional, es decir, la mayor parte de la muestra posee un conocimiento profundo de la organización debido al periodo de años que ha subsistido en ella y tienen la intención de permanecer en la organización.

**Tabla 29. Cruzada: retención y años antigüedad**

Retención		1 año en la empresa	Entre 2 y 3 años en la empresa	Entre 4 y 6 años en la empresa	De 7 años a más en la empresa
Nivel bajo	Recuento	3	0	5	8
	% de RE	18.8%	0%	31.3%	50%
	% de antigüedad	50%	0%	45.5%	25.8%
	% de total	5.8%	0%	9.6%	15.4%
Nivel medio	Recuento	1	4	4	12
	% de RE	4.8%	19%	19%	57.1%
	% de antigüedad	16.7%	100%	36.4%	38.7%
	% de total	1.9%	7.7%	7.7%	23.1%
Nivel alto	Recuento	2	0	2	11
	% de RE	13.3%	0%	13.3%	73.3%
	% de antigüedad	33.3%	0%	18.2%	35.5%
	% de total	3.8%	0%	3.8%	21.2%

Se observa que en la Tabla 29, la cual relaciona la retención del empleado con los años de antigüedad que posee el colaborador dentro en la organización en estudio. En relación a los trabajadores que tienen más de 7 años a más en la empresa, en el nivel bajo se concentra un 25.8%, este grupo es el que posee un menor porcentaje acumulado en nivel bajo, a diferencia de los otros grupos de años de antigüedad inferior que tienen porcentajes más bajos en relación a la retención, ello puede deberse al tiempo que estos trabajadores han permanecido en la organización; asimismo, en nivel medio el 38.7% y en el nivel alto el 35.5%, evidenciando que el nivel alto de retención de los colaboradores de 7 años a más no concentra la mayor proporción de colaboradores, sino es encabezado por el nivel medio dentro de este grupo.

Asimismo, resulta interesante que el segundo grupo en concentrar una mayor cantidad en el nivel alto son los colaboradores que tienen 1 año en la empresa, también cabe mencionar que dentro de este grupo, una mayor cantidad de colaboradores posee un nivel bajo de retención, escenario similar a los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años en la

empresa pero no concentran la mayor cantidad en el nivel alto; resulta curioso que el rango de colaboradores entre 4 y 6 años, y los empleados de 7 años a más en la empresa no esten alineados.

Seguidamente, se detalla la Tabla 30, en la cual se identifica el nivel de compromiso organizacional y años de antigüedad que posee el trabajador en la organización: de 1 año, entre 2 y 3, entre 4 y 6, y finalmente de 7 a más años en la empresa.

**Tabla 30. Cruzada compromiso y años de antigüedad**

Compromiso organizacional		1 año en la empresa	Entre 2 y 3 años en la empresa	Entre 4 y 6 años en la empresa	De 7 años a más en la empresa
Nivel bajo	Recuento	3	0	6	7
	% de CO	18.8%	0%	35.7%	43.8%
	% de antigüedad	50%	0%	55.6%	22.6%
	% de total	5.8%	0%	10.4%	13.5%
Nivel medio	Recuento	1	4	3	13
	% de CO	4.5%	18.2%	15%	59.1%
	% de antigüedad	16.7%	100%	33.3%	41.9%
	% de total	1.9%	7.7%	6.3%	25%
Nivel alto	Recuento	2	0	1	11
	% de CO	14.3%	0%	7.1%	78.6%
	% de antigüedad	33.3%	0%	11.1%	35.5%
	% de total	3.8%	0%	2.1%	21.2%

Respecto a los trabajadores que tienen más de 7 años en la empresa se concentra un 22.6% de este grupo en el nivel bajo, un 41.9% en el nivel medio y un 35.5% en el nivel alto, porcentaje similar a la tabla de retención del empleado; concentran una mayor cantidad de colaboradores en nivel medio, esquema similar a los otros grupos con diferentes años en la organización; cabe señalar que este grupo de colaboradores son los que tienen el menor porcentaje en nivel bajo a diferencia de los otros grupos que tiene una antigüedad menor a 7 años; es coherente que los niveles de compromiso sean entre altos y medios, ya que han permanecido en la organización un tiempo superior a los otros colaboradores.

En relación con el parrafo precedente, se evidencia que una mayor cantidad de los colaboradores con más de 7 años en la organización concentra un nivel medio de compromiso organizacional, aunque se esperaría que la mayor cantidad se encuentre en el nivel alto; por ello, se requieren ajustar las políticas de retención, si bien la empresa se encuentra comprometida y encaminada, necesita retroalimentar las políticas y buscar potenciarlas.

Asimismo, los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años en la empresa en relación con la variable compromiso organizacional poseen un comportamiento similar a respecto a la variable retención, el 55.6% de este grupo se encuentra en el nivel bajo, esto resulta interesante, ya que representa a un grupo considerable, es decir que una mayor cantidad de colaboradores que posee entre 4 y 6 años posee un nivel bajo de compromiso organizacional.

Además, los colaboradores que tienen entre 2 y 3 años en la empresa concentran la totalidad en el nivel medio de compromiso organizacional, mientras que los colaboradores que tienen un año en la empresa acumulan un 50% en el nivel bajo, 33.3% en el nivel alto y un 16.7% en el nivel medio. De manera general, centrándonos en el personal que tiene más años y por ende posee un conocimiento profundo de la organización, es interesante cómo estos dos grupos: entre 4 y 6 años, y de 7 años a más tienen una opinión tan contraria respecto a el compromiso organizacional, si bien no se espera que todos los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años se encuentren en el nivel alto, sería más acertada que la mayoría se encuentre en el nivel medio, ello también en relación a la tendencia que ocurre en los colaboradores de 7 años, pero siguen líneas diversas, se recomienda poder profundizar en ello para poder esquematizar una propuesta que mantenga coherencia.

Finalmente, en la Tabla 31 se analiza el apoyo organizacional percibido y años de antigüedad dentro de la organización: de 1 año, entre 2 y 3, entre 4 y 6, y finalmente de 7 a más años en la empresa.

**Tabla 31. Cruzada apoyo organizacional percibido y años de antigüedad**

Apoyo organizacional percibido		1 año en la empresa	Entre 2 y 3 años en la empresa	Entre 4 y 6 años en la empresa	De 7 años a más en la empresa
Nivel bajo	Recuento	3	1	2	11
	% de AOP	17.6%	5.9%	11.8%	64.7%
	% de antigüedad	50%	25%	18.2%	35.5%
	% de total	5.8%	1.9%	3.8%	21.2%
Nivel medio	Recuento	1	2	5	13
	% de AOP	4.8%	9.5%	23.8%	61.9%
	% de antigüedad	16.7%	50%	45.5%	41.9%
	% de total	1.9%	3.8%	9.6%	25%
Nivel alto	Recuento	2	1	4	7
	% de AOP	14.3%	7.1%	28.6%	50%
	% de antigüedad	33.3%	25%	36.4%	22.6%
	% de total	3.8%	1.9%	7.7%	13.5%

Al analizar el cruce se dio como resultado respecto a los trabajadores que tienen más de 7 años en la empresa existe un 35.5% de este grupo en el nivel bajo, un 41.9% en el nivel medio y un 22.6% en el nivel alto, esto difiere de lo observado en la tabla de retención y compromiso, ya que, si bien en este caso, hay un mayor porcentaje en el nivel medio, el segundo nivel que concentra una mayor cantidad de colaboradores es el bajo en relación al apoyo organizacional percibido señalando que una mayor parte se concentra entre el nivel medio y bajo, es decir, que la mayoría de este grupo de colaboradores no percibe un alto nivel de apoyo por parte de la empresa, a pesar de los años que se encuentran en ella; los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años en la empresa, dentro de este grupo, el 18.2% se concentra en el nivel bajo, 45.5% en el nivel medio y el 36.4% en el nivel alto, concentran un mayor porcentaje en los niveles medio y alto, a diferencia del grupo de 7 años a más, es curioso cómo ellos perciben un apoyo organizacional más presente y favorable.

Además, los colaboradores que tienen entre 2 y 3 años en la empresa concentran un 25% en nivel alto y bajo, y el 50% en el nivel medio, mientras que los colaboradores que tienen un año poseen un comportamiento similar, con un 33.3% en nivel alto, 50% en nivel bajo y un 16.7% en el nivel medio. De manera general, la mayoría de los colaboradores se encuentra en el nivel medio, con un 40.3%, seguido por el nivel bajo con un 32.7% y en el nivel alto 26.9%, no hay una diferencia tan significativa entre el nivel alto y bajo, pero lo ideal sería que el nivel bajo concentra el menor porcentaje de colaboradores; también, resulta favorable que la mayoría se encuentre en el nivel medio, la compañía se debe encaminar a obtener un nivel alto de apoyo organizacional percibido.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior a la presentación de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo por medio de la integración de las variables de compromiso y el apoyo organizacionales como estas pueden afectar la retención de los colaboradores; en el presente capítulo, se presentarán otros estudios que hayan utilizada las variables propuestas y las principales conclusiones basadas en los objetivos propuestos. De igual manera se propondrán las recomendaciones para futuras investigaciones que puedan brindar un estudio más complejo respecto a las variables que afecten la retención del empleado.

### 6.1 Conclusiones de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es analizar el grado de relación del compromiso organizacional como variable mediadora entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado de mandos medios dentro de una empresa de servicios aeroportuarios Talma. Mediante la hipótesis, se concluye que el compromiso organizacional impacta de forma positiva y representa una mejora una mejora significativa en el modelo planteado entre el apoyo organizacional percibido y retención del empleado; ya que el R cuadrado aumenta de 0.266 a 0.638 al añadir el compromiso organizacional, es decir, que el modelo de regresión considerando el apoyo organizacional y compromiso organizacional explican mejor la retención del empleado.

En primer lugar, se comprobó que existe una relación el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional como variable mediadora en la empresa aeroportuaria Talma; la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir, si la variable de apoyo organizacional percibido aumenta, la variable del compromiso organizacional también. La correlación es 0.357, la cual es débil acorde a la tabla coeficiente de Spearman de Reguant, Vilá y Torrado (2018). En conclusión, ambas variables tienen una relación; sin embargo, no es significativa. Si bien están relacionadas, si se aplican políticas de apoyo organizacional percibido no tendrán un impacto notable en el compromiso organizacional.

En segundo lugar, se concluye que existe relación directa entre el compromiso organizacional como variable mediadora y la retención del empleado en la empresa aeroportuaria Talma. Es decir que, a mayor grado de compromiso organizacional, mayor grado de retención del empleado. En este caso, la correlación de ambas variables mencionadas es entre moderada y fuerte, acorde a la tabla coeficiente de Spearman de Reguant, Vilá y Torrado (2018), ya que el coeficiente de Spearman es 0.754; cabe resaltar

que el grado de correlación entre el compromiso organizacional y la retención del empleado es la más elevada en relación con las otras hipótesis.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, el cual es analizar en qué medida la variable afecta apoyo organizacional percibido en la retención del empleado de mandos medios dentro en una empresa que brinda servicios aeroportuarios en el Perú en este caso este estudio fue realizado en Talma una de las empresas con mayor representación en el sector. La relación entre ambas variables es directa, a mayor apoyo organizacional percibido, mayor retención del empleado; además, la correlación de Spearman (0,511) es entre moderada y fuerte. Ante lo mencionado, se concluye que el apoyo organizacional percibido tiene una correlación entre moderada y fuerte en la retención del empleado; ambas variables se encuentran relacionadas de manera significativa, los cambios entorno al apoyo organizacional percibido van a impactar en la retención del empleado.

Asimismo, en relación a los años laborados en la empresa Talma, los colaboradores más antiguos tienen un comportamiento diferente respecto al apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional; en relación con el compromiso, los trabajadores que tienen más de 7 años a más en la empresa acumulan un mayor porcentaje en el nivel medio y alto; sin embargo, los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años acumulan un mayor porcentaje en el nivel medio y bajo, concentrando el 50.7% en este nivel.

Respecto al apoyo organizacional, los trabajadores que tienen más de 7 años en la empresa poseen un mayor porcentaje en el nivel medio y bajo, a diferencia de los colaboradores que tienen entre 4 y 6 años en la empresa, dentro de este grupo concentran un mayor porcentaje en el nivel medio y alto; resulta interesante esta diferencia entre ambos grupos que conocen a la organización de manera más profunda a comparación de los otros grupos; se conoce que la empresa Talma se encuentra encaminada, ya que la mayoría se encuentra en el nivel medio, pero la falta de sintonía entre ambos grupos resulta peculiar y debería ser investigado con la finalidad de armonizar el comportamiento de estos dos grupos, ya que son los dos grupos más antiguos en la organización.

Además, en relación con el género de los colaboradores de Talma, la muestra del presente estudio está compuesta por 32.7% de mujeres y 67.3% de varones; conforme a lo hallado en el capítulo precedente, el estudio demuestra que los varones poseen niveles más altos con las variables planteadas en comparación a las mujeres. Por ello, se afirma que los varones tienen niveles superiores de compromiso organizacional, apoyo organizacional percibido y retención del empleado que las mujeres de mandos medios en Talma; referente a lo mencionado, se recomienda a la organización: evaluar, explorar y abordar los aspectos

del apoyo organizacional enfocándose en las subvariables que poseen mayor carga, las cuales son las acciones que afectan al empleado (0.900) y el rendimiento del empleado (0.764); de igual manera para el compromiso organizacional enfocado en la subvariable compromiso organizativo normativo (0.820), ya que estos elementos son los más apreciados por los colaboradores de mandos medios de la empresa.

A continuación, se presentarán los hallazgos de los estudios descritos previamente en los capítulos anteriores; estos resultan relevantes, ya que se examinan variables similares puestas en análisis para la presente investigación, con la finalidad de hallar el contraste entre los diversos resultados obtenidos con relación a las variables: apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional y retención del empleado.

En primer lugar, el estudio de Gavilán, Iturriagoitia y Fernández (2013) proponen analizar la experiencia de la marca empleadora; en los resultados obtenidos del estudio se encontró que las cargas factoriales de los ítems en sus respectivas variables latentes toman valores entre 0,78 y 0,96 indicando un elevado grado de validez convergente. Es interesante como en la presente investigación la correlación entre el compromiso organizacional y el apoyo organizacional, acorde a la tabla de coeficientes de Spearman, es débil; en contraste con lo hallado por Gavilán, Iturriagoitia y Fernández (2013) en su estudio, en el cual detallan que categorías como experiencia sensorial/estética, experiencia intelectual y experiencia emocional son más relevantes y significativas que el apoyo organizacional percibido; por ello, sería relevante evaluar en el contexto del sector de servicios aeroportuario, si las variables empleadas por los autores son más relevantes que el compromiso organizacional en relación con el apoyo organizacional percibido.

En segundo lugar, se presenta el estudio de Flores y Gómez (2018), el cual tiene como objetivo determinar la correlación entre las variables apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una institución privada de Lima. La principal diferencia con nuestro estudio es que Flores y Gómez proponen medir la variable apoyo organizacional percibido con las tres dimensiones del compromiso organizacional; los autores hallaron una relación positiva importante entre el compromiso organizacional y el apoyo organizacional percibido, a diferencia de la presente investigación, en el cual se corroboró una correlación positiva, en medida que una variable aumenta la otra también, pero esta no fue significativa, sino débil. Asimismo, hallaron que si el empleado tiene la percepción de que la empresa presta atención a su bienestar, tiende a ser probable que el empleado desenvuelva una relación más sólida con su organización, esto se evidencia porque la escala de apoyo organizacional percibido presenta una relación con la dimensión afectiva – normativo.

Además, si el empleado tiene la percepción de que la organización se preocupa y lo apoya, éste querrá permanecer en la empresa, en lo estadístico se corrobora lo anterior, ya que la dimensión de continuidad está vinculada con la afectiva – normativo, dado que el hecho de abandonar la organización denota un perjuicio para el colaborador (Loli et al., 2015 citado en Flores y Gómez, 2018); en la presente investigación, sucede similar, ya que existe una correlación positiva significativa (0.754) entre el compromiso organizacional, la cual abarca las tres dimensiones, y la retención del empleado. El estudio de Flores y Gómez (2018) es interesante porque utiliza las dimensiones del compromiso organizacional y mide el grado de relación de cada una de ellas con el apoyo organizacional percibido obteniendo resultados más específicos al examinar cada dimensión del compromiso, e identificando las más relevantes y significativas para poder aplicar políticas efectivas en relación con ello.

Por otro lado, el objetivo del estudio de Hurtado et al. (2021) es analizar los impactos colaterales de la experiencia de marca empleadora desde el punto de vista de un factor que impulsa en la influencia de la cultura sobre el compromiso organizacional en el departamento de Arequipa, Perú. Dentro de sus principales hallazgos se evidencia que se presenta una correlación alta y significativa entre la experiencia de marca empleadora, el compromiso organizacional y la cultura, ya que las variables poseen relaciones directas positivas y significativas. Respecto al compromiso organizacional, se halla que la cultura organizacional posee una elevada alto impacto (53.9%). Con relación al modelo intermedio, la investigación revela que experiencia de marca empleadora tiene un impacto no directo entre la cultura y el compromiso organizacional, ya que se presenta el 73.1% de influencia intermediaria. A partir de ello, se infiere que los niveles elevados del compromiso organizacional que poseen los docentes universitarios se deben a la experiencia de marca empleadora. Lo anterior no se da en la presente investigación, ya que el apoyo organizacional percibido, atributo de la marca empleadora, tiene una correlación positiva débil con el compromiso organizacional, sería interesante examinar qué otros atributos tiene la marca empleadora; de esa manera se podría medir el grado de relación con el compromiso organizacional y obtener una correlación alta, pero cabe resaltar que el compromiso organizacional mejora la relación del apoyo organizacional con la retención del empleado; es decir, los colaboradores de mandos medios no solo necesitan sentir el apoyo de la organización, sino que requieren sentir compromiso para permanecer en la organización.

Para el caso del estudio de Bravo y Jiménez (2011) quiere identificar la relación entre satisfacción laboral, bienestar psicológico y apoyo organizacional percibido en funcionarios que trabajan en el Centro de Cumplimiento Penitenciario y Centro Penitenciario Concesionado. En el caso de nuestra investigación, la correlación entre el compromiso

organizacional y la retención del empleado es 0.754; mientras que la correlación entre el apoyo organizacional percibido y la retención del empleado es 0.658; en el estudio de Bravo y Jiménez (2011), el apoyo organizacional percibido presentó una correlación más alta con la satisfacción laboral (0.679) y el bienestar psicológico (0.920). Por ello, resultaría interesante poner a prueba estas variables en un estudio posterior, comprobando si tienen un efecto significativo en la retención del empleado, si se encuentran relacionadas entre sí o no.

Finalmente, el estudio de Shubit (2020) indaga en la influencia de los factores de retención en el compromiso laboral de los maestros en las escuelas públicas del municipio de Tshwane. Respecto a sus hallazgos, Shubit buscó comprobar si los factores de retención predicen positiva y significativamente el compromiso laboral, es así como encontró que eran estadísticamente significativos ( $F_p < 0.05$ ). El modelo aportó el 40% de la varianza en la variable compromiso laboral. En el modelo 1 (escala de compromiso laboral de Utrecht), la compensación, la capacitación y el desarrollo, y las oportunidades profesionales actuaron como predictores positivos significativos del compromiso laboral, con compensación, capacitación y desarrollo, y oportunidades de carrera contribuyendo más a explicar la variación en el compromiso laboral general.

Resulta interesante el trabajo de Shubit, ya que analiza cada componente de las escalas de compromiso laboral y retención; las mencionadas poseen un  $r = 0,60$  obteniendo un resultado similar al grado de correlación entre el compromiso organizacional y la retención del empleado en la presente investigación, ya que la correlación de Spearman es igual a 0.754. Asimismo, se recomienda para futuras investigaciones descomponer los ítems de cada escala, considero que brinda una información más detallada y completa.

## **6.2 Recomendaciones a futuras investigaciones**

A manera de cierre se considera pertinente plantear las recomendaciones generales en base a esta investigación tanto como en la organización puesta en estudio como para organizaciones que pertenecen al mismo sector como también para próximas investigaciones que busquen poner en análisis a las variables estudiadas en la presente investigación.

En primer lugar, respecto a las limitaciones encontradas dentro del campo de estudio entre una de las primeras limitantes se encuentra que solo se ejecutó el estudio en una de las empresas del sector de servicios aeroportuarios dentro de Lima y no se alcanzó a analizar a las demás empresas dentro de este sector. En ese sentido, se recomienda aplicar el mismo estudio con la misma metodología empleada en esta investigación a otras empresas del sector aeroportuario de forma paralela para concentrar ello en un estudio y poder examinar y concluir sobre la base del sector de servicio aeroportuarios, incluso resultaría interesante

replicar en otros sectores para poder tener un campo de acción mucho más amplio y así proporcionar más información sobre las características de la marca empleadora.

Por un lado, se puede sugerir ampliar la población para fortalecer el estudio, en esta investigación se propuso centrarse en los mandos medios, pero podría resultar bastante interesante poder enfocar el estudio a otros colaboradores de la cadena de mando de la organización como la alta gerencia y operarios para poder compararlos o tener una noción panorámica de la situación.

Por otro lado, también se recomienda que los investigadores puedan hacer uso de nuevas metodologías o que incluso puedan agregar nuevas variables como la influencia de la marca empleadora en la retención; asimismo, desglosar el compromiso organizacional en sus tres dimensiones: compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional por continuidad y compromiso organizativo normativo, y poder plantear una discusión que permite ver en qué dimensión hay un mayor grado de relación o si no hay para saber qué metodologías emplear; además, proponer otras variables como experiencia sensorial/estética, experiencia intelectual y experiencia emocional, ya que un autor precisó que son más relevantes que el apoyo organizacional percibido, entonces, sería interesante contrastar las variables con la retención del empleado y el compromiso organizacional con la finalidad de hallar el grado de relación y comprobar si en otro contexto lo que el autor propone es aplicable; también, añadir la variable cultura organizacional en lugar del compromiso o considerarla en manera de adición al estudio para obtener una esfera más completa en la experiencia del empleado; a la par, otras variables interesantes son la satisfacción laboral y bienestar psicológico, esta última en un contexto post-pandemia resulta aún más llamativo y esencial. En esa misma línea, adicionar el compromiso laboral que abarca la compensación, la capacitación y el desarrollo, y las oportunidades profesionales, contribuyendo a obtener un estudio más sólido en relación con el compromiso general de trabajo.

Finalmente, es importante mencionar que este estudio fue desarrollado de manera transversal por lo que los resultados son representativos sólo dentro de un periodo de tiempo determinado, por lo que se sugiere abordar y profundizar el tema de estudio de manera longitudinal ya que podría arrojar resultados mucho más significativos ya que se analiza dentro de un periodo de tiempo mucho más largo.

En el caso de Talma, la organización dentro de sus planes en el área de recursos humanos considera importante la retención de talento, por ello cada año plantean diferentes estrategias para una mejora constante en la experiencia interna de cada colaborador, en base al análisis realizado a finales de cada año. Talma cuenta con diferentes programas que contribuye a la experiencia del empleador a partir de su propuesta de valor del empleado que

otorgar la mejora de la línea de carrera, con mayor énfasis en las áreas administrativas; asimismo, brinda flexibilidad horaria surgió a partir de la pandemia; además, existe comunicación horizontal, lo cual convenio con universidades (programas, tarifas accesibles). Estas estrategias implementadas por la organización han generado que Talma se vuelva atractivo frente al mercado laboral, sobre todo porque el trabajo remoto ha permitido que postulen e ingresen nuevos talentos que se encuentran ubicados en diferentes lugares y de esta forma poder sumar nuevos conocimientos al tener una continua atracción de nuevos talentos en el mercado laboral. Según Delgado (2020), con el trabajo remoto se ha logrado que se puedan integrar nuevos talentos de distintas zonas a una determinada empresa a partir del rompimiento de las barreras de espacio que brinda el internet.

En el presente estudio, las políticas ejecutadas a lo largo de los años por Talma demuestran haber sido efectivas, ya que la organización obtuvo niveles medio aceptables; es decir, se demuestra un trabajo previo, la organización se encuentra encaminada en cuanto a las estrategias de retención del empleado ligadas a las estrategias de experiencia del colaborador; la relación con retención del empleado y las otras variables estudiadas (compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido), muestran una correlación significativa, ya que la correlación de Spearman es igual a 0.597 respecto al compromiso y la retención, mientras que en el caso del apoyo organizacional percibido y la retención es 0.560; a partir de ello, se concluye que los colaboradores están asimilando las políticas y beneficios de la organización de manera adecuada y oportuna.

Acorde a Arasanmi y Krishna (2019), dentro de la marca empleadora, surge el apoyo organizacional percibido, y el compromiso organizacional es expuesta como variable mediadora, los autores infieren que la percepción positiva o negativa de las prácticas del apoyo organizacional determinaría la dirección y el alcance del sentimiento subjetivo de un empleado en el lugar de trabajo, en particular, sus intenciones de rotación o retención abordando el apoyo organizacional percibido como estrategia de marca empleadora, la cual funciona como predictor del compromiso y retención de los empleados en una organización, es así que empleados con un alto compromiso, un fuerte apego emocional y un sentido de pertenencia tienen más probabilidades de permanecer en una organización, ello parte de las políticas y prácticas de marca empleadora dentro de una organización.

Ante lo expuesto en párrafos anteriores, Talma tiene una oportunidad de mejora, ya que, si bien tiene resultados positivos, aún puede mejorar el grado en el modelo de regresión planteado; asimismo, disminuir el porcentaje de colaboradores en el nivel bajo en relación a las variables presentadas; entonces, deben mantenerse en la línea, buscar seguir contribuyendo con las diferentes propuestas y proponer nuevas estrategias enfocadas en el colaborador para promover un mayor grado de retención en los colaboradores con mayor

talento, escuchando continuamente su opinión en relación a las políticas de retención en la organización.



## REFERENCIAS

- Asociación Internacional de Transporte Aéreo. (2019). *El valor de la aviación en Perú*. Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). [https://www.iata.org/contentassets/bc041f5b6b96476a80db109f220f8904/peru\\_the\\_importance\\_of\\_air\\_transport\\_sp.pdf](https://www.iata.org/contentassets/bc041f5b6b96476a80db109f220f8904/peru_the_importance_of_air_transport_sp.pdf)
- Actualidad Gubernamental. (2021). *Sector aerocomercial peruano perdió más de S/ 12 mil millones desde 2020*. La república. <https://actualidadgubernamental.pe/noticia/sector-aerocomercial-peruano-perdio-mas-de-s-12-mil-millones-desde-2020/9f232dfd-e2e9-4cdd-93e6-4533e24da06d/1>
- Aguado, H. & Avilés, C. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. Marketingmasventas. <https://bit.ly/3WpU6tF>
- Alhmoud, A. & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *Sage Open Journals*. 1-13. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244019840118>
- Allen, NJ & Meyer, JP (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Revisión de gestión de recursos humanos*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Aloo, A. & Moronge, M. (2014). The Effects of Employee Value Proposition Performance of Commercial Banks in Kenya. *European Journal of Business Management*, 2(1), 141-161.
- Arasanmi, C. & Krishna, A. (2019), Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. 51(7/8), 387-395. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Atencio, E., Otero, O. & Peñata, J. (2020). Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente. *In Crescendo*, 11(1), 27-50. <https://doi.org/10.21895/incres.2020.v11n1.03>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(9), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Beatriz E., Alvarado, E. & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. (2 ed.). Organización Panamericana de la Salud. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/3132>
- Beccaria, L. & Maurizio, R. (2020). Rotación laboral en América Latina: Intensidad y diferencias entre países. *Revista internacional del trabajo*, 71(3), 535-573. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/ilrs.12160>

- Baron, R & Kenny, D. (1986). The moderator -Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. [https://psycnet.apa.org/fulltext/1987-13085-001.pdf?auth\\_token=9afc5dc9803c7e4d1afb3991d1234c062ff8e255](https://psycnet.apa.org/fulltext/1987-13085-001.pdf?auth_token=9afc5dc9803c7e4d1afb3991d1234c062ff8e255)
- Betanzos, N., Rodríguez C. & Paz, F. (2017). Desarrollo y validación de un cuestionario sobre compromiso organizacional normativo: Un estudio piloto en trabajadores mexicanos. *Universidad de Murcia*, 33(2), 393–402. *Universidad de Murcia*. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.235211>
- Biason, R. (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3). [https://www.researchgate.net/publication/339974603\\_THE\\_EFFECT\\_OF\\_JOB\\_SATISFACTION\\_ON\\_EMPLOYEE\\_RETENTION](https://www.researchgate.net/publication/339974603_THE_EFFECT_OF_JOB_SATISFACTION_ON_EMPLOYEE_RETENTION)
- Bisquerra, R. & Pérez, N. (2015). ¿Pueden las escalas Likert aumentar en sensibilidad? *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 8 (2), 129-147. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110703/1/651238.pdf>
- Blasco, M., Rodríguez, A. & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34–53. <https://bit.ly/3NeeTfr>
- Blau, PM (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, Nueva York, NY.
- Bojórquez, J., López, L., Hernández M. & Jiménez, E. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab MISP. *rsidad Tecnológica del Sur de Sonora*, 14-16. <https://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Bravo, C. & Jiménez, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91-99. [https://scielo.isciii.es/pdf/sanipe/v13n3/04\\_original3.pdf](https://scielo.isciii.es/pdf/sanipe/v13n3/04_original3.pdf)
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review 2012*. 29-36
- Caballero, M. & López, S. (2020). La importancia del Employer Branding. *RA&DEM*, 4, 97-114. <https://bit.ly/3M2havE>
- Canalicchio, P. (2020). Gestión estratégica en recursos humanos. *Hologramática – Facultad de Ciencias Sociales UNLZ*, 4(36), 19-44. <https://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=3&articulo=2289&tipo=A&sid=136&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Charak, K. & Zaware, N. (2020), “Rethinking on Pawar and Charak’s Priority Model of Employee Value Proposition: Development and Implications for Future Agenda”. *Journal of Applied Management and Investments*, 9(1), 12- 21. <https://n9.cl/0db79>

- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. *McGraw-Hill*, (9). <https://bit.ly/3TPfIDa>
- Contreras, I. (2017). Compromiso organizacional y la intención de permanencia de los profesionales de enfermería en una institución de salud privada, Lima, 2016. *Universidad Peruano Unión*. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1269>
- Cañadas, I. & Sánchez, A. (1998). Categorías de respuesta en Escalas tipo Likert. *Universidad de la Laguna*, 10(3), 623-631. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7489/7353>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Transporte aéreo como motor del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: retos y propuestas de política*. (359 ed.). Unidad de servicios de infraestructura. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43411/S1800006\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/43411/S1800006_es.pdf)
- Chabiera, E. (2021). Business Model Of Regional Airlines. *Transport Problems: an International Scientific Journal*, 16(4), 163-172.
- Corpac. (s.f). *Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A.* Plataforma digital única del estado peruano. <https://portal2.corpac.gob.pe/>
- Dagnino, J. (2014). *Correlación*. Pontificia Universidad Católica de Chile. [https://www.sachile.cl/upfiles/revistas/54e63a1a778ff\\_15\\_correlacion-2-2014\\_edit.pdf](https://www.sachile.cl/upfiles/revistas/54e63a1a778ff_15_correlacion-2-2014_edit.pdf)
- Díaz, J. (2018). Aprendizaje de las Matemáticas con el uso de Simulación. *Sophia*, 14(1), 22-30. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.14v.1i.519>
- Díaz, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una empresa de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología de Trabajo de las Organizaciones*, 11(1), 25-43. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317045002.pdf>
- Díaz, O. (2019). La gestión de aeropuertos en la era posprivatización. *Pensamiento y Gestión*, 46, 284–310.
- Díaz, O. (2015). Desarrollo reciente y relevancia actual de los ingresos comerciales aeroportuarios. *Estudios Gerenciales*, 31, 393-402. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000339>
- Duran-Seguel, I., Moreno, D., Valenzuela, K. & Alarcón N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 12–20.
- Delgado, A. (2020). El trabajo remoto en el Perú en tiempos de COVID-19. *Revista Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. 3(2), 73-84. <https://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34/31>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- El Comercio. (2019). Peruana Talma se convierte en la más grande de Sudamérica. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/servicios-portuarios-peruana-talma-convierte-gran-sudamerica-noticia-600964-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (2022). *PBI acumula una expansión anual de 5.51%. 16 de agosto de 2022*. <https://elperuano.pe/noticia/179736-pbi-acumula-una-expansion-anual-de-551>
- EY Perú. (2020). *48% de ejecutivos reconoce la dificultad para contratar y retener personal*. EY. <https://go.ey.com/3NkBmHS>
- EY Perú. (2022). *Crece la influencia de los empleados: el 47% renunciará a sus puestos por mejores salarios, oportunidades profesionales y flexibilidad*. EY. [https://www.ey.com/es\\_do/workforce/tendencias-mercado-laboral-latinoamerica-ey](https://www.ey.com/es_do/workforce/tendencias-mercado-laboral-latinoamerica-ey)
- Fernández, A. (2011). Las cuotas de género y la representación política femenina en México y América Latina. *Argumentos (México, D.F.)*, 24(66), 247-274. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952011000200010&lng=es&tying=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000200010&lng=es&tying=es)
- Flores, P., Muñoz, L. & Sánchez, T. (2019). Estudio de potencia de pruebas de normalidad usando distribuciones desconocidas con distintos niveles de no normalidad. *Perfiles*, 21(1). <https://ceaa.esPOCH.edu.ec/ojs/index.php/perfiles/article/view/42/19>
- Flores J. & Gómez I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 16(1), 1-30. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612018000100001](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000100001)
- Flores, C. & Flores, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk Y Kolmogórov-Smirnov. *Universidad de Panamá*, 23(2). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/341/3412237018/3412237018.pdf>
- Fuentelsaz, C. (2005). Cálculo del tamaño de la muestra. *Matronas profesión*, 5(18), 5-13. <https://www.federacion-matronas.org/wp-content/uploads/2018/01/vol5n18pag5-13.pdf>
- Gavilán, D., Iturriagoitia, M. & Fernández, S. (2013). Employer branding La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 7, 58-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4261261>
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K. & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*. 3(1), 188-191. <https://docplayer.es/48639084-Employee-retention-a-strategy-for-organizational-success-retencion-de-empleados-una-estrategia-para-el-exito-de-las-organizaciones.html>

- García, M., Rodríguez, F. & Carmona, L. (2009). Validación de cuestionarios. *Reumatología clínica*, 5 (4),171-177. [10.1016/j.reuma.2008.09.00](https://doi.org/10.1016/j.reuma.2008.09.00)
- Gestión (17 de noviembre de 2015). Solo un 14% de empresas peruanas tiene una estrategia de marca empleadora. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/14-empresas-peruanas-estrategia-marca-empleadora-105209-noticia/>
- Goncer, C. (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. Capital humano. <https://bit.ly/3FryJSj>
- Gonzales, D. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 509-529. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29048812009.pdf>
- González, C. (11 de agosto de 2022). Tendencias del mercado laboral en Latinoamérica según EY. Ernst & Young. [https://www.ey.com/es\\_do/workforce/tendencias-mercado-laboral-latinoamerica-ey](https://www.ey.com/es_do/workforce/tendencias-mercado-laboral-latinoamerica-ey)
- González, J & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423821>
- Granados, F. & Llanos, L. (2019). Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. *Universidad Anáhuac*. 35(151), 135-144. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079>
- Grupo One Air. (2022). Aviación comercial mundial crecimiento y pronóstico 2022-2041. *Grupo One Air*. <https://www.oneair.es/aviacion-comercial/#top>
- Hadi, N. & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from educational sector. *Administration Sciences*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- Heger, B. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121-233. <https://bit.ly/3gl42hu>
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hsu, D. (2017). Quantitative Analysis: PhD in Business Administration or Management, *E Leader Berlin*, 1-17. [https://www.academia.edu/33778196/Quantitative\\_Analysis\\_PhD\\_in\\_Business\\_Administration\\_or\\_Management](https://www.academia.edu/33778196/Quantitative_Analysis_PhD_in_Business_Administration_or_Management)
- Hurtado, A., Dante, B., Ccorisapra, F. & Quispe, A. (2021). Cultura organizacional y compromiso: Efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista*

*Universidad y Sociedad*, 13 (4), 369-377. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400369&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400369&script=sci_arttext&lng=en)

International Journal of Scientific Research in Science and Technology. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *Ambedkar University*, 6(1). <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Perú: informe económico octubre-diciembre 2009*. INEI Perú. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0853/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0853/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Comportamiento de la economía peruana en el 2020. INEI Perú. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1825/parte01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1825/parte01.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Comportamiento del PBI por actividad económica*. INEI Perú. <https://n9.cl/spfe8>

ITAérea. (2018) *Los Ingresos Comerciales en los Aeropuertos*. Itaereae. 11 de mayo de 2018. <https://www.itaerea.es/ingresos-comerciales-aeropuertos>

KPI. (2022). Categorías para la edad y antigüedad de los trabajadores. *KPI Estudios*. <https://www.kpiestudios.com/criterios-definicion-categorias-edad-antiguedad>

Kivak, R. (2020). *Organizational commitment*. Salem Press Encyclopedia.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning* 2, 195-215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>

La Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *El Turismo alza su voz en favor de la Paz*. The World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/es>

Lima Airport Partners. (2020). *Informe de Sostenibilidad y Memoria Anual 2019*. Responde Perú. <http://lap82.cloudapp.net/Documents/INFORME%20DE%20SOSTENIBILIDAD%202019.pdf>

Levin, R. & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía*. (7 ed.). Pearson education. <https://n9.cl/estaadmin>

López, P. (ma). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(8), 69-74. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es)

López-Roldán, P. & Fachelli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Universidad autónoma de Barcelona. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf)

- Machado, C., Luiz, S. & Barbosa, L. (18 de enero de 2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25, 84-101. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REGE-12-2017-008/full/html>
- Magallanes, J., Levano, L. & López, N. (2012). *Tour Guiado por la Estadística Básica*. (1 ed.). Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://www.researchgate.net/publication/291970205\\_Tour\\_Guiado\\_por\\_la\\_Estadistica\\_Basica](https://www.researchgate.net/publication/291970205_Tour_Guiado_por_la_Estadistica_Basica)
- Ministerios de Economía y Finanzas. (2018). “Módulo de gastos incurridos por entidades beneficiarias para la emisión de documentos cancelatorios – Tesoro Público”. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/manuales/MU\\_CORPAC\\_MRE.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/manuales/MU_CORPAC_MRE.pdf)
- Ministerio Economía y Finanzas. (2022). *La economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022 y fortalecerá sus cuentas fiscales*. Mef Perú. 7 de diciembre de 2022. <https://bit.ly/3P00LqS>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2022). *Estadística - Indicadores Económicos Sectoriales – Transportes*. MTC Perú. 13 de julio de 2022. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344781-estadistica-indicadores-economicos-sectoriales-transportes>
- Moncho, J. (2015). Estadística aplicada a las ciencias de la salud. *Gea Consultoría Editorial*. [https://federacionmedicaecuatoriana.net/wp-content/uploads/2021/08/kupdf.net\\_estadisticaplicada-a-las-ciencias-de-la-salud.pdf](https://federacionmedicaecuatoriana.net/wp-content/uploads/2021/08/kupdf.net_estadisticaplicada-a-las-ciencias-de-la-salud.pdf)
- Montoya, C. (2011). Mandos Medios. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19(26), 153-154. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415001>
- Morales, P. (2011). *Guía para construir cuestionarios y escala de actitudes*. Universidad Rafael Landívar <http://www.upcomillas.es/personal/peter/otrosdocumentos/Guiaparaconstruirescalasdeactitudes.pdf>
- Morales, P. & Rodríguez, L. (2016). *Aplicación de los coeficientes correlación de Kendall y Spearman*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>
- Musso, M. & Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar la retención laboral en nuestro país. *Universidad de Buenos Aires*.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J. & Parreira, P. (2018). *Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invariancia del Cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses*. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*. 06 de mayo de 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>
- Oxford Economics. (2016). *La importancia del transporte aéreo para Perú*. <https://clac-lacac.org/wp-content/uploads/2020/10/EM-PER-EE.pdf>

- One Air. (2022). *Crecimiento y Pronósticos 2022 – 2041*. Grupo One Air.  
<https://www.oneair.es/aviacion-comercial/>
- Oscar, D. (2015). Desarrollo reciente y relevancia actual de los ingresos comerciales aeroportuarios. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 393-402. *Estudios Gerenciales*.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.05.003>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. (2017). *Análisis del sector aeroportuario en el Perú*. Ositran Perú.  
<https://bit.ly/3FJ4Q0j>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. (2020-a). *INFORME DE DESEMPEÑO 2019*. Ositran Perú.  
<https://www.ositran.gob.pe/anterior/wp-content/uploads/2020/07/id-lap-2019-1.pdf>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. (2020-b). *Repercusión del COVID-19 en el sector aeronáutico en el Perú y el mundo*. Ositran Perú. <https://www.ositran.gob.pe/anterior/wp-content/uploads/2020/12/repercusion-covid-19-sector-aeronautico-peru-mundo.pdf>
- Organización de Aviación Civil Internacional. (2019). *Aviation Benefits Report*. Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA).  
<https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>
- Organización de Aviación Civil Internacional. (2020). *Manual sobre los aspectos económicos de los aeropuertos*. Organización de aviación civil internacional.  
[https://www.icao.int/publications/Documents/9562\\_cons\\_es.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/9562_cons_es.pdf)
- Oviedo, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4), 572-580. <https://bit.ly/3JZLwMv>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación- Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Pawar, A. & Charak, K. (2015). Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The indian organizations outlook. *International Journal of Management Research y Review*, 5(11), 1195-1203. <https://bit.ly/3SMOGWg>
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*. <https://bit.ly/3sL7hHC>
- Pérez, L., Díaz, C., Pérez, T. & Ramos, R. (2021). Enfoque jerárquico para la gestión de operaciones aeroportuarias. *Universidad Central Marta Abreu de Las Villas*, 42(2), 147-174. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362021000200147yInq=esyInq=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000200147yInq=esyInq=es)
- Pumarino, A. (2020). *Enfrentar un entorno de riesgos - VUCA*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://app-vlex-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/#/vid/enfrentar-entorno-riesgos-vuca-842614353>



- Price Waterhouse Cooper. (2021). *Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos 2021*. PWC Perú. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>
- Price Waterhouse Cooper. (2022). *Los retos que enfrentarán las empresas en el 2022*. PWC Interaméricas. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Los-retos-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2022.html>
- Ramesh, S., Kamalaveni, M. & Vetrivel, T. (2019). A REVIEW OF LITERATURE ON EMPLOYEE RETENTION. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 4(4), 1-10). <https://n9.cl/uubf9m>
- Reguant, M., Vilà, R. & Torrado, M. (2018). La relación entre dos variables según la escala de medición con SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 11(2), 45–60. <http://doi.org/10.1344/reire2018.11.221733>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan: Pearson educación. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://n9.cl/tyd5w>
- Robert Yin. (2015). Investigación sobre estudio de casos diseño y métodos. *SAGE Publications*, 5(2). <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <http://www.jstor.org/stable/20299733>
- Shabanabi, P. & Geeta, K. (2019). “Employer Branding: A Literature Survey”. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2), 141-146.
- Shibiti, R. (2020). La satisfacción de los maestros de escuelas públicas con los factores de retención en relación con el compromiso laboral. *Revista SA de Psicología Industrial*, 46, 9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1675>
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*SA, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Sousa, B., Ferreira, P., Arriscado, P. & Quesado, H. (2017). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group. *Universidad privada de Tacna*. [http://repositorio.upt.pt/jspui/bitstream/11328/2257/3/FERREIRA\\_RPM36.pdf](http://repositorio.upt.pt/jspui/bitstream/11328/2257/3/FERREIRA_RPM36.pdf)
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment*. ERE media. 23 de febrero de 2004. <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Talma. (2022). *Líder en Servicios Aeroportuarios*. Talma Perú. <https://www.talma.com.pe>

- Talma. (26 de junio de 2017). *Talma 25 años*. Talma Perú. 26 de junio de 2017. <https://www.talma.com.pe/ckfinder/talmape/files/publicaciones/tomo1.pdf>
- Vaca, N. (2021). Laberintos de cristal y el acceso de la mujer a puestos de nivel jerárquico superior y mandos medios del Gad municipal de Ambato. *Universidad tecnica de ambato*. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32793/1/FJCS-POSG-257.pdf>
- Valderrama, B. (2019). Los nuevos entornos colaborativos. *Capital Humano*, 347, 21–27. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fuay&AN=139753016&lang=es&site=ehost-live>
- Valdebenito, Z. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total. *Universidad de tesis*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138>
- Vega, A. & Nuñez, K. (2019). *Employee Value Proposition en las Organizaciones*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://bit.ly/3TUcd9q>
- Villasís, M., Márquez, H., Zurita, J., Miranda, G. & Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*, 65(4), 414-421.
- Vila, A., Máximo, S., López, A. & Ángel, J. (2004). *Correlación lineal y Análisis de regresión*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://bit.ly/3nPHnnc>
- Vilà, R., Torrado, M., & Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: Un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–10. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Zamora, G. (2008). Factors of the scholar organization that form the affective organizational commitment of preparatory school teachers. *Estudios pedagógicos Valdivia*, 34(1), 139-155). <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052008000100008>
- Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J. & Wu, C. (2020). The Influence of Perceived Organizational Support on Police Job Burnout: A Moderated Mediation Model. *Frente psychol*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00948>

# ANEXOS

## ANEXO A. Matriz de consistencia

### Matriz de consistencia

Matriz de consistencia						
Problema	Objetivos de investigación	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico	Población y Muestra	
Problema de Investigación	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Diseño no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009 citado en Hernandez et al, 2014). El diseño será de tipo transeccional, el cual se caracteriza por realizar observaciones en un momento específico, un estudio correlacional (alcance) tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto específico.	Población	
<p>La retención de empleados es importante en la ventaja competitiva de la organización, debido a que tienen un impacto en la eficiencia, productividad y sostenibilidad (Blason, 2020). Según el último estudio del Barómetro de Confianza para la inversión, publicado por EY Perú (2020), un 48% de ejecutivos peruanos tienen dificultades para contratar o retener personal. La salida de trabajadores de manera simbólica una pérdida de esfuerzos y recursos por parte de la organización. Por ello es crucial generar una propuesta de valor atractiva para el colaborador, para que elija su organización día tras día.</p>	Identificar el impacto del apoyo organizacional en la retención dentro la empresa de servicios aeroportuarios Talma	Existe una relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención de empleados	Apoyo organizacional percibido		Muestra	Colaboradores de la empresa de Servicios Aeroportuarios Talma
	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Variables dependientes		<p>Colaboradores de mandos medios de la empresa de servicios aeroportuarios Talma</p>	
	Identificar si el apoyo organizacional percibido afecta el compromiso organizacional	Existe una relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional	Compromiso organizacional			
	Identificar si existe una relación entre el compromiso organizacional y la retención	Existe una relación entre compromiso organizacional percibido y la retención de empleados	Retención de los colaboradores			
Identificar si existe relación entre el compromiso organizacional con el apoyo organizacional percibido y la retención de empleados	El compromiso organizacional afecta la relación entre el apoyo organizacional percibido y la retención de empleados					

## ANEXO B. Operacionalización de la variable

Figura 14. Operacionalización de las variables

Variable	Descripción de la Variable	Operacionalización de las variables	Ítems
Apoyo organizacional percibido	Estudios previos que encuestaron una amplia variedad de ocupaciones y organizaciones han proporcionado evidencia de la alta confiabilidad interna y la naturaleza unidimensional de la Escala de Apoyo Organizacional Percibido (p.e., Eisenberger et al., 1986, 1990, Seltman et al., 1990; Shore & Tetlow, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne et al., 1997). Seleccionamos 11 elementos de carga alta del artículo fuente (Eisenberger et al., 1986) que parecían aplicables a una amplia diversidad de organizaciones, estos fueron los artículos 1, 2, 4, 5, 9, 17, 18, 20, 22, 23 y 27. La publicación fuente informó que las cargas de estos artículos en el factor POS variaron de .67 a .84, con una carga promedio de .75.	Rendimiento del empleado	1 La organización valora mi contribución para realizar mejoras 2 La organización se enorgullece de mis logros en el trabajo
		Consideración de los objetivos y opiniones del empleado	3 La organización tiene muy en cuenta mis objetivos y valores
		Bienestar del empleado	4 La organización se preocupa realmente por mi bienestar 5 Si hubiera la oportunidad, la organización se aprovecharía de mí 6 La organización muestra muy poca preocupación por mí 7 Nunca hiciera el mejor trabajo posible, la organización no se daría cuenta 8 La organización concedería una patición de cambio razonable en mis condiciones de trabajo 9 La organización estaría dispuesta a ayudarme si necesito un favor especial 10 Si la organización pudiera contratar a alguien para sustituirme con un salario inferior, lo haría 11 La organización ignoraba cualquier cosa que me pasara 12 Esta empresa tiene un gran significado personal para mí
Compromiso organizacional	Según el estudio propuesto por Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico que puede describirse en tres diferentes dimensiones: afectivo, continuo y normativo. El primer componente haciendo referencia a la permanencia del colaborador por el deseo de este. En segundo lugar el de continuidad haciendo referencia al costo asociado del colaborador al dejar la organización y finalmente el normativo que se refiere a sentimiento del deber moral del colaborador hacia la organización en donde sus necesidades son atendidas. Fiablez del constructo y consistencia interna fueron evaluados por confiabilidad compuesta (CR) y $\alpha$ , considerando valores superiores a 0.70 como indicadores de fiabilidad adecuada. Originalmente tenían 19 ítems y se media por medio de una escala de 7 puntos.	Compromiso organizacional afectivo (COA)	1 Siento los problemas de esta empresa como si fueran los míos 2 Es difícil muy difícil de pagar el resto de mi carrera en esta empresa 3 No tengo ganas de "ser parte de la familia" en esta empresa 4 Me siento "emocionalmente conectado" con la empresa 5 No me siento como si fuera parte de esta empresa 6 Creo que hay muy pocas alternativas para poder pensar en salir de esta empresa 7 Me sentiría muy mal en este momento si tuviera que dejar la empresa, incluso si pudiera 8oran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar esta empresa ahora mismo 9 Una de las principales razones por las que sigo trabajando en esta empresa es que dejaría implicaría un sacrificio, ya que otra empresa podría no cubrir todos los beneficios que tengo aquí 10 En este momento, permanecer a esta empresa es tanto una necesidad material como voluntad personal 11 Una de las consecuencias negativas si salgo de esta empresa es la falta de alternativas laborales que tendría disponible 12 Como ya he estado tanto a esta empresa, actualmente no considero la posibilidad de trabajar en otra 13 No dejaría esta empresa porque siento que tengo una obligación personal con las personas que trabajan 14 Siento que no tengo el deber moral de permanecer en la empresa donde me encuentro actualmente 15 Aunque fuera a mi favor, siento que no sería correcto dejar esta empresa en este momento 16 Me sentiría culpable si dejara esta empresa ahora 17 Siento que tengo un gran deber con esta empresa y merezco mi lealtad 18 Me gustaría hacer otro trabajo o función, miraría primero las posibilidades dentro de esta empresa 19 Veo un futuro para mí dentro de esta empresa 20 No importa si trabajo en esta empresa u otra, siempre y cuando tenga trabajo 21 Si fuera por mí, definitivamente trabajaría para esta empresa durante los próximos cinco años 22 Si pudiera empezar de nuevo, elegiría trabajar en otra empresa 23 Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra empresa, aceptaría el trabajo 24 El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí 25 Me encantaría trabajar para esta empresa
		Compromiso organizacional por continuidad (COC)	1 Me gustaría hacer otro trabajo o función, miraría primero las posibilidades dentro de esta empresa 2 Veo un futuro para mí dentro de esta empresa 3 No importa si trabajo en esta empresa u otra, siempre y cuando tenga trabajo 4 Si fuera por mí, definitivamente trabajaría para esta empresa durante los próximos cinco años 5 Si pudiera empezar de nuevo, elegiría trabajar en otra empresa 6 Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra empresa, aceptaría el trabajo 7 El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí 8 Me encantaría trabajar para esta empresa
		Compromiso organizativo normativo (COC)	1 Me gustaría hacer otro trabajo o función, miraría primero las posibilidades dentro de esta empresa 2 Veo un futuro para mí dentro de esta empresa 3 No importa si trabajo en esta empresa u otra, siempre y cuando tenga trabajo 4 Si fuera por mí, definitivamente trabajaría para esta empresa durante los próximos cinco años 5 Si pudiera empezar de nuevo, elegiría trabajar en otra empresa 6 Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra empresa, aceptaría el trabajo 7 El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí 8 Me encantaría trabajar para esta empresa
Retención del empleado	En el estudio de Kynth y Col (2009), proponen un cuestionario para la retención del empleado compuesto por 11 ítems, dicha variable se descomponen en 5 diferentes dimensiones tales como: 1) apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional, 2) habilidades de liderazgo (relacionado con competencia en la comunicación, la preparación al estrés y el interés de asumir el liderazgo), 3) presión laboral, 4) seguimiento de los procedimientos (relacionado con las reglas, políticas y métodos dentro de la empresa), y 5) actitud frente al aprendizaje. Estas subvariables están relacionadas con la variable retención del empleado y explican el 49.13% de la varianza y el alfa de Cronbach es igual a 0.91.	Clima de apreciación y estimulación	1 He buscado un trabajo en otra empresa anteriormente
		Actitud de aprendizaje	
		Presión laboral	
		Liderazgo	
		Seguimiento de los procedimientos	

## Herramientas de levantamento de informação

### ANEXO C. Perguntas de questionário compromisso organizacional según Neves,

#### Graveto, Rodrigues, Marôco & Parreira (2018)

1	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta instituição
2	Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta instituição
3	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta instituição, mesmo que o pudesse fazer
4	Eu não iria deixar esta instituição neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
5	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na instituição onde estou atualmente
6	Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim
7	Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta instituição
8	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta instituição no presente momento
9	Na realidade sinto os problemas desta instituição como se fossem meus
10	Esta instituição merece a minha lealdade
11	Ficaria muito feliz em passar o resto de minha carreira nesta instituição
12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta instituição agora
13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta instituição é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
14	Neste momento, manter-me nesta instituição é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
15	Não me sinto como fazendo parte desta instituição
16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta instituição resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
17	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta instituição neste momento
18	Sinto que tenho um grande dever para com esta instituição
19	Como já dei tanto a esta instituição, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

**ANEXO D. Preguntas de cuestionario apoyo organizacional percibido según Eisenberger (1986)**

1	One of my greatest sources of comfort when things get rough is being with other people.
2	When I feel unhappy or kind of depressed, I usually try to be around other people who make me feel better.
3	During times when I have to go through something painful, I usually find that having someone with me makes it less painful.
4	I usually have the greatest need to have other people around me when I feel upset about something.
5	In order to get along and be liked, I tend to be what people expect me to be.
6	I like to be around people when I am the center of attention.
7	I often have a strong desire to get people I am around to notice me and appreciate what I am like.
8	I don't like being with people who may give me less than positive feedback about myself.
9	It is not important to me that I behave "properly" in social situations.
10	One of the most enjoyable things I can think of that I like to do is just watching people and seeing what they are like.
11	I would find it very satisfying to be form new friendships with whomever I liked.

**ANEXO E. Preguntas de cuestionario retención del empleado según Musso y Salgado (2012)**

1	I'm planning on working for another company within a period of three years.
2	Within this company my work gives me satisfaction.
3	If I wanted to do another job or function, I would look first at the possibilities within this company.
4	I see a future for myself within this company.
5	It doesn't matter if I'm working for this company or another, as long as I have work.
6	If it were up to me, I will definitely be working for this company for the next five years.
7	If I could start over again, I would choose to work for another company.
8	If I received an attractive job offer from another company, I would take the job.
9	The work I'm doing is very important to me.
10	I love working for this company.
11	I have checked out a job in another company previously.

## **ANEXO F. Preguntas de cuestionario final:**

**Por favor déjenos saber su voluntad de participar con esta investigación**

- Sí acepto participar en la investigación
- No acepto participar en la investigación

**Datos personales:**

### **Genero**

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no especificar

### **Indique su estado civil.**

- Soltero
- Casado
- Conviviente
- Divorciado
- Viudo

### **Distrito de residencia.**

- Lima Norte (Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres)
- Lima Centro (Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis)
- Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco)
- Lima Este (Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita)
- Lima Sur (Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo)
- Callao (Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla)
- Balneario (Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa)

**¿Cuál es el último grado de estudios cursado?**

- Secundaria completa
- Superior técnico completo
- Superior técnico incompleto
- Superior universitario completo
- Superior universitario incompleto
- Postgrado universitario completo

**¿Cuánto tiempo se encuentra trabajando en Talma? Exprese su respuesta en función de años.**

**A continuación, indica el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. La escala es del (1) al (7), siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo. No es una prueba para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su colaboración y sinceridad.**

Esta empresa valora mi contribución para realizar mejoras

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Esta empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Esta empresa considera mis objetivos y valores

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

A esta empresa realmente le importa mi bienestar

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Si tuviera la oportunidad, esta empresa se aprovecharía de mí (en el ámbito laboral)

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Esta empresa muestra muy poca preocupación por mi persona

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Aunque hiciera el mejor trabajo posible, esta empresa no se daría cuenta

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Esta empresa aceptaría una petición de cambio en mis condiciones de trabajo

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Esta empresa estaría dispuesta a ayudarme si necesito un favor (en una situación especial)

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Si la empresa pudiera contratar a alguien para sustituirme con un salario inferior, lo haría.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Esta empresa ignora cualquier queja mía.



1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

### Preguntas Variable Apoyo Organizacional Percibido

A continuación, indica el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. La escala es del (1) al (7), siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo. No es una prueba para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su colaboración y sinceridad.

Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Siento los problemas de esta empresa como si fueran los míos.

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

No tengo ganas de “ser parte de la familia” en esta empresa

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Me siento “emocionalmente conectado” con la empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

No me siento como si fuera parte de esta empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Creo que existen muy pocas alternativas para pensar en salir de esta empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Me sentiría muy mal en este momento si tuviera que dejar la empresa, incluso si pudiera

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Gran parte de mi vida se vería afectada si decidiera dejar esta empresa ahora mismo

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Una de las principales razones por las que sigo trabajando en esta empresa es que dejarla implicaría un sacrificio, ya que otra empresa podría no cubrir todos los beneficios que tengo aquí

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

En este momento, permanecer en esta empresa es tanto una necesidad material como voluntad personal

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Una de las consecuencias negativas si salgo de esta empresa es la falta de alternativas laborales que tendría disponible

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Como ya he dado tanto a esta empresa, actualmente no considero la posibilidad de trabajar en otra

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

No dejaría esta empresa porque siento que tengo una obligación personal con las personas que trabajan aquí

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Siento que no tengo el deber moral de permanecer en la empresa donde me encuentro actualmente

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Aunque fuera beneficioso para mí, siento que no sería correcto dejar esta empresa en este momento

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Esta empresa merece mi lealtad

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Me sentiría culpable si dejara esta empresa ahora

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Siento que tengo un gran deber con esta empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

### **Preguntas Variable Retención**

**A continuación, indica el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones. La escala es del (1) al (7), siendo (1) Totalmente en desacuerdo y (7) Totalmente de acuerdo. No es una prueba para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Agradecemos su colaboración y sinceridad.**

Estoy pensando en trabajar para otra empresa dentro de un período de tres años

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Dentro de esta empresa, mi trabajo me da satisfacción

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Si quisiera hacer otro trabajo o función, primero miraría las posibilidades dentro de esta empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Veo un futuro para mí dentro de esta empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

No importa si estoy trabajando para esta empresa u otra, mientras tenga trabajo

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Si fuera por mí, definitivamente trabajaría para esta empresa durante los próximos cinco años

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Si pudiera empezar de nuevo, elegiría trabajar para otra empresa

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra empresa, aceptaría el trabajo

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí

1 2 3 4 5 6 7  
Totalmente en desacuerdo        Totalmente de acuerdo

Me encanta trabajar para esta empresa

1    2    3    4    5    6    7

Totalmente en desacuerdo                          Totalmente de acuerdo

He buscado un trabajo en otra empresa anteriormente

1    2    3    4    5    6    7

Totalmente en desacuerdo                          Totalmente de acuerdo

### ANEXO G. Máximo y mínimo de las subvariables de apoyo organizacional percibido

AOP_ Rendimiento del empleado		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		2
Máximo		14
Percentiles	30	11
	70	13

AOP_ Consideración		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		1
Máximo		7
Percentiles	30	4
	70	6

AOP_ Bienestar		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		9
Máximo		21
Percentiles	30	14
	70	19

<b>AOP_ Acciones</b>		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		14
Máximo		35
Percentiles	30	22
	70	29

**ANEXO H. Máximo y mínimo de las subvariables de compromiso organizacional**

<b>CO_ Afectivo</b>		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		21
Máximo		42
Percentiles	30	31
	70	39

<b>CO_ Continuidad</b>		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		19
Máximo		43
Percentiles	30	26
	70	34

<b>CO_ Normativo</b>		
N	Válido	52
	Perdidos	0
Mínimo		15
Máximo		42
Percentiles	30	25
	70	31

**ANEXO I. Rangos de las subvariables de apoyo organizacional percibido**

Rendimiento del empleado
--------------------------

2-11	Nivel bajo (1)
12-13	Nivel medio (2)
14	Nivel alto (3)

Consideración de los objetivos y opiniones del empleado	
1-4	Nivel bajo (1)
5-6	Nivel medio (2)
7	Nivel alto (3)

Bienestar del empleado	
9-14	Nivel bajo (1)
15-19	Nivel medio (2)
20-21	Nivel alto (3)

Acciones que afectan al empleado	
14-22	Nivel bajo (1)
23-29	Nivel medio (2)
30-35	Nivel alto (3)

## **ANEXO J. Rangos de las subvariables del compromiso organizacional**

Compromiso organizacional afectivo	
21-31	Nivel bajo (1)
32-39	Nivel medio (2)
40-42	Nivel alto (3)

Compromiso organizacioal por continuidad	
19-26	Nivel bajo (1)
27-34	Nivel medio (2)
35-43	Nivel alto (3)

Compromiso organizacional normativo	
15-25	Nivel bajo (1)
26-31	Nivel medio (2)
32-42	Nivel alto (3)



**ANEXO K. Prueba de normalidad de las subvariables de apoyo organizacional percibido**

<b>Kolmogorov-Smirnov</b>			
Variables	Estadístico	gl	Sig
<b>AOP_Rend</b>	0.251	52	0.001
<b>AOP_Consid</b>	0.301	52	0.001
<b>AOP_Bienstar</b>	0.248	52	0.001
<b>AOP_Accions</b>	0.223	52	0.001

**ANEXO L. Prueba de normalidad de las subvariables de compromiso organizacional**

<b>Kolmogorov-Smirnov</b>			
Variables	Estadístico	gl	Sig
<b>CO_Afectivo</b>	0.214	52	0.001
<b>CO_Continuidad</b>	0.283	52	0.001
<b>CO_Normativo</b>	0.234	52	0.001

**ANEXO M. Correlación de las subvariables de apoyo organizacional percibido**

<b>Rendimiento del empleado</b>	<b>AOP</b>	
	Correlación de Spearman	0.764
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

<b>Consideración de los objetivos y opiniones del empleado</b>	<b>AOP</b>	
	Correlación de Spearman	0.722
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

<b>Bienestar del empleado</b>	<b>AOP</b>	
	Correlación de Spearman	0.655
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

<b>Acciones que afectan al empleado</b>	<b>AOP</b>	
	Correlación de Spearman	0.900
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

**ANEXO N. Correlación de las subvariables del compromiso organizacional**

<b>Compromiso organizacional afectivo</b>	<b>CO</b>	
	Correlación de Spearman	0.764
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

<b>Compromiso organizacional por continuidad</b>	<b>CO</b>	
	Correlación de Spearman	0.707
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52

<b>Compromiso orgaizativo normativo</b>	<b>CO</b>	
	Correlación de Spearman	0.820
	Sig. (bilateral)	<.001
	N	52