



**El Compromiso Organizacional como mediador de la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en el Sector Público**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Organización y Dirección de Personas por:**

Carmen Cabrera Armas

Gina Marilyn Medina Sánchez

María del Pilar Condori Aguilar

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas**

**MAODP 2018-1**

**Lima, 04 de diciembre de 2020**

Esta tesis

**El Compromiso Organizacional como mediador de la relación entre  
Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en el  
Sector Público**

Ha sido aprobada:



.....  
Jaime Serida Nishimura (Jurado)



.....  
Martha Cecilia Esteves Dejo (Jurado)



.....  
Oswaldo Morales Tristán (Asesor)

**Universidad ESAN**

**2020**

A mi Payo por su legado. A mis padres, Carmen y Heralio, por su apoyo incondicional, su paciencia infinita y su ejemplo en la vida. A mis hermanas, Tania, Fiorela y Celinda, por su aliento y compañía en el viaje aun sin terminar.

**Carmen Cabrera Armas**

A Dios, promotor de todo lo bueno, a mis padres, Félix y Carmen, por su amor y apoyo incondicional, y a mis abuelas, Rosa y Felicitas, por su gran ejemplo de perseverancia en la vida.

**María del Pilar Condori Aguilar**

A mi familia, por su comprensión y apoyo incondicional. A mi esposo Erick, por ser mi soporte y por motivarme constantemente para lograr mi desarrollo profesional.

**Gina Marilyn Medina Sánchez**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	20
1.1. Antecedentes:	21
1.2. Pregunta de Investigación	22
1.3. Justificación:	23
1.4. Delimitación de Investigación:	25
1.4.1. Alcances	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	26
2.1. Percepción del Soporte Organizacional	26
2.1.1. Percepción del Soporte Organizacional en el Sector Público:	28
2.2. Intención de Renuncia:	29
2.2.1. Intención de renuncia en el Sector Público:	30
2.3. Percepción del Soporte Organización y la Intención de Renuncia	31
2.4. Percepción del Soporte Organización y la Intención de Renuncia en el Sector Público:	32
2.5. Compromiso Organizacional	33
2.6. Compromiso Organizacional, Intención de renuncia y Percepción del Soporte Organizacional.	35
2.7. Planteamiento teórico para la propuesta del modelo de investigación	37
2.8. Planteamiento teórico para la propuesta de hipótesis	38
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	39
3.1. Diseño metodológico:	39
3.2. Población y muestra:	40
3.3. Instrumentos de medición:	41
3.3.1. Percepción del Soporte Organizacional:	41
3.3.2. Intenciones de Renunciar:	42
3.3.3. Compromiso Organizacional	42
3.4. Validación y confiabilidad de Instrumentos:	43
3.5. Método de recolección y análisis de datos	45
3.5.1. Método de recolección	45
3.5.2. Análisis de Datos.	45
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>	46
4.1. Análisis Descriptivo	46
4.2. Análisis de Hipótesis	48

4.2.1	Análisis de Hipótesis de Mediación mediante Ecuaciones Estructurales, Variables Control incluidas en el modelo	48
4.2.2	Evaluación de hipótesis	50
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES</b>		52
5.1.	Discusión	52
5.2.	Conclusiones	54
5.3.	Implicancias Prácticas	55
5.4.	Limitaciones	56
5.5.	Recomendaciones	56
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		58
<b>ANEXOS</b>		66
	Anexo 1: Validez de Instrumentos	66
	Anexo 2: Confiabilidad de Instrumentos	72
	Anexo 3: Instrumentos de Medición	76
	Anexo 4: Decretos Legislativos 1057 y 276	79

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Muestra evaluada antes y durante la pandemia</i>	40
<i>Tabla 2. Muestra evaluada de acuerdo con el tipo de contrato</i>	41
<i>Tabla 3. Muestra evaluada de acuerdo con el rango de edad</i>	41
<i>Tabla 4: Resumen de AFC e Indicadores de Bondad de Ajuste para PSO, IR, CO</i>	43
<i>Tabla 5: Confiabilidad Escala PSO, IR, CO</i>	43
<i>Tabla 6. Evaluación del Alfa de Cronbach en Papers, con la variable IR</i>	44
<i>Tabla 7. Indicadores estadísticos univariados</i>	47
<i>Tabla 8. Tabla de Estimadores Estandarizados (con Bootstrapping) para el Modelo de Mediación General (con variables control incluidas)</i>	49

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo Percepción del Soporte Organizacional, Intención de Renuncia y Compromiso Organizacional</i>	37
<i>Figura 2. Modelo de Ecuaciones Estructurales para evaluar todas las hipótesis con las variables control.</i>	48
<i>Figura 3. Análisis Factorial confirmatorio del modelo unidimensional PSO</i>	66
<i>Figura 4. Análisis Factorial confirmatorio del modelo unidimensional IR</i>	67
<i>Figura 5. Análisis Factorial confirmatorio del modelo tridimensional CO</i>	68
<i>Figura 6. Segundo modelo de Análisis Factorial confirmatorio del modelo tridimensional CO</i>	69
<i>Figura 7. Tercer modelo de Análisis Factorial confirmatorio del modelo tridimensional CO</i>	70

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad ESAN por su alta formación académica en estos dos años, que nos ha permitido adquirir nuevos conocimientos y compartir experiencias que nos servirán a lo largo de nuestra vida profesional y personal.

Agradecemos a nuestro asesor, el profesor Oswaldo Morales Tristán, quien con profesionalismo y dedicación ha sabido orientarnos desde el inicio hasta concretar este trabajo de tesis.

Agradecemos a nuestro profesor Carlos Córdova Chea, quien colaboró en la etapa inicial de esta investigación mostrando disposición en este proceso de formación académica.

Finalmente, agradecemos a nuestro Jurado, los profesores Jaime Serida Nishimura y Martha Cecilia Esteves Dejo, quienes con sus aportes enriquecieron nuestro trabajo de investigación.

## **CARMEN CABRERA ARMAS**

---

Magíster en Organización y Dirección de Personas. Licenciada profesional, proactiva y responsable, orientada a desarrollar su talento en el área de manejo de personas; con conocimiento de técnicas de capacitación y desarrollo organizacional. Con más de 8 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL – INDECI**

INDECI, es un organismo público ejecutor, integrante del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y adscrito al Ministerio de Defensa, tiene como función asesorar y proponer al ente rector, la Presidencia del Consejo de Ministros, la normativa que asegure procesos técnicos y administrativos de la gestión reactiva. Es el responsable técnico de coordinar, facilitar y supervisar la formulación e implementación de la Política Nacional y el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres en los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación.

#### **Jefa de la Oficina de Recursos Humanos**

**Diciembre 2018 – Diciembre 2019**

- Encargada de Formular y diseñar el presupuesto para el personal CAS y pertenecientes al Decreto Legislativo N° 276.
- Elaborar y Ejecutar los Proyectos de Bienestar anual y mensual para la Entidad.
- Diseñar y proponer políticas de Recursos Humanos a la Oficina General de Administración de acuerdo a los lineamientos de SERVIR.
- Formular, supervisar y evaluar las normas, directivas y lineamientos y su correspondiente implementación en materia de recursos humanos del INDECI.
- Promover y conducir el desarrollo de la Ley de Bases de la Carrera administrativa y Remuneraciones del Sector Público y sus normas complementarias, en tanto entre en vigencia la Ley del Servicio Civil.
- Promover la motivación e integración del personal del INDECI, la salud y seguridad ocupacional, la cultura y clima laboral adecuado en el ámbito institucional para el ejercicio de las funciones.
- Participar en los comités de la Gestión del Rendimiento, Seguridad y Salud en el Trabajo, Plan de Desarrollo de personas, Comité de Administración del Fondo de Asistencia y Estimulo – CAFAE.
- Implementar y desarrollar las políticas correspondientes a la Oficina de Integridad.
- Articular con la Alta Dirección los planes propuestos para la ejecución de la Oficina de Integridad y la incorporación del lineamiento a nivel institucional.
- Administrar la ejecución de las actividades de capacitación de acuerdo al Plan de Desarrollo de Capacidades del personal de INDECI, así como la evaluación de desempeño de los recursos humanos del Instituto de toda modalidad laboral.



- Establecer políticas de relaciones laborales en cumplimiento al Reglamento Interno de Servidores.
- Implementar y participar en el proceso de Tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.

### **Especialista en Recursos Humanos – Oficina de Recursos Humanos Mayo 2018 –Diciembre 2018**

- Coordinar y ejecutar las actividades de los subsistemas de la Gestión Administrativa de los Recursos Humanos.
- Elaborar propuestas normativas que establezcan lineamientos para la implementación de las normas vigentes en materia de gestión de Recursos Humanos.
- Realizar los procesos de selección correspondientes al régimen laboral N° 1057, elaboración de contratos, aperturas de legajos y generación de planillas de pago.
- Elaborar y ejecutar el Plan de Desarrollo de Personal.
- Elaborar, planificar y ejecutar los procesos de inducción del personal ingresante a la entidad
- Elaborar informes técnicos de acuerdo a su competencia
- Hacer seguimiento y proponer las mejoras oportunas en la ejecución de las actividades relacionadas a la Gestión Administrativa de Recursos Humanos
- Participar en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de las Gestión de Recursos Humanos.
- Participar en el proceso de Tránsito al nuevo Régimen del Servicio Civil.

### **MINISTERIO PUBLICO – FISCALIA DE LA NACION**

El Ministerio Público trabaja por una justicia transparente, moderna y efectiva para alcanzar una sociedad pacífica con inclusión social e igualdad de oportunidades. Su misión es prevenir y perseguir el delito, defender la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos tutelados por la ley; representar a la sociedad, al menor y a la familia en juicio; velar por la recta y efectiva administración de justicia

### **Analista de Recursos Humanos – Gerencia General**

**Diciembre 2015 –abril 2018**

- Evaluar la viabilidad de los diversos requerimientos en materia de recursos humanos que se canalizan a través del despacho de la Gerencia General.
- Emitir pronunciamientos, informes, proyectos de resolución y opinión en materia de recursos humanos que le encargue el Jefe de Gabinete de Asesores de la Gerencia General.
- Coordinar y brindar asistencia técnica en materia de recursos humanos a la Gerencia Central de Potencial Humano, así como a las Gerencias dependientes.
- Implementar la Gestión de Capacitación y conjuntamente el Plan de Desarrollo de Personal.
- Integrar comités de selección de personal, en representación de la Gerencia General.
- Revisar la documentación remitida por la Secretaria Técnica, en cuanto a Procesos Administrativos Disciplinarios y realizar las coordinaciones necesarias.

- Realizar la evaluación y supervisión de la implementación de la Seguridad y Salud en el Trabajo, respecto a sus comités y sub comités.
- Supervisar y realizar el control previo de las solicitudes de autorización de aprobación de contratos del trabajo por concursos públicos, suplencias y/o elegibles, de los diferentes regímenes laborales.
- Supervisar el procedimiento de conducción de los concursos públicos de méritos convocados por la institución.
- Supervisar la correcta ejecución del presupuesto de recursos humanos, según régimen laboral, en coordinación con la Gerencia Central de Planificación y Presupuesto.
- Llevar el registro y control de designaciones y determinación de montos de los cargos de confianza comprendidos en régimen laboral CAS.
- Gestionar y realizar el control previo a las solicitudes de aprobación de licencias del personal.
- Elaboración de directivas en coordinación con las áreas usuarias, en temas de su competencia.

**Especialista Administrativo - Gerencia Central de Potencial Humano Marzo 2013 –Diciembre 2015**

- Evaluar la documentación del personal postulante o nuevo servidor, verificar que la documentación presentada reúna el perfil y requisitos mínimos del cargo.
- Evaluar los perfiles y requerimientos para la contratación de personal y la concordancia con la escala remunerativa (DL 728), a fin de que estén alineados a los documentos de gestión existentes.
- Enviar las convocatorias a Ministerio de Trabajo para el inicio del reclutamiento y selección de personal.
- Analizar, Diseñar y Modificar la Directiva de reclutamiento y Selección que rigen a los Decretos Legislativos N° 728 y 1057 (CAS) para la incorporación de personal nuevo a la Institución.
- Elaborar informes mensuales de la situación actual del Área de Reclutamiento y selección a nivel nacional.
- Realizar el Reclutamiento y Selección de personal de los Decretos Legislativos Nros 728, 276 y 1057 (CAS) para la Entidad a nivel nacional con los 32 distritos fiscales incluyendo Cobertura Nacional (Lima).

**Asistente Administrativo - Gerencia Central de Potencial Humano Diciembre 2011 – Febrero 2013**

- Elaboración de las Planillas Mensuales correspondiente al personal contratado bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 728, 276 y 1057 y pensionistas.
- Evaluar la documentación del personal postulante o nuevo servidor, verificar que la documentación presentada reúna el perfil y requisitos mínimos del cargo.
- Manejo del módulo SIGA para el registro de incorporación y renuncias del personal contratado bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 728, 276 y 1057 y pensionista
- Manejo del SIAF para el adecuado pago de los servidores y prestadores de servicio en el módulo de planillas, de todos los regímenes laborales existentes en la institución.
- Manejo del Módulo de Recursos Humanos del Ministerio de economía y finanzas con respecto al

- ingreso y termino del personal nombrado, contratado y otros pertenecientes al D.L. 1057.
- Ingreso del personal al módulo del T-Registro de SUNAT.
  - Elaboración del PDT PLAME, del personal de la institución a nivel nacional.

## **FORMACION PROFESIONAL**

Maestría en Organización y Dirección de Personas Graduate School of Business – ESAN	2018-2020
Diplomado Gestión del Talento Humano – ESAN	2011
Licenciada en Administración	2014

## MARIA DEL PILAR CONDORI AGUILAR

---

Magíster en Organización y Dirección de Personas. Licenciada en Psicología por la Universidad César Vallejo, con experiencia en áreas como Capacitación, Evaluación y desarrollo en comunidades.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### INDEPENDIENTE

**Psicóloga**

**Marzo 2015 – Actualidad**

- Liderar programas de capacitación a empresas locales en temas relacionados a fortalecimiento de competencias organizacionales, y otros de interés corporativo.
- Liderar procesos de evaluación, diagnóstico, y/o intervención a nivel individual y corporativo.
- Atención y tratamiento psicológica a diversos grupos etarios.

#### MINERA COLQUISIRI S.A.

Minera Colquisiri S.A., empresa peruana con 35 años de operación, dedicada a la extracción y beneficio de minerales polimetálicos.

**Psicóloga Externa**

**Enero 2018 – Febrero 2018**

- Liderar talleres de Habilidades Sociales a niños y adolescentes de comunidades aledañas.
- Recuperar y mejorar la adaptación emocional y conductual en comunidad.

**Psicóloga Externa – Capacitación**

**Octubre 2017 – Diciembre 2017**

- Liderar planificación y ejecución de programas de capacitación específicas a personal.
- Responsable de talleres de apoyo en comunidades aledañas.
- Coordinación de actividades con el área de Bienestar y Responsabilidad Social.

#### CENTRO DE SALUD ACOS

Establecimiento de Salud, parte de la Red de Salud Acos, que facilita la organización de prestación de servicios de salud en el distrito de San Miguel de Acos.

**Psicóloga**

**Setiembre 2017 – Diciembre 2017**

- Responsable de atención psicológica en el establecimiento de salud y Centro Educativo.
- Responsable de brindar paquetes de atención en Salud Mental.

- Responsable de la planificación y ejecución de programas preventivos-promocionales en Salud Mental.
- Coordinación con organismos locales de apoyo para la ejecución de programas.

### **ACADEMIA PRE MILITAR Y POLICIAL**

Academia “Almirante Miguel Grau Seminario”, dedicada a la preparación y formación de jóvenes postulantes a las diferentes Escuelas Militares y Policiales.

**Docente**

**Mayo 2016 – Febrero 2017**

- Curso dictado: Psicología y Lógica
- Responsable del acompañamiento y asesorías
- Responsable de planificar, desarrollar y ejecutar talleres psicopedagógicos

### **INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 100**

Centro de Educación básica regular, con más de 54 años, brinda formación integral basada en principios y valores, a los 3 niveles: inicial, primaria y secundaria, en la ciudad de Huaral.

**Psicóloga**

**Abril 2016 – Noviembre 2016**

- Responsable de atención psicológica a estudiantes de los 3 niveles educativos y acompañamiento familiar.
- Promoción de conductas adaptativas y cultura de paz, logrando la adaptación emocional, cognitiva-conductual y académica del alumno, colegio y familia.
- Responsable de la planificación y ejecución de programas, charlas y talleres preventivos-promocionales en Salud Mental.

### **IEST “JOSÉ SANTOS CHOCANO”**

Instituto De Educación Superior Tecnológica Privado, con más de 34 años, brindando servicio educativo de calidad y sostenido en la ciudad de Huaral.

**Docente**

**Abril 2016 – Julio 2016**

- Curso dictado: Asistencia de Enfermería en Salud Mental
- Acompañamiento y asesorías.

**Psicóloga****Julio 2015 – Diciembre 2015**

- Responsable de atención psicológica
- Responsable del acompañamiento y asesorías
- Responsable de la planificación y ejecución de talleres psicológicos y psicopedagógicos.

**CLAS AGREGADO LA QUERENCIA**

Establecimiento, que pertenece a la Red de Salud Huaral, con 25 años de actividad, presta servicios de salud a diversas comunidades, garantizando su acceso a salud.

**Psicóloga****Julio 2014 – Febrero 2015**

- Responsable de atención psicológica en el establecimiento de salud: evaluación, diagnóstico y tratamiento.
- Responsable de brindar Paquetes de Atención en Salud Mental.
- Responsable de la planificación y ejecución de programas preventivos-promocionales en Salud Mental, charlas, talleres intra y extramurales.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en Organización y Dirección de Personas Graduate School of Business – ESAN	2018-2020
Programa de especialización para ejecutivos en dirección de personas Universidad ESAN	2017-2018
Colegiada Psicología Colegio de Psicólogos del Perú	2015
Licenciada en Psicología Universidad César Vallejo	2014

## **GINA MARILYN MEDINA SANCHEZ**

---

Magíster en Organización y Dirección de Personas. Licencia en Trabajo Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con más de 10 años de experiencia en Recursos Humanos enfocada en procesos de Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo y Clima Laboral.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

#### **CREDICORP CAPITAL SERVICIOS FINANCIEROS**

Holding financiero peruano que brinda servicios de asesoría financiera en Finanzas Corporativas, Gestión de Activos y Patrimonios, Negocios de Confianza, Mercado de Capitales, entre otros; operando en Chile, Colombia, Panamá y USA.

##### **Analista de Bienestar**

**Febrero 2014 – Actualidad**

- Liderar el programa de beneficios, buscando mejoras en función a las necesidades de nuestros colaboradores.
- Liderar el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y ante la coyuntura del SARS - CoV-2, implementando el Plan para la vigilancia, prevención y control de COVID-19.
- Asesorar al cliente interno en lo relacionado al proceso de beneficios corporativos, de salud, vida, financieros, flexibilidad, internacional, entre otros.
- Responsable de liderar el presupuesto de Bienestar el cual asciende a S/. 3,500,000.00 soles
- Implementación de Políticas relacionadas a Bienestar del personal.

#### **MAKRO SUPERMAYORISTA S.A**

Cadena mayorista de productos alimenticios y no alimenticios perteneciente al grupo holandés SHV (Steenkolen Handels Vereniging) creada en Amsterdam en 1968. Está presente en diversos países como Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia y Perú.

##### **Coordinador de Bienestar**

**Julio 2013 - Enero 2014**

- Liderar el programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y la implementación del nuevo Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Liderar el programa de bienestar: Salud y beneficios.
- Responsable del programa de Inducción de Bienestar a colaboradores que laboran en tiendas.
- Responsable del Plan de Recupero de Subsidios con indicadores de cumplimiento.

## **NICOLL PERU S.A.**

Empresa Peruana dedicada a la producción y comercialización de tubos, conexiones y pegamentos de PVC, CPVC, Polietileno y Blaze Master que son utilizados para la construcción residencial y comercial.

### **Trabajadora Social**

**Marzo 2010 – Junio 2013**

- Liderar el programa de Bienestar elaborando indicadores de satisfacción y rentabilidad.
- Liderar el Programa de Clima Laboral desde la evaluación de clima laboral, analizando los resultados y realizando propuestas para los planes de acción.
- Gestionar el Plan de Capacitación previo levantamiento de la información con las Jefaturas.
- Acompañamiento en la Negociación Sindical con el fin de conocer las demandas y evaluar el impacto económico de los nuevos planteamientos en la empresa.
- Encargada del Programa de Comunicación Interna.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en Organización y Dirección de Personas Graduate School of Business – ESAN	2017-2019
Diplomado en Gestión de Recursos Humano Universidad Ricardo Palma	2009
Colegiada en Trabajo Social Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2008
Licenciada en Trabajo Social Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2007



## RESUMEN EJECUTIVO

**Grado:** Magíster en Organización y Dirección de Personas

**Título de la Tesis:** El Compromiso Organizacional como mediador de la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en el Sector Público

**Autores:** Carmen Cabrera Armas  
María del Pilar Condori Aguilar  
Gina Marilyn Medina Sánchez

### **Resumen:**

En la actualidad, las Instituciones requieren de personal calificado y comprometido con sus funciones, que contribuyan a cumplimiento de las metas y objetivos de éstas; sin embargo, estas Instituciones no cubren con las expectativas de sus servidores, ya que su soporte institucional no se ve reflejado en beneficios tangibles como intangibles.

En ese sentido, las Instituciones públicas vienen impulsando procesos de reforma laborales con el fin de modernizar la administración pública, centrada principalmente en cambios estructurales y el establecimiento de procesos eficaces de gestión (Alfaro y Saavedra, 2008; Del Castillo y Vargas, 2009).

Por otro lado, la reforma institucional que se viene dando en el Sector Público, a nivel de procesos, hace necesario que su enfoque no sólo se centre en temas estructurales sino a nivel de beneficios para el servidor, brindando soporte al personal, de manera que logre identificarse con su Institución, manteniendo así su empleo y descartando las intenciones de renuncia.

Respecto a lo anterior, existen factores que podrían influir en la intención de permanecer o renunciar a la Institución, como la edad, el contexto a causa del SARS-COV2 y los tipos de contrato laborales.

En ese sentido, nuestro estudio busca determinar si la variable Compromiso Organizacional media la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia considerando como variables control el tipo de contrato, la edad y el contexto de la muestra.

La variable Percepción del Soporte Organizacional, es la medida general en que los servidores creen que su organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar” (Eisenberger et al., 1986); además está relacionado con las buenas prácticas que realizan las organizaciones hacia sus servidores (desarrollo profesional, formación, reconocimiento, seguridad en el trabajo, entre otros), y la satisfacción de necesidades socioemocionales (Kurtessis et. al, 2017).

El Compromiso Organizacional es un estado psicológico, es decir, sentimientos y/o creencias que el servidor tiene sobre su relación con la Institución (Meyer y Allen, 1991), entendiéndose como la identificación del individuo con su Institución, siendo visto como una actitud estable, que refleja una respuesta afectiva hacia la misma, relacionándose con el logro de objetivos a largo plazo (Meyer y Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1979; Meyer et al., 2002 citado por Perryer, 2010).

Por otro lado, la Intención de Renuncia responde a la intención de los empleados de renunciar a la organización para la que trabajan. ((Boshoff y Allen, 2000). Es la voluntad consciente y deliberada de abandonar la organización (Tett y Mayer, 1993), siendo medible en intervalos de tiempo específico y considerada como la última opción en una secuencia de cogniciones de abstinencia, incluido el pensar en dejar el trabajo y la intención de buscar otro empleo (Wong, et al., 2015).

Para nuestra investigación hemos considerado 271 servidores del sector público a nivel nacional, de todas las edades y con tipo de contrato temporal y permanente. Nuestra muestra

es no probabilística, y se recogió la información en dos etapas, antes y durante el estado de emergencia, a causa del SARS-COV 2.

Para nuestra investigación, se realizó un análisis de ecuaciones estructurales, a fin de evaluar la mediación de la variable Compromiso Organizacional en la relación entre las variables Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia.

Referente a las hipótesis planteadas se concluye que el Compromiso Organizacional media parcialmente la relación entre el Percepción del Soporte Organizacional e Intención de renuncia. Además, se corrobora estadísticamente la relación negativa entre las variables Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia, así como la existencia estadística de la relación negativa entre las variables Compromiso Organizacional e Intención de Renuncia.

Adicional a lo anterior, la variable control Edad muestra un impacto significativo y negativo sobre Intención de Renuncia, lo que se traduce en que, a mayor edad del servidor, éste presentara menor intención de renunciar a su trabajo.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día se sabe que, para las Instituciones Públicas es importante contar con el personal comprometido, y que su permanencia en la Institución dependerá de las acciones que ésta realice a favor de sus servidores.

Actualmente, las Instituciones públicas vienen impulsando procesos progresivos de reforma laborales para la modernización de la administración pública, que conllevan principalmente cambios estructurales y el establecimiento de procesos eficaces de gestión (Alfaro y Saavedra, 2008; Del Castillo y Vargas, 2009, citado por Gabel-Shemueli, et, al., 2013).

Para estas reformas, es clave el rol que ejercen los equipos de Recursos Humanos con el objetivo de fortalecer el apoyo de la Institución hacia sus servidores, reforzando su compromiso a fin de evitar la Intención de Renuncia, el cual es un potencial predictor de la rotación laboral. De lo contrario, al concretarse podría no sólo generar incremento de costos, sino también pérdida del talento y know-how, además de tiempo invertido en los procesos de selección, inducción y adaptación en el puesto de trabajo.

En ese sentido, esta investigación busca captar el interés de los equipos de Recursos Humanos de las Instituciones Públicas con el fin de fortalecer el compromiso de sus servidores a través del Soporte que brinda la Institución y así prevenir la intención de renuncia considerando variables como la edad, el tipo de contrato y el contexto que influyen en el servidor público para su permanencia o intención de renuncia a su Institución.

## **1.1. Antecedentes:**

Galletta, et al, (2011) refieren que las organizaciones deben implementar estrategias que faciliten la satisfacción de las necesidades de los servidores, promoviendo en éstos mejores relaciones con la organización. Además, encontró que el Soporte Organizacional es un elemento clave en la retención de los servidores públicos.

Karatepe & Vatankhah (2014), realizaron un estudio sobre el análisis de las prácticas de trabajo sobre la Percepción del Soporte Organizacional y las Intenciones de Renuncia; revelando que el apoyo de la institución en el crecimiento individual y profesional de los servidores contribuye a reducir las Intenciones de Renuncia en su centro laboral. Asimismo, refieren que las investigaciones que anteceden a este estudio, por lo general presentan la variable Percepción del Soporte Organizacional con la variable Intención de Renuncia de forma independiente entre sí y ambas variables han sido estudiadas en el Sector Público.

Además, Aselage y Eisenberger (2003) mencionaron que cuanto mayor es la calidad de la Percepción del Soporte Organizacional, mayor es el compromiso organizacional de los servidores y menores son los conflictos con la organización, lo que resulta en una mayor productividad.

Eisenberger et al. (1986) consideraron que, los empleados forman creencias globales sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar; y que la Percepción del Soporte Organizacional reduce el absentismo. En otras palabras, aumentos en las recompensas materiales y simbólicas que el empleado atribuye a la propia disposición de la organización aumentarían la Percepción del Soporte Organizacional.

Los hallazgos de Newman et al., (2012) también revelan la relación positiva entre Percepción del Soporte Organizacional con el Compromiso afectivo, y la relación negativa con las Intenciones de Renuncia. Sus hallazgos demuestran que pueden aumentar el Compromiso y reducir las Intenciones de Renuncia de sus servidores, aumentando su Percepción del Soporte Organizacional.

## **1.2. Pregunta de Investigación**

P1: ¿El Compromiso Organizacional se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia?

P2: ¿La Percepción del Soporte Organizacional se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia?

P3: ¿El Compromiso Organizacional media la relación entre la Percepción del Soporte Organizacional y la Intención de Renuncia, de manera que la Percepción del Soporte Organizacional se relaciona de forma positiva con el Compromiso Organizacional y éste se relaciona negativamente con la Intención de renuncia?

### **1.3. Justificación:**

Madden et al. (2015) refieren que los mecanismos de Soporte Organizacional y las relaciones positivas en el trabajo, son formas importantes para enfrentar los obstáculos que pudiesen tener las personas en su vida laboral y cumplir con sus objetivos en el lugar de trabajo. Asimismo, menciona la investigación de Allen et. al., (2003), quienes han pedido mayor investigación para determinar los contextos que podrían afectar la relación entre las variables Percepción del Soporte Organizacional y sus Intenciones de Renuncia.

Eisenberger et al. (1986) consideraron que los servidores que perciben el soporte de su institución tienden a corresponder con actitudes y comportamientos laborales positivos. Esto se debe a que la Percepción del Soporte Organizacional origina sentimientos de mutua correspondencia entre el servidor y su Institución. En ese sentido, su propuesta es que futuras investigaciones amplíe los estudios sobre la Percepción del Soporte Organizacional en el apego afectivo de los empleados a la organización.

Perryer et. al (2010), consideró en sus estudios las variables Intención de Renuncia y Compromiso Organizacional, específicamente el compromiso afectivo y de continuidad, moderadas por la variable Percepción del Soporte Organizacional. Su investigación plantea que los empleados con bajos niveles de compromiso, pero con altos niveles de percepción del soporte de la organización, tendrán menos probabilidad de abandonar la organización, utilizando la Intención de Renuncia como variable dependiente y las variables compromiso y Percepción del Soporte Organizacional como independientes.

Perryer et al (2010), recomienda que la investigación futura explore y replique este hallazgo en diferentes contextos. Además, también es posible que la percepción del soporte organizacional tenga algún efecto como antecedente de compromiso; por lo tanto, un estudio que investigue esto, así como la influencia de las dimensiones del compromiso que son también de considerable interés. En ese sentido, resultaría interesante considerar una futura investigación, donde Compromiso Organizacional pueda mediar la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia.

Respecto a nuestro país, el Estado ha venido impulsando sucesivos procesos de reforma para la modernización de la administración del sector público, que conllevan principalmente cambios estructurales y el establecimiento de procesos eficaces de gestión (p. ej., Alfaro y Saavedra, 2008; del Castillo y Vargas, 2009).

En el año 2010, según cifras del Instituto Nacional de Estadística - INEI, 987.214 personas trabajan en el sector público, lo que representa el 6.5% del total de la fuerza laboral ocupada en Perú. A los empleados del sector público en Perú se les clasifica en tres tipos de cargos: funcionario público, empleado de confianza de funcionario y servidores públicos (INE, 2010), los cuales tienen diferentes tipos de contrato laboral.

Gabel-Shemuelia, et. al (2013), refieren que varios autores argumentan que la gran heterogeneidad de las características del sector público en Perú podría tener importantes consecuencias negativas o positivas sobre el nivel de productividad y comportamiento de los servidores públicos. Por ello, recomiendan examinar y analizar los aspectos relacionados con la cultura organizacional, valores individuales y organizacionales, así como las prácticas de gestión de personas y su relación con la productividad individual y organizacional en el contexto específico del sector estatal de este país (p. ej., Solano-Silva, 2011).

Finalmente, al analizar investigaciones anteriores, consideramos relevante proponer el estudio del efecto mediador de la variable Compromiso Organizacional en la relación entre Percepción Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en servidores públicos en línea con la propuesta de Perryer, et al (2010), considerando importante el contraste con variables demográficas (control) como la edad, tipo de contrato y contexto de la muestra, a fin de medir el impacto en la intención de renuncia (Griffeth et al., 2000; Hom y Griffeth, 1995; Kacmar y Ferris, 1989).



## **1.4. Delimitación de Investigación:**

### **1.4.1. Alcances**

La investigación está dirigida a servidores de todas las edades del Sector Público, con tipo de contrato laboral temporal o permanente.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Percepción del Soporte Organizacional**

Según Eisenberger, la percepción del soporte organizacional se examina a través de la Teoría del Intercambio Social (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, et al, 1990), la cual sugiere que los servidores pueden proporcionar trabajo duro a cambio de recompensas tangibles y recursos socioemocionales (Rhoades y Eisenberger, 2002; Haar, 2006).

La teoría del Intercambio Social sostiene que los servidores establecen relaciones con otros para maximizar sus beneficios (Blau, 1964; Homans, 1974). Estos beneficios, fortalecen la relación con la institución y pueden ser impersonales como el suministro de información o dinero y socioemocionales, como la comunicación asertiva o respeto (Gouldner, 1960).

La Teoría del Intercambio Social destaca la importancia de comprender la motivación de los empleados y su relación con el logro de los objetivos de la organización. En la medida en que ambos socios estén dispuestos a colaborar mutuamente se fortalecerá la relación de intercambio a lo largo del tiempo (Wiley, 2016).

Cropanzano y Mitchell, (2005); Kurtessis et al., (2017), reafirmaron lo anterior, sosteniendo que el servidor considera el intercambio de esfuerzos y lealtades por beneficios tangibles y los recursos sociales de la organización.

Eisenberger et. al, (2001) refieren que, la Percepción del Soporte Organizacional aumenta la obligación de los empleados hacia la organización. En consecuencia, se ha encontrado que esta relación es más fuerte entre los servidores que asumen la norma de reciprocidad, lo que se traduce en un mejor desempeño y mayor rendimiento para su organización.

Kurtessis et. al, (2017), en la Teoría del Soporte Organizacional, refiere que la Percepción del Soporte Organizacional está relacionada con las buenas prácticas que realizan las organizaciones sobre sus recursos humanos (desarrollo profesional, formación, reconocimiento, seguridad en el trabajo, entre otros). Por ello, los servidores que laboran en este tipo de organizaciones perciben que sus contribuciones son valoradas y que además ésta se preocupa por su bienestar.

Según Haar, et al., (2016), la Percepción del Soporte Organizacional se basa en los juicios que realizan los servidores sobre las acciones que realiza su organización. Por lo tanto, la sinceridad y la comunicación oportuna por parte de la organización probablemente influyan en la evaluación de los servidores sobre la Percepción del Soporte de Organizacional.

Según Li et. al, (2019), los servidores desarrollan creencias sobre el grado en que sus organizaciones confían en ellos, reconocen sus contribuciones y cuidan su bienestar. Estas creencias han ido ganando importancia como indicadores críticos en la evaluación de la Percepción del Soporte Organizacional.

Para Eder y Eisenberger, (2008), los servidores que tienen un alto nivel de Percepción del Soporte Organizacional experimentan sus trabajos de manera más favorable, mostrando mayor satisfacción laboral, estados de ánimo positivo y menor estrés. Además, demuestran mayor Compromiso Organizacional Afectivo y mayor rendimiento (Rhoades y Eisenberger, 2002).

En esa línea de ideas, Kurtessis et. al, (2017), señalan también que, la Percepción del Soporte Organizacional satisface las necesidades socioemocionales, lo que resulta en una mayor identificación y Compromiso Organizacional, además de un mayor deseo de ayudar a la organización a tener éxito y un mayor Bienestar Psicológico.

Chiang y Hsieh, (2012) consideran que las Instituciones deben promover relaciones positivas con sus servidores cuando éstos se encuentran en situaciones difíciles y estresantes, debido a que cuando los servidores tienen una alta Percepción del Soporte Organizacional, experimentan su trabajo de manera favorable y se encuentran más comprometidos con su Institución. Además, que los empleados que sienten mayor Percepción del soporte Organizacional se sientan más empoderados.

### **2.1.1. Percepción del Soporte Organizacional en el Sector Público:**

El estudio de Galletta et al, (2011), se realizó en tres hospitales públicos de Italia y refiere que la Percepción del Soporte Organizacional no está relacionado directamente con la Intención de Renuncia, pero sí modera la relación entre la satisfacción laboral e Intención de Renuncia de las enfermeras. Por lo tanto, la Percepción del Soporte Organizacional ayuda a definir la calidad en la relación servidor y su institución, concluyendo que cuanto mayor es la satisfacción laboral de las enfermeras, menor es su Intención de Renuncia y esta relación disminuye cuando la Percepción del Soporte Organizacional es baja.

Rhoades et al (2001) estudiaron el Compromiso Afectivo como mediador de la relación entre las variables Percepción del Soporte Organizacional y Rotación Laboral. El estudio se realizó a 438 ex alumnos de una Universidad ubicada al este de los Estados Unidos, que se encuentran laborando en Instituciones públicas y privadas. Los resultados señalan que los servidores valoran la contribución y preocupación de la Institución por su bienestar y que éstos aumentan su Compromiso Afectivo, reduciendo así la rotación.

Zhou y Miao (2014), investigaron las bases de datos de ex alumnos de la Universidad de Zhejiang, que se graduaron entre 2001 - 2011 y que laboran en el Sector Público en China. Su investigación refiere que la Percepción del Soporte Organizacional cumple un rol mediador entre las variables Liderazgo de Servicio y Compromiso Afectivo; concluyendo que las organizaciones del sector público deberían fomentar el Soporte Organizacional con el fin de generar mayor Compromiso Afectivo en los servidores y que éstos perciban que la organización se preocupa por su bienestar.

Liu, et al (2018), investigaron la Percepción del Soporte Organizacional como variable mediadora entre Violencia Laboral e Intención de Renuncia en nueve hospitales públicos de China; concluyendo que los líderes de las enfermeras deben otorgar mayor importancia al Soporte Organizacional y establecer un sistema de incentivos a fin de disminuir la Intención de Renuncia.

## **2.2. Intención de Renuncia:**

Ajzen (1991) propone la Teoría del Comportamiento Planeado, modelo de extensión de la Teoría de la acción razonada (Ajzen, 1985, 1991; Ajzen y Madden, 1986), el cual es ampliamente investigado por los psicólogos sociales para predecir las intenciones del comportamiento. Plantea que, un individuo intentará realizar una acción si considera que las ventajas del éxito superan las desventajas del fracaso, y que tendría éxito si tiene el control suficiente sobre factores internos y externos que, además del esfuerzo, también influyen en el logro de la acción.

El modelo del Comportamiento Planeado refiere que el desempeño de un individuo está determinado por la intención de su comportamiento, que a su vez está determinada por tres factores: La actitud hacia el comportamiento, que es el grado o valoración que tiene la persona sobre la acción a realizar; la normas subjetivas asociada al comportamiento, como el grado de presión social que afronta el individuo para realizar la acción; y el control personal percibido sobre el comportamiento, que se refiere a la percepción del individuo sobre su propia capacidad para realizar dicha acción. (Ajzen, 1991)

Ajzen y Madden (1986) refieren que muchos comportamientos como el renunciar no están completamente bajo control de su voluntad, ya que no sólo depende de nuestros deseos sino también de factores externos, por lo que, el modelo del Comportamiento Planeado hace que sea el apropiado para esta variable.

Para Albattat y Som (2013), Intención de Renuncia se separa en dos apéndices, la intención voluntaria, que corresponde a la decisión del servidor de retirarse permanentemente de su centro de trabajo y la intención involuntaria, la cual obedece a la intención de retirarse de la organización, siendo ésta propiciada por el servidor. Se desprende de lo anterior que, la Intención de Renuncia puede ser propiciada tanto por el empleador, cuando existe un interés de desvincular a un servidor, o por el servidor, cuyo interés de retirarse puede estar basado en la insatisfacción del momento, inclusive sin existir una oportunidad laboral segura (Alvarado, et al., 2017).

Según, Tett y Mayer (1993), la Intención de Renuncia responde a la voluntad consciente y deliberada de abandonar la organización, siendo medible en intervalos de tiempo específico y considerada como la última opción en una secuencia de cogniciones de abstinencia, incluido el pensar en dejar el trabajo y la intención de buscar otro empleo (Wong, et al., 2015).

El estudio de Vandenberg y Nelson (1999) sostiene que la Intención de Renunciar a una organización representa uno de los mejores predictores de la rotación, y que la relación de las conductas en la intención varía ampliamente entre los estudios. Estas intenciones, motivadas por el descontento con la organización y sus valores, resultan en la pérdida de servidores.

Por otro lado, Bowen (1982), se enfocó al estudio de los servidores que desean renunciar, pero no lo hacen. Encontró que los servidores con una alta necesidad de logros o valores sólidos de ética laboral siguen asistiendo al trabajo y manteniendo su desempeño laboral a pesar de la Intención de Renunciar.

### **2.2.1. Intención de renuncia en el Sector Público:**

El estudio realizado por Mosadeghrad, et al., (2008) en instituciones públicas de Irán confirma que existe una relación negativa entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Renuncia. Los resultados muestran que la Satisfacción Laboral y el Compromiso

Organizacional juegan un papel importante en la Intención de Renuncia y que los servidores públicos se encuentran moderadamente satisfechos con sus trabajos y comprometidos con su organización; además, existen factores externos que influyen en la Intención de Renuncia como las condiciones del mercado laboral. N

Por otro lado, Galletta, et. al (2011), investigan a enfermeras de tres hospitales públicos en Italia. Refieren que existe una relación negativa entre Satisfacción Laboral e Intención de Renuncia y que, para un mayor control, las Instituciones Públicas deben implementar estrategias que faciliten la satisfacción de sus necesidades, promoviendo mejores relaciones con la organización y activando experiencias significativas de autonomía y responsabilidad.

Brunetto et al, (2012) realizó la investigación en el cuerpo policial de Australia. Su estudio examina los efectos de la Inteligencia Emocional de los agentes de policía sobre su Satisfacción Laboral, Bienestar, Compromiso del servidor, Compromiso Afectivo y su impacto en la Intención de Renuncia. Este estudio, sugiere que la Inteligencia Emocional predice las percepciones de los policías sobre su Bienestar y la Satisfacción Laboral, lo que influye positivamente en el Compromiso del servidor y el Compromiso Afectivo, influyendo negativamente en la Intención de Renuncia.

### **2.3. Percepción del Soporte Organización y la Intención de Renuncia**

Galletta, M., et all. (2011), plantea que la Percepción del Soporte Organizacional modera la relación entre la Satisfacción Laboral e Intención de Renuncia: cuanto mayor es la Satisfacción Laboral de las enfermeras, menor es su Intención de Renuncia, pero la fuerza de esta relación disminuye cuando la Percepción del Soporte Organizacional es bajo.

Eisenberg et al., (1990), sugieren que la Percepción del Soporte Organizacional influye en la satisfacción de las necesidades socioemocionales (aprobación, afiliación y autoestima); desarrollando un sentido de unidad con la organización. Sus resultados empíricos evidencian que, a mayor Percepción del Soporte Organizacional, se reducen las Intenciones de Renuncia.

El estudio de Akgunduz, y Sanli (2017) sostiene que la Percepción del Soporte Organizacional muestra un efecto negativo respecto a la Intención de Renuncia, es decir, los servidores que perciben que su organización los apoya logran integrarse laboralmente, presentan actitudes positivas hacia su trabajo y disminuyendo su Intención de Renunciar. Loi, et al., (2006), consideran que los servidores con un alto nivel de Percepción del Soporte Organizacional tienden a expresar sentimientos más fuertes de afiliación y lealtad con su organización y reducen sus Intenciones de Renunciar. (Wayne et al., 1997).

Van Knippenberg (2006), refiere que, si los servidores sienten que la organización ha actuado positivamente hacia ellos, es probable que estén comprometidos y permanezcan en la organización. A la inversa, sucedería si la organización no ha actuado positivamente, es más probable que éstos decidan renunciar.

Madden et. al, (2015), refieren que las dificultades que encuentran las personas durante su trabajo hacen que la Percepción del Soporte Organizacional sea importante porque sin estructuras de apoyo efectivas, los desafíos en el lugar de trabajo pueden tensar las relaciones laborales y conducirlos a buscar nuevas alternativas de empleo (Maertz y Griffeth, 2004).

#### **2.4. Percepción del Soporte Organización y la Intención de Renuncia en el Sector Público:**

Dupré y Day (2007), al examinar prácticas de gestión en recursos humanos, y su relación con sistemas de trabajo de alto rendimiento, evaluaron la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intenciones de Renuncia en personal militar, los cuales estaban mediados por la Satisfacción Laboral. Los hallazgos mostraron una relación indirecta entre ambas variables, esto es bajos niveles de Intención de Renuncia.

Un segundo estudio realizado por Perryer et al. (2010) en empleados de una organización del Gobierno Federal de Australia consideró la Percepción del Soporte Organizacional como variable moderadora entre el Compromiso Organizacional e Intención de Renuncia. Sus resultados confirmaron que era posible considerar la Percepción del Soporte Organizacional



como predictora de la Intención de Renuncia, dado que mantienen una relación negativa, es decir, la disminución de la Percepción del Soporte Organizacional conducirá a un aumento en la Intención de Renuncia y viceversa.

Galletta et. al (2011) muestra su estudio realizado en hospitales públicos que los servidores con un nivel alto de Percepción del Soporte Organizacional se encuentran más satisfechos con su Institución y con menor Intención de Renunciar. Asimismo, los resultados evidenciaron que la retención de los servidores públicos es una de las principales preocupaciones en el Estado. En los últimos diez años, muchos países han invertido fuertemente en la necesidad de retener a sus servidores.

Otro estudio realizado por Liu et al. (2018) en enfermeras de hospitales públicos en China, concluyen que los gerentes de entidades públicas necesitan entender la importancia del soporte organizacional y establecer sistemas de incentivos razonables con el fin de disminuir la intención de rotación. Se observó también que, los porcentajes altos de rotación que fueron encontrados en el personal podían emplearse como referencia del potencial comportamiento de rotación, es decir, como un factor predictivo de la conducta de los servidores públicos.

## **2.5. Compromiso Organizacional**

Becker (1960), describe el compromiso dentro de la “Teoría de la Apuesta”, como una disposición a mantener el empleo, como resultado de la acumulación de "apuestas", las cuales se perderían si se interrumpiera el vínculo con la institución. Estas apuestas representan cualquier cosa de valor que la persona haya invertido en la organización, por ejemplo, tiempo, aportes de pensiones, desarrollo de habilidades, crecimiento laboral, uso de beneficios organizativos, etc., y que se perdería en caso de abandonar el trabajo.

Powell y Meyer (2004), consideran que la Teoría de la Apuesta continúa siendo influyente como resultado de su incorporación a modelos multidimensionales populares de

Compromiso Organizacional, incluido el modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991, 1997).

Estas apuestas se clasificarían en 5 categorías, según lo explica Powell y Meyer (2004):

- Expectativas culturales generalizables: expectativas de los grupos de referencia respecto a lo que constituye un comportamiento responsable, por ejemplo, cuánto tiempo se debe permanecer en un trabajo.
- Preocupaciones de auto presentación: Como presentar una imagen pública consistente que requiere comportarse de una manera particular.
- Acuerdos burocráticos impersonales: A través de reglas o políticas establecidas por la institución para alentar o recompensar el empleo a largo plazo, por ejemplo, un sistema de compensaciones basado en la antigüedad.
- Ajustes individuales a las posiciones sociales: Son los esfuerzos realizados para adaptarse a una situación, haciéndolo menos adecuado para otras situaciones, por ejemplo, tiempo y esfuerzo para adquirir habilidades específicas de la organización.
- Preocupaciones no relacionadas con el trabajo: Apuestas secundarias realizadas fuera de la institución, por ejemplo, establecer raíces en una comunidad, la cual se vería afectada si la abandonara para buscar un nuevo empleo.

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico que comprende tres dimensiones:

- El Compromiso Afectivo, se refiere al apego emocional, la identificación y la participación del empleado en la Institución. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo siguen trabajando con la institución porque quieren hacerlo.
- El Compromiso de Continuidad, se refiere a los costos asociados con el abandono a la Institución.
- El Compromiso Normativo, refleja un sentimiento de obligación de continuar en la Institución.

Considerando lo anterior, el compromiso puede reflejar el deseo, necesidad u obligación de mantenerse en la Institución. Un aspecto importante es considerar que los tres componentes del compromiso se desarrollarían de diferentes maneras y tendrían diferentes implicaciones con la Institución (Meyer y Allen, 1991), es decir, si el Compromiso de Continuidad resultara bajo, los empleados podrían intentar quedarse debido a un fuerte Compromiso Afectivo o Compromiso Normativo (Powell y Meyer, 2004).

El Compromiso Afectivo ha sido considerado un determinante en la dedicación y la lealtad de los servidores con su Institución. Se considera que los servidores comprometidos afectivamente tienen un sentido de pertenencia e identificación que aumenta su participación en las actividades, su voluntad de perseguir los objetivos y metas, así como el deseo de permanecer en su Institución (Meyer y Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Mowday et al., 1979; Meyer et al., 2002 (citado por Perryer, 2010), menciona que el Compromiso Organizacional puede definirse como la identificación del individuo con su Institución. Siendo visto como una actitud estable, que refleja una respuesta afectiva hacia la misma, relacionándose con el logro de objetivos a largo plazo (Meyer y Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Rhoades et al (2001), refieren que el Compromiso Afectivo influyó en la relación entre Percepción del Soporte Organizacional y la posterior Rotación. Estudios futuros podrían considerar asociaciones de Percepción del Soporte Organizacional y Rotación mediadas por el Compromiso Afectivo durante intervalos de tiempo más prolongados, con el fin de examinar la durabilidad de tales relaciones.

## **2.6. Compromiso Organizacional, Intención de renuncia y Percepción del Soporte Organizacional.**

Loi et al., (2006) examinó las relaciones entre las Percepciones de Justicia de los servidores, Percepción del Soporte Organizacional, Compromiso Organizacional e Intención de Renuncia en abogados en ejercicio que laboran en estudios en Hong Kong. Los hallazgos

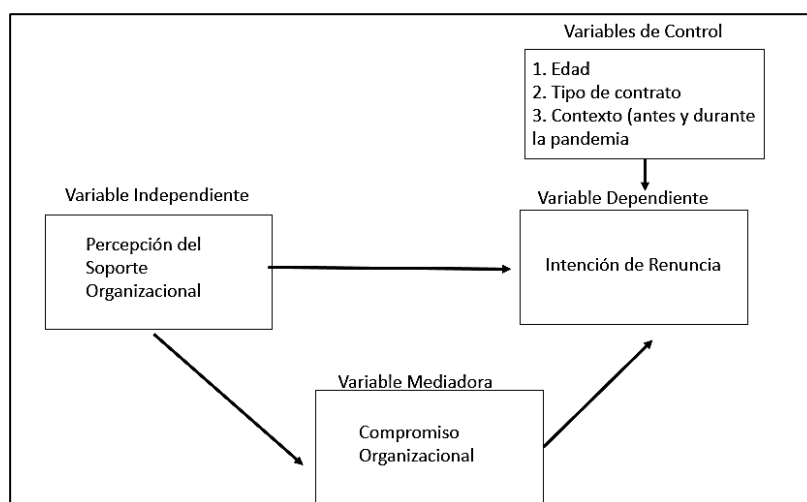
corroboraron que la Percepción del Soporte Organizacional influye en el Compromiso Afectivo. Los servidores, para corresponder a la Percepción del Soporte Organizacional, desarrollan vínculos más fuertes con la Institución, reduciendo así sus Intenciones de Renunciar, lo que evidencia la relación negativa esperada entre Compromiso Organizacional e Intención de Renuncia. Dado el papel destacado de la Percepción del Soporte Organizacional en el proceso de intercambio de servidores e instituciones, se recomienda que se implementen medidas para mejorarlo.

Perryer et al (2010), realizaron su investigación en empleados de Australia Occidental y Australia del Sur de una organización del Gobierno Federal (sector público), examinando para ello el efecto moderador de la variable Percepción del Soporte Organizacional entre el Compromiso Organizacional (específicamente Compromiso Afectivo y Compromiso de Continuidad) y la Intención de Renuncia. La investigación plantea que los empleados, con bajos niveles de Compromiso Organizacional, pero con altos niveles de Percepción del Soporte Organizacional, tendrán menos probabilidad de abandonar la Institución, utilizando la Intención de Renuncia como variable dependiente y las variables Compromiso Organizacional y Percepción del Soporte Organizacional como independientes.

Este resultado proporcionó una validación adicional de la poderosa relación entre Compromiso Afectivo y la Intención de Renuncia, evidenciando la existencia de un efecto moderador de la Percepción del Soporte Organizacional en la relación entre Compromiso Afectivo y la Intención de Renuncia. Dicho esto, Perryer recomienda realizar investigaciones que exploren este tipo de variables en diferentes contextos, recomendando que la investigación futura explore y replique este hallazgo. Además, también es posible que la Percepción del Soporte Organizacional tenga algún efecto como antecedente de Compromiso Organizacional; por lo tanto, un estudio que investigue esto, así como las dimensiones del Compromiso Organizacional, también son de considerable interés.

## 2.7. Planteamiento teórico para la propuesta del modelo de investigación

Perryer et al (2010), investigan la moderación de la variable Percepción del Soporte Organizacional en la relación entre Compromiso Afectivo e Intención de Renuncia, sugiriendo que Percepción del Soporte Organizacional podría tener un efecto como antecedente del Compromiso Organizacional. En ese sentido, y considerando las variables investigadas por los autores, planteamos un nuevo modelo de investigación donde se establece una relación mediadora de la variable Compromiso Organizacional en la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia; incorporando variables control como la edad, tipo de contrato y el contexto del muestreo, tal y como se plantea en la siguiente figura:



*Figura 1:* Modelo de Percepción del Soporte Organizacional, Intención de Renuncia y Compromiso Organizacional. Fuente: Elab. Propia

## **2.8. Planteamiento teórico para la propuesta de hipótesis**

Loi et al, (2006), planteó que los servidores que perciben apoyo de sus Instituciones desarrollan vínculos más fuertes con ésta, reduciendo así sus intenciones de renuncia. Además, que los servidores con un alto nivel de Percepción del Soporte Organizacional se encuentran más satisfechos con su Institución y con menor Intención de Renunciar (Galletta et. al, 2011 y Liu et al., 2018).). Asimismo, la evaluación de prácticas de gestión en recursos humanos, y su relación con sistemas de trabajo, mostraron una relación negativa entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en servidores públicos (Dupré y Day, 2007), lo que permite el planteamiento de las dos primeras hipótesis.

**H1:** El Compromiso Organizacional se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia.

**H2:** La Percepción del Soporte Organizacional se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia.

Además, Perryer et al (2010), plantea que los empleados con bajos niveles de Compromiso Organizacional, pero con altos niveles de Percepción del Soporte Organizacional, tendrán menos probabilidad de abandonar la Institución, utilizando la Intención de Renuncia como variable dependiente y las variables Compromiso y Percepción del Soporte Organizacional como independientes. Los resultados sugirieron que investigaciones futuras exploren y repliquen este hallazgo en diferentes contextos, siendo posible que la Percepción del Soporte Organizacional tenga algún efecto como antecedente de Compromiso. Este antecedente, nos permite plantear la tercera hipótesis.

**H3:** El Compromiso Organizacional media la relación entre la Percepción del Soporte Organizacional y la Intención de Renuncia, de manera que la Percepción del Soporte Organizacional se relaciona de forma positiva con el Compromiso Organizacional y éste se relaciona negativamente con la Intención de renuncia.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño metodológico:**

El presente trabajo de tesis es una investigación cuantitativa, busca medir y evaluar objetivamente nuestros constructos: Percepción del Soporte Organizacional (PSO), Intención de Renuncia (IR) y Compromiso Organizacional (CO) haciendo uso de tres instrumentos aplicados a servidores del sector público.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), nuestro diseño es de tipo transversal. Esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio cuantitativo, siguiendo los lineamientos del método hipotético-deductivo. En relación con los datos para la verificación de las hipótesis, estos fueron de corte transversal, es decir con los datos obtenidos en un punto dado del tiempo, para lo cual se utilizó la técnica de la encuesta

Asimismo, nuestro interés está enfocado en medir la relación mediación que ejerce la variable Compromiso Organizacional en la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en servidores del sector público.

### 3.2. Población y muestra:

#### Población:

Para nuestra investigación hemos considerado servidores del sector público a nivel nacional, de todos los mandos y edades.

#### Muestra:

La muestra es no probabilística, donde los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las características de la población. El tamaño de la muestra varió debido al estado de emergencia a causa del SRAS-CoV-2, y se recogió la información en dos etapas:

La primera muestra, antes del estado de emergencia, representa el 72% del total de la muestra; la segunda muestra, durante el estado de emergencia, representa el 28% del total de la muestra.

CONTEXTO DE LA MUESTRA	CASOS	PORCENTAJE
Antes	195	71.96
Durante	76	28.04

*Tabla 1:* Muestra evaluada antes y durante la pandemia. Fuente: Elab. Propia

Considerando, el tipo de contrato, los servidores con contrato temporal (bajo del DL 1057) representan el 72%, y trabajadores con contrato permanente (bajo el DL 276) representan el 28% del total de la muestra.



TIPO DE CONTRATO	RL2	RL2.pc
DL 1057	195	71.96
DL 276	76	28.04

*Tabla 2:* Muestra evaluada de acuerdo con el tipo de contrato. Fuente: Elab. Propia

Considerando, el rango de edad, la muestra se distribuye de la siguiente manera:

GRUPOS ETÁREOS	CASOS	PORCENTAJE
20-30	51	18.82
30-40	73	26.94
40-50	52	19.19
50-60	63	23.25
60-70	32	11.81

*Tabla 3:* Muestra evaluada de acuerdo con el rango de edad. Fuente: Elab. Propia

### **3.3. Instrumentos de medición:**

#### **3.3.1. Percepción del Soporte Organizacional:**

Extraído del paper académico “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction” elaborado por Robert Eisenberger, Jim Cummings, Stephen Armeli, and Patrick Lynch, 1997. Contiene 8 ítems en una escala de tipo Likert de 7 puntos (1= totalmente en desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo). El alfa de Cronbach encontrado para esta escala fue de .90.

### **3.3.2. Intenciones de Renunciar:**

Extraído del paper académico “The influence of selected antecedents on frontline staff’s perceptions of service recovery performance” de Boshoff y Allen, J. (2000). Contiene 3 ítems en una escala Likert de 5 puntos (1= totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo). El alfa de Cronbach es .82.

### **3.3.3. Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional se midió utilizando el cuestionario de Meyer y Allen 1990 (Journal of Occupational Psychology); Meyer y Allen 1991(Human Resource Management Review), el cual contiene 3 dimensiones (Afectivo, Continuidad y Normativo) de 8 ítems cada una, con una escala de tipo Likert de 7 puntos. La consistencia interna en el alfa de Cronbach en cada una de las dimensiones es: Afectivo .87, Continuidad .75, Normativo .79

Para efectos de nuestra investigación, nos hemos basado en la doble traducción que se realizó en la Tesis de ESAN: “Soporte de Superiores y Compromiso Organizacional en una Empresa Peruana” (2017), quienes asumen una escala de Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

Al analizar la validez del constructo, se observó ítems con carga factorial baja y que no correspondían a la evaluación de la variable Compromiso Organizacional, por lo cual se procedió a retirarlos (04, 09, 17, 19, 21, 24). De los ítems eliminados, sólo 2, coincidían con los observados por uno de nuestros jurados, la Dra. Martha Cecilia Esteves Dejo.

### 3.4. Validación y confiabilidad de Instrumentos:

<b>Prob. del Modelo Definido</b>			
	<b>Chi Cuadrado</b>		
	<b>PSO</b>	<b>IR</b>	<b>CO</b>
Estadístico de Prueba	28.748	<b>114.210</b>	231.343
G1	20.000	<b>3.000</b>	132.000
p-valor	0.093	<b>0.00</b>	0.00
<b>Modelo Definido vs. Modelo de Base</b>			
CFI	0.990	<b>1.000</b>	0.895
TLI	0.986	<b>1.000</b>	0.879
RMSEA	0.041	<b>0.00</b>	0.054
SRMR	0.068	<b>0.00</b>	0.083

*Tabla 4:* Resumen de AFC e Indicadores de Bondad de Ajuste para PSO, IR, CO. Fuente: Elab. propia

Para efectos de la validación de las escalas usadas, se empleó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC); para la evaluación de la confiabilidad en nuestra investigación, el índice *alpha* de Cronbach nos ha determinado el nivel de consistencia interna, los cuales evidencian un nivel de confiabilidad adecuado, tal como se observa en la siguiente tabla.

	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>
PSO	0.840
IR	0.679
CO	0.723

*Tabla 5:* Confiabilidad Escala PSO, IR, CO. Fuente: Elab. Propia

Como se observa en la Tabla 5 de confiabilidad, la variable Percepción del Soporte Organizacional y Compromiso Organizacional tienen una puntuación mayor a 0.7, el cual es conforme con lo requerido para el Alpha de Cronbach; sin embargo, la variable Intención de Renuncia muestra una puntuación de 0.67, menor a lo estimado para valorar la confiabilidad del instrumento. En ese sentido, se optó por evaluar otras investigaciones que analicen este mismo instrumento, para lo cual presentamos la siguiente tabla:

<b>Autores</b>	<b>Paper</b>	<b>Año</b>	<b>Resultado Alpha de Cronbch</b>
Boshoff & Allen	The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance.	2000	0.82
Abate, Jason Thomas Schaefer Theresa Pavone.	Understanding generational identity, job burnout, job satisfaction, job tenure and turnover intention.	2018	0.76
Jeongdoo Park, Dogan Gursoy	Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees.	2012	0.77
Lu Lu Allan Cheng Chieh Lu Dogan Gursoy	Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees.	2015	0.73
Chun Hui Alfred Wong Dean Tjosvold	Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy.	2007	0.60

*Tabla 6: Evaluación del Alfa de Cronbach en papers, con la variable IR (Boshoff y Allen, 2000). Fuente: Elab. Propia*

La Tabla 6 muestra cinco investigaciones donde se analizó la confiabilidad del instrumento Intención de Renuncia usado por Boshoff & Allen (2000); observando que el mismo instrumento varía su Alpha de Cronbach en cada investigación. Inclusive, el paper “Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy” publicado en un Journal de categoría Q1, confirmó una puntuación de 0.60 para el  $\alpha$  de Cronbach, confirmando así su validez interna (número de ítem y las características de la muestra influyeron en el análisis).

Los valores del alfa de Cronbach en la literatura científica varían en descriptores cualitativos de acuerdo con diferentes autores, donde 0.679 obtenido para el Instrumento de Intención de Renuncia, podría considerar como "satisfactorio" (Taber, 2018). Para corroborar la consideración, se solicitó la opinión del experto investigador, Mg. Martín Vargas Estrada, quien sugirió que es factible utilizar un alfa de Cronbach menor a 0.70 en una investigación.

En ese sentido, y considerando lo anterior, nuestra investigación acepta como válido el instrumento Intención de Renuncia ( $\alpha = 0.679$ ).

### **3.5. Método de recolección y análisis de datos**

#### **3.5.1. Método de recolección**

La metodología utilizada ha sido a través de tres cuestionarios relacionados directamente con nuestras variables. El contenido de los cuestionarios son preguntas cerradas, difundidas como una invitación abierta a través de una encuesta online. Se recibieron 276 encuestas y se eliminaron 5, debido a que los datos no eran válidos, considerándose finalmente para la investigación 271 encuestas.

#### **3.5.2. Análisis de Datos.**

#### **Validación de Hipótesis:**

Usaremos la técnica estadística de ecuaciones estructurales, que incluirá a nuestra variable Intención de Renuncia (dependiente), Percepción del Soporte Organizacional (independiente) y Compromiso Organizacional (mediadora).

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

### **4.1. Análisis Descriptivo**

Los indicadores de Estadística Descriptiva univariada nos brindan información acerca de la tendencia general de las variables. Podemos comprobar que la mayoría de los participantes en el estudio registraron sus respuestas antes de que se iniciara la pandemia COVID-19 (casi 3 de cada 4 personas). La muestra, compuesta inicialmente por 271 personas. Una clara mayoría (casi 72%) se encuentra desarrollando labores al interior de las dependencias del Estado peruano bajo el régimen del D.L. 1057 (CAS – Temporal), mientras que el resto (28%) se desempeña dentro del régimen del D.L. 276 (régimen permanente), representando, de manera aproximada, el balance poblacional de estos dos grupos al interior del aparato del Estado.

En cuanto a la composición etaria, hay dos grupos mayoritarios: entre 30 y 40 años (casi 27% del total), y entre 50 y 60 años (23.25%). Esto indica que se trata de un grupo de empleados estatales de edad madura, donde casi un cuarto de los participantes está próximo a la jubilación. Esto puede ser una base para especular posibles razones para la peculiar conducta de al menos una de las variables del modelo que sujetaremos a hipótesis, como luego veremos.

Fueron calculadas tres variables provenientes de la medición de los constructos “Percepción de Soporte Organizacional” (en adelante usualmente nos referiremos a ella con las siglas “PSO”), “Intención de Renunciar” (en adelante, “IR”), y “Compromiso Organizacional” (en lo sucesivo, denotadas con las siglas “CO”). Estas variables fueron computadas generando el promedio aritmético de las respuestas a los ítems correspondientes, según lo especificado en las secciones anteriores.

La variable PSO, concebida en este estudio como nuestra variable independiente, evidencia un promedio de 4.47, lo cual implica un nivel apenas algo más que el punto medio teórico del puntaje Lickert de la escala (que va de 1 a 7). En el caso de IR, tenemos un

promedio de tan solo 2.33. por debajo del punto medio o neutral de la escala asignada para la medición (en este caso, 5 puntos Lickert). Por último, en el caso de la variable CO, tenemos un promedio de 3.61, ligeramente por encima del punto medio de la escala (5 puntos Lickert).

Lo peculiar de esta configuración de promedios es que la variable IR evidencia un nivel particularmente bajo; aunque esto no es parte de nuestras hipótesis, podríamos conjeturar que, al tratarse de personas de edad madura, muchos incluso cercanos a jubilarse, contemplan la posibilidad de alejarse de su puesto de trabajo como algo cercano y realista, con lo cual su intención de renuncia podría crecer.

<b>Estadísticos Descriptivos Univariados</b>		
<b>(n=271)</b>		
<b>Registro durante pandemia</b>		
Antes	195	71.96
Durante	76	28.04
<b>Régimen Laboral</b>		
DL 1057	195	71.96
DL 276	76	28.04
<b>Edad</b>		
20-30	51	18.82
30-40	73	26.94
40-50	52	19.19
50-60	63	23.25
60-70	32	11.81
<b>Percepción del Soporte Organizacional</b>		
Media (DE)	4.47	1.27
<b>Compromiso Organizacional</b>		
Media (DE)	3.61	0.481
<b>Intención de Renuncia</b>		
Media (DE)	2.33	0.787

Tabla 7: Indicadores estadísticos univariados- Fuente: Elab. Propia

## 4.2. Análisis de Hipótesis

### 4.2.1 Análisis de Hipótesis de Mediación mediante Ecuaciones Estructurales, Variables Control incluidas en el modelo

Para efectos de esta sección, se definió un modelo de ecuaciones estructurales en el que se incluyó las siguientes variables control:

- Edad (identificada en el modelo como “Edad.1”)
- Régimen Laboral (identificada en el modelo como “RL3”)
- Contexto del Muestreo (Si el participante respondió antes o durante la pandemia; identificada en el modelo como “Contexto”)

Cabe mencionar que para construir el modelo se tomó en cuenta que las variables control pueden influir en cualquiera de las variables endógenas; a saber, el Compromiso Organizacional y la Intención de Renuncia. Por lo tanto, el modelo, en su versión inicial, evaluó la posible relación de las variables control en ambos casos.

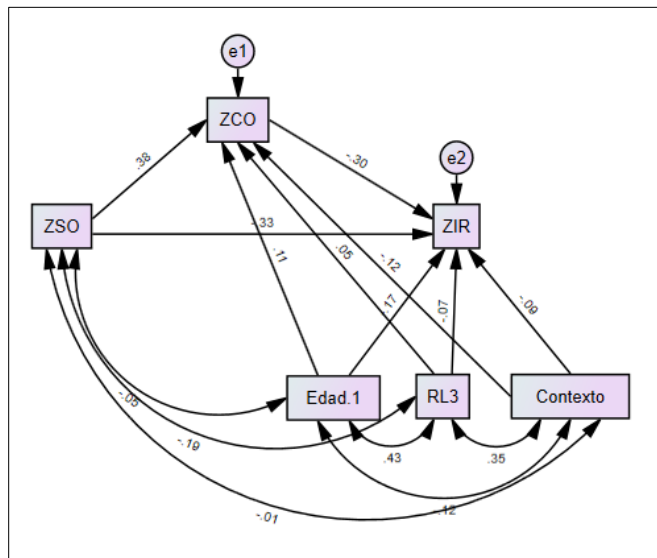


Figura 2: Modelo de Ecuaciones Estructurales para evaluar todas las hipótesis con las variables control.

Fuente: Elab. Propia



Vemos que el modelo incluirá las variables siguientes:

- a) Variables endógenas (observadas): ZIR, ZCO
- b) Variables exógenas (observadas): ZSO, Edad.1, RL3, Contexto
- c) Variables exógenas (no observadas): e1, e2

En primer lugar, deberemos aclarar que, para efectos de cumplir con los supuestos del modelamiento de ecuaciones estructurales, se estandarizó tanto la variable independiente (SO→ZSO) y la mediadora (CO→ZCO) como la variable dependiente (IR→ZIR). En segundo lugar, se definió una variable de error tanto para el término ZCO (e1) como para el término ZIR (e2). En tercer lugar, se incluyó en el modelo las posibles covarianzas entre las variables exógenas ZSO, Edad.1, RL3, Contexto.

Los resultados todas las relaciones entre las variables pueden comprobarse en la tabla siguiente, la cual usaremos para evaluar las hipótesis de nuestra investigación.

	Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
ZCO	<--- ZSO	0.381	0.265	0.488	0.001
ZCO	<--- Edad.1	0.11	-0.01	0.237	0.081
ZCO	<--- RL3	0.05	-0.087	0.186	0.494
ZCO	<--- Contexto	-0.121	-0.242	0.004	0.054
ZIR	<--- Edad.1	-0.166	-0.287	-0.035	0.018
ZIR	<--- RL3	-0.066	-0.195	0.062	0.353
ZIR	<--- Contexto	-0.094	-0.195	0.028	0.126
ZIR	<--- ZSO	-0.328	-0.441	-0.201	0.001
ZIR	<--- ZCO	-0.305	-0.428	-0.188	0.001

Tabla 8: Tabla de Estimadores Estandarizados (con Bootstrapping) para el Modelo de Mediación General (con variables control incluidas). Elab. Propia.

#### **4.2.2 Evaluación de hipótesis**

##### **H1: El Compromiso Organizacional está relacionado negativamente con la Intención de Renuncia.**

Compromiso Organizacional tiene un impacto negativo sobre Intención de Renuncia, y dado que el p-valor  $< 0.05$ , se evidencia que sí existe una relación estadísticamente significativa. Bajo esta premisa, se da por válida la H1.

Esto quiere decir, que a medida que el servidor mantenga una relación con su Institución, tendrá menor intención de renunciar a su trabajo.

##### **H2: La Percepción de Soporte Organizacional está relacionada negativamente con la Intención de Renuncia.**

Percepción de Soporte Organizacional tiene un impacto negativo sobre Intención de Renuncia, y dado que el p-valor  $< 0.05$ , se evidencia que sí existe una relación estadísticamente significativa. Bajo esta premisa, se da por válida la H2.

Por lo que se infiere que el servidor, mientras perciba que su organización se preocupa por él, tendrá menor intención de renunciar a su trabajo.

##### **H3: El Compromiso Organizacional media la relación entre la Percepción del Soporte Organizacional y la Intención de Renuncia, de manera que la Percepción del Soporte Organizacional se relaciona de forma positiva con el Compromiso Organizacional y este se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia.**

Se confirma la mediación del Compromiso Organizacional en la relación entre Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia (p-valor  $< 0.05$ ). Sin embargo, al existir un efecto de la Percepción del Soporte Organizacional sobre Intención de Renuncia hace que ésta sea mediada parcialmente por Compromiso Organizacional.

Esto demuestra que a medida que el servidor perciba mayor soporte de su Institución, incrementará su Compromiso Organizacional, reduciéndolas así las posibilidades de renunciar a su empleo.

Cabe mencionar que existe un impacto significativo de la variable control Edad sobre la Intención de Renuncia, con un coeficiente de  $-0.17$ . Esto significa que existe una relación negativa; es decir, mientras mayor edad tenga un servidor, tendrá menor intención de renunciar a la Institución.

Respecto a las otras dos variables control, Régimen Laboral y Contexto, no han tenido un impacto estadísticamente significativo sobre la variable dependiente, lo que significa que un servidor con contrato temporal o permanente podría tener la intención de renunciar, independientemente del contrato o condiciones laborales. Además, para un servidor, el contexto de trabajo, antes y durante el estado de emergencia, no influye en la intención de renunciar.

## **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICANCIAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Discusión**

El propósito de este estudio es analizar la relación mediadora de la variable Compromiso Organizacional en la relación entre la Percepción del Soporte e Intención de Renuncia considerando la relación negativa de la variable Compromiso y Percepción del Soporte Organizacional con la variable Intención de Renuncia en servidores de diferentes Instituciones del Sector Público Peruano.

Respecto a la H1: El Compromiso Organizacional se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia, se comprobó la existencia de una relación negativa y estadísticamente significativa. Este resultado, se encuentra en línea con el argumento de que, si los servidores sienten que la organización ha actuado favorablemente hacia ellos, es probable que estén comprometidos y permanezcan en la organización. A la inversa, sucedería si la organización no ha actuado positivamente, es más probable que éstos decidan renunciar (Van Knippenberg, 2006).

Asimismo, Perryer et al., (2010), señalan que un servidor comprometido tendría mejor desempeño, realizaría trabajos más significativos para la organización, y es menos probable que participe en actividades improductivas o que sienta la necesidad de abandonar la Institución. Su estudio investiga dos dimensiones del Compromiso Organizacional (Afectivo y de Continuidad), dando como resultado la relación negativa con Intención de Renuncia, similares a los resultados que se obtuvieron al analizar la H1 de esta investigación, considerando, además, las tres dimensiones que conforman el constructo de Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad).

En relación con la H2: La Percepción del Soporte Organizacional se relaciona negativamente con la Intención de Renuncia, se comprueba que también existe una relación negativa y estadísticamente significativa. Es decir, los servidores que perciben que su

organización los apoya logran integrarse laboralmente, presentan actitudes positivas hacia su trabajo, disminuyendo su Intención de Renunciar (Akgunduz, y Sanli 2017). Este hallazgo es concordante con la investigación de Liu, et al. (2018), quienes validan la relación negativa entre ambas variables, así como Perryer et al (2010), cuyos resultados evidencian que, para que los servidores sean menos propensos a dejar su Institución, debe incrementarse el apoyo proporcionado por la misma.

Respecto a la H3: El Compromiso Organizacional media la relación entre la Percepción del Soporte Organizacional y la Intención de Renuncia, de manera que la Percepción del Soporte Organizacional se relaciona de forma positiva con el Compromiso Organizacional y este se relaciona negativamente con la Intención de renuncia; se valida la existencia de una medicación parcial estadísticamente significativa, la cual, a sugerencia de Perryer et al. (2010), se ve reflejada en nuestro modelo de investigación, donde Percepción del Soporte Organizacional funciona como antecedente de la variable Compromiso Organizacional.

Finalmente, el análisis estadístico revela que la variable control Edad tiene un impacto estadísticamente significativo sobre la Intención de Renuncia ( $p$ -valor  $< 0.05$ ); así mismo, dicha variable control presenta una relación negativa, es decir que, a mayor edad del servidor, presentará menor intención de renuncia.

Por otro lado, las variables control contexto y régimen laboral, no evidencian un impacto significativo sobre nuestra variable dependiente. Estos resultados podrían ser replicados y analizados en futuras investigaciones.

## 5.2. Conclusiones

- Los resultados obtenidos en esta investigación señalan que existe relación negativa y estadísticamente significativa para las variables Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en servidores del Sector Público, validando así la Hipótesis 1.
- Se corrobora la existencia de una relación negativa y estadísticamente significativa para las variables Compromiso Organizacional e Intención de Renuncia en servidores del Sector Público, validando así la Hipótesis 2.
- Se valida de manera parcial la mediación de la variable Compromiso Organizacional en la relación entre las variables Percepción del Soporte Organizacional e Intención de Renuncia en servidores del Sector Público, validando así la Hipótesis 3.
- Sólo la variable control Edad tiene un impacto estadísticamente significativo sobre Intención de Renuncia.
- Las variables control Régimen Laboral y Contexto no presentan impacto sobre Intención de Renuncia.

### 5.3. Implicancias Prácticas

En línea con Perryer, et. al. (2010), se recomienda a los Gerentes reconocer la importancia de la percepción de los empleados sobre el apoyo que brinda la Institución, ya que estos tendrán un impacto sobre la Intención de Renuncia, por lo tanto, sugiere adaptar sus decisiones y acciones a fin de fortalecer la Percepción del Soporte Organizacional. En línea con lo anterior, consideramos importante que los funcionarios públicos (jefes) aumenten la Percepción del Soporte Organizacional en sus subordinados.

Existe evidencia de la relación positiva entre PSO y CO, y de la relación negativa entre CO e IR y PSO e IR. En ese sentido, al resultar significativa la mediación de CO, es recomendable que las Instituciones Públicas consideren medidas internas orientadas a mejorar la percepción que el servidor tiene de su Institución, y permitiendo que éste permanezca y se comprometa con su trabajo, reduciendo así las intenciones de renunciar.

Los resultados de nuestra investigación deben ser considerados en Instituciones Públicas a fin de contribuir en la retención de talentos y mejora de los procesos en la administración pública. Por ejemplo, las Instituciones del sector público deberían prestar mayor atención a los beneficios intangibles, a fin de disminuir la Intención de Renuncia, generando menor pérdida económica y pérdida de información valiosa para la Institución (Know How).

Finalmente, al igual que Perryer, et al (2010), consideramos que este tipo de investigaciones contribuye en la creación de nuevos conocimientos que orientan a la organización a incrementar su eficacia en la retención de servidores de públicos y en el impacto que genera la rotación en la Institución.

#### **5.4. Limitaciones**

Debido a la coyuntura internacional y nacional que se viene atravesando a raíz del SARS-CoV-2, tuvimos limitaciones con el acceso a la muestra, ya que al inicio no todas las Instituciones tenían implementadas la opción del Teletrabajo. Esta limitación, retrasó la aplicación de la encuesta para evaluar el impacto de la coyuntura en nuestra tesis. Además, las condiciones económicas y laborales que ha generado la pandemia replantean la idea de los servidores públicos respecto a su puesto de trabajo y que además está asociado a la incertidumbre de obtener un nuevo empleo.

Por otro lado, al ser nuestro estudio uno de corte transversal, no es posible establecer la dirección de los efectos encontrados.

#### **5.5. Recomendaciones**

- De acuerdo con los resultados de la evaluación de las variables control, se sugiere que futuras investigaciones repliquen este hallazgo, analizando los grupos generacionales, dado que nuestra muestra evalúa servidores desde los 18 años en adelante, y es posible que esto tenga un impacto en nuestros resultados.
- Para futuras investigaciones, se sugiere ampliar la muestra de tipo probabilística, considerando para ello una muestra que abarque la mayor cantidad de Instituciones Públicas con el fin de que los resultados sean generalizables y tener mayor confiabilidad de la investigación.
- Sería recomendable emplear un Instrumento de medición para la variable Intención de Renuncia, con un índice de confiabilidad mayor  $> 0.7$ . En atención a ello, se recomienda realizar un piloto previo.



- Siguiendo el lineamiento de Perryer, et. al., (2010), se recomienda profundizar el análisis de las tres dimensiones de la variable Compromiso Organizacional en este modelo de investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125.
- Arogundade, T. O., Arogundade, B. A., & Adebajo, O. (2015). The influence of perceived organizational support on job stress among selected public and private sector employees in Lagos state, Nigeria. *Advances in Research*, 3(6), 541-547.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*.
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review*, 7(2), 205-211.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Carraher, S. M., & Buckley, M. R. (2008). Attitudes towards benefits and behavioral intentions and their relationship to Absenteeism, Performance, and Turnover among nurses. *Academy of Health Care Management Journal*, 4(2).
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with

- job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of occupational health psychology*, 14(2), 193.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81-104.
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(2), 185-201.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el

sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90.

Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & health sciences*, 13(2), 184-191.

Haar, J. M. (2006). Challenge and hindrance stressors in New Zealand: Exploring social exchange theory outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1942-1950.

Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support. *Journal of Management & Organization*, 22(2), 139-153.

Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, MEXICO: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/detail.action?docID=5485814>

Hinsz, V. B., & Nelson, L. C. (1990). Testing Models of Turnover Intentions with University Faculty 1. *Journal of applied social psychology*, 20(1), 68-84.

Kalemci Tuzun, I., & Arzu Kalemci, R. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.

- Karatepe, O. M., & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on perceived organizational support and turnover intentions: Evidence from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 103-119.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 661-685.
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181.
- Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., Liu, X., Li, L., ... & Fan, L. (2018). Workplace violence, job satisfaction, burnout, perceived organisational support and their effects on turnover intention among Chinese nurses in tertiary hospitals: a cross-sectional study. *BMJ open*, 8(6).
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

- Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242-263.
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667-683.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Barak, I., & Vandenberghe, C. (1996). Revised measures of affective, continuance, and normative commitment to organizations. Unpublished manuscript. Department of Psychology, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions. *Personnel Review*.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.



- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113-122.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(7), 893-914
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5-8), 817-830.
- Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. *Psychological Reports*, 115(2), 381-395.

## ANEXOS

### Anexo 1: Validez de Instrumentos

#### 1.1. Soporte Organizacional: Evaluación de Validez de Constructo mediante Análisis Factorial Confirmatorio.

Para este paso, se procedió a evaluar el modelo unidimensional; es decir, el supuesto es que todos los ítems correspondientes a la escala conforman una única dimensión.

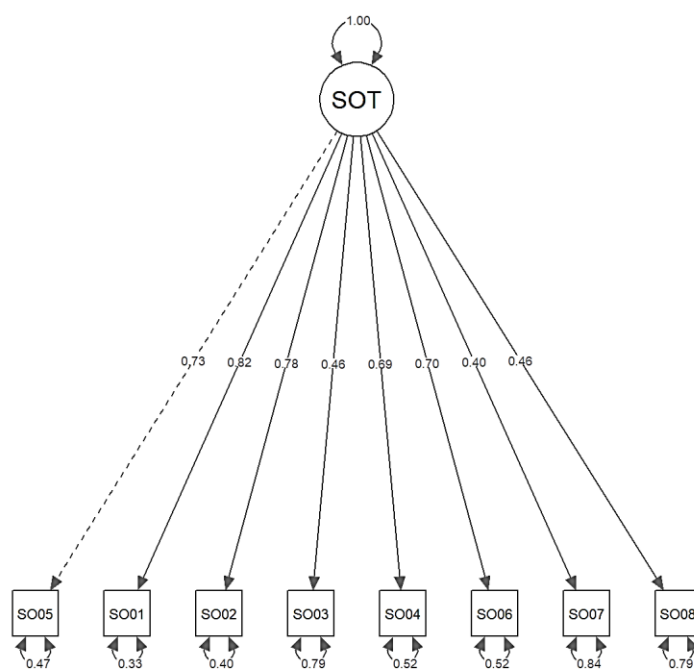


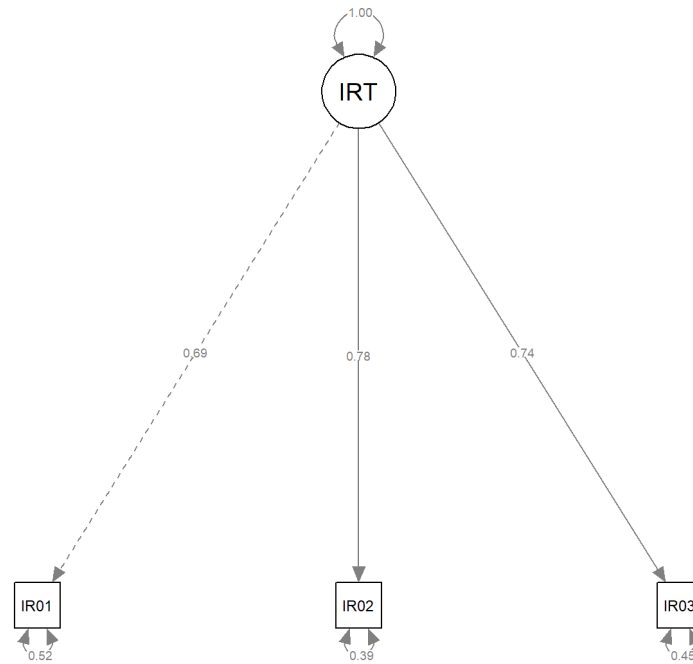
Figura 3. Análisis Factorial confirmatorio del modelo unidimensional PSO. Fuente: Elab. Propia

Los resultados nos indican que el modelo en su versión original muestra un ajuste satisfactorio; en efecto, únicamente uno de los indicadores de bondad de ajuste tiene niveles desfavorables.

Por lo tanto, vamos a mantener la estructura del instrumento original, y podemos dar por validada la estructura de una sola dimensión de la escala original para este tipo de muestra.

## 1.2. Intención de Renuncia: Evaluación de Validez de Constructo mediante Análisis Factorial Confirmatorio.

Para este paso, se procedió a evaluar el modelo unidimensional; es decir, el supuesto es que todos los ítems correspondientes a la escala conforman una única dimensión.



*Figura 4. Análisis Factorial confirmatorio del modelo unidimensional IR. Fuente: Elab. Propia*

Los resultados nos indican que el modelo en su versión original muestra un ajuste satisfactorio; en efecto, únicamente uno de los indicadores de bondad de ajuste tiene niveles desfavorables.

Por lo tanto, vamos a mantener la estructura del instrumento original, y podemos dar por validada la estructura de una sola dimensión de la escala original para este tipo de muestra.

### 1.3. Compromiso Organizacional: Evaluación de Validez de Constructo mediante Análisis Factorial Confirmatorio.

Para este paso, se procedió a evaluar el modelo; es decir, el supuesto es que todos los ítems correspondientes a la escala conformada por 3 dimensiones

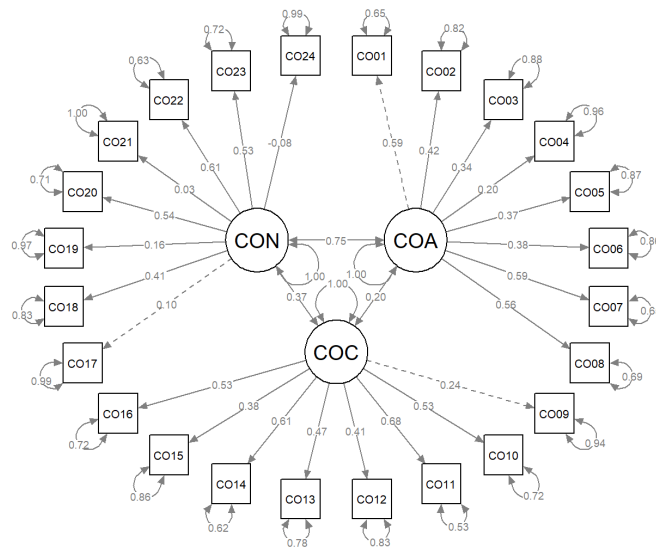
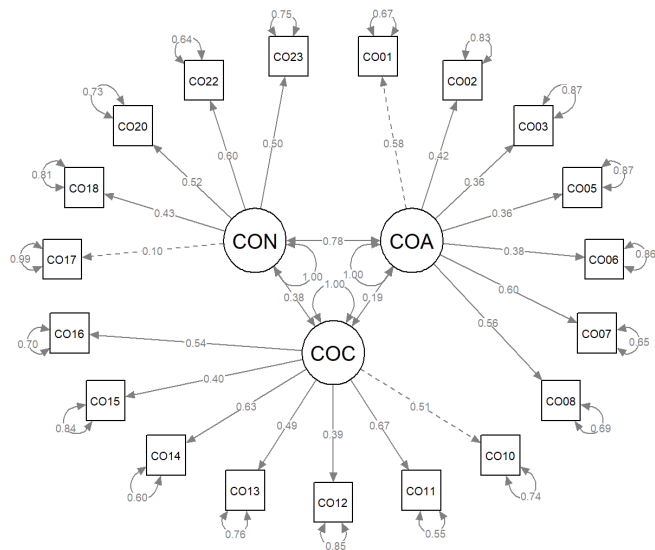


Figura 5. Análisis Factorial confirmatorio del modelo tridimensional CO. Fuente: Elab. Propia

Los resultados nos indican que el modelo en su versión original muestra un ajuste solo parcialmente satisfactorio; en efecto, únicamente uno de los indicadores de bondad de ajuste tiene niveles desfavorables. Por lo tanto, haremos una segunda corrida eliminando los ítems siguientes:

- En la dimensión afectividad: ítem 04 (saturación estandarizada: 0.200)
- En la dimensión continuidad: ítem 09 (saturación estandarizada: 0.237)
- En la dimensión normatividad: ítems 19, (saturación estandarizada: 0.160) 21 (saturación estandarizada: 0.025) y 24 (saturación estandarizada: -0.082)



*Figura 6.* Segundo modelo de Análisis Factorial confirmatorio del modelo tridimensional CO.  
Fuente: Elab. Propia

Vemos que aún no se logra un nivel satisfactorio de ajuste, ya que solo dos de los cinco índices han dado resultado positivo. Por lo tanto, procederemos a realizar un tercer modelo, excluyendo al ítem 17, el cual ostenta una baja saturación (0.103) con la dimensión a la que pertenece según el modelo.

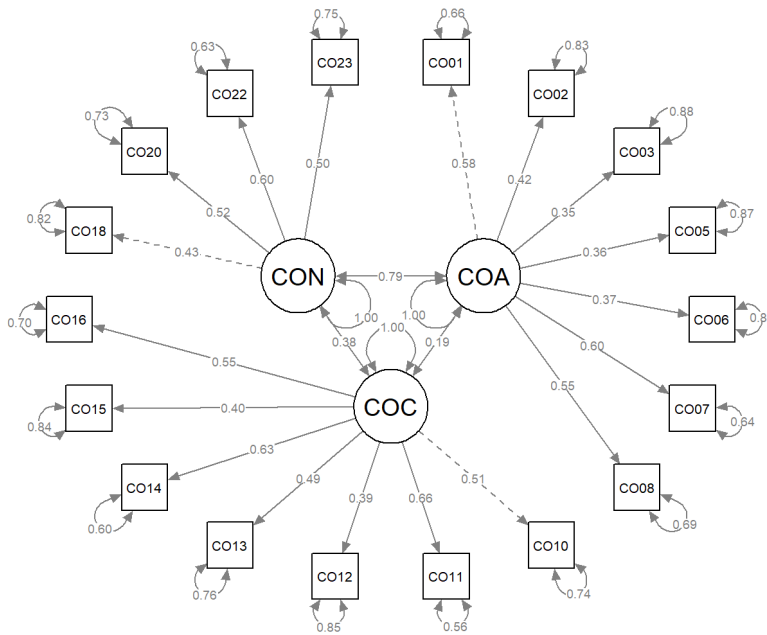


Figura 7. Tercer modelo de Análisis Factorial confirmatorio del modelo tridimensional CO. Fuente: Elab. Propia

Vemos que el modelo 03 alcanza valores aceptables de ajuste en tres de los cinco índices, por lo que lo consideraremos como aceptable.

De este modo, la escala Compromiso Organizacional quedará definida según los ítems siguientes:

- Factor Afectividad: CO01, CO02, CO03, CO05, CO06, CO07, CO08b
- Factor Continuidad: CO10, CO11, CO12, CO13, CO14, CO15, CO16
- Factor Normatividad: CO18, CO20, CO22, CO23

**Última Verificación de Normalidad:** A menos que el análisis de confiabilidad nos indique alguna modificación, las escalas no deberían ya cambiar. Por lo tanto, es buen momento para evaluar en última instancia la normalidad de la escala de Compromiso Organizacional, que es la única que ha sido modificada a raíz del AFC.

```
## [1] 0.1130591

##      Min. 1st Qu.  Median    Mean 3rd Qu.    Max.
##  2.500  3.389   3.667   3.647   3.889   4.778

##
## Shapiro-Wilk normality test
##
## data:  CO_PF
## W = 0.99311, p-value = 0.2874

##
## Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov) normality test
##
## data:  CO_PF
## D = 0.049671, p-value = 0.1306
```

Vemos que las propiedades de normalidad estadística se mantienen en el caso de la única variable que cambia en su composición (Compromiso Organizacional).

## Anexo 2: Confiabilidad de Instrumentos

### 2.1. Confiabilidad mediante Índice Alpha de Cronbach para la Escala de Soporte Organizacional.

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = S0)
##
##   raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N   ase mean  sd median_r
##   0.84      0.84    0.85    0.39 5.2 0.015  4.6 1.1    0.37
##
## lower alpha upper      95% confidence boundaries
## 0.81 0.84 0.87
##
## Reliability if an item is dropped:
##   raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
## S001  0.80    0.80    0.81    0.36 4.0  0.020 0.021 0.32
## S002  0.80    0.80    0.81    0.37 4.1  0.019 0.021 0.32
## S003  0.84    0.84    0.85    0.43 5.2  0.015 0.023 0.39
## S004  0.81    0.81    0.83    0.38 4.3  0.018 0.026 0.37
## S005  0.81    0.81    0.81    0.37 4.2  0.018 0.022 0.37
## S006  0.81    0.81    0.81    0.38 4.2  0.018 0.023 0.36
## S007  0.84    0.84    0.85    0.44 5.4  0.015 0.020 0.41
## S008  0.84    0.84    0.85    0.42 5.1  0.016 0.027 0.41
##
## Item statistics
##   n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
## S001 255 0.81 0.81 0.80 0.73 4.6 1.6
## S002 255 0.78 0.78 0.77 0.69 4.8 1.5
## S003 255 0.57 0.56 0.45 0.42 4.2 1.7
## S004 255 0.73 0.73 0.68 0.63 4.8 1.5
## S005 255 0.76 0.76 0.75 0.67 4.6 1.5
## S006 255 0.74 0.75 0.73 0.64 4.8 1.5
## S007 255 0.51 0.52 0.41 0.36 4.4 1.5
## S008 255 0.57 0.57 0.46 0.43 4.9 1.5
##
## Non missing response frequency for each item
##   1 2 3 4 5 6 7 miss
## S001 0.04 0.12 0.09 0.14 0.22 0.33 0.06 0
## S002 0.02 0.10 0.09 0.17 0.22 0.33 0.08 0
## S003 0.03 0.18 0.15 0.16 0.15 0.29 0.04 0
## S004 0.03 0.06 0.09 0.20 0.19 0.36 0.07 0
## S005 0.04 0.08 0.07 0.26 0.19 0.31 0.05 0
## S006 0.03 0.08 0.05 0.24 0.18 0.37 0.05 0
## S007 0.03 0.16 0.04 0.29 0.20 0.26 0.03 0
## S008 0.01 0.07 0.07 0.29 0.05 0.39 0.11 0
```

Vemos que en el caso de la escala SO (Soporte Organizacional), se evidencia un nivel de confiabilidad adecuado. Asimismo, ninguno de los ítems parece afectar los niveles de confiabilidad de la escala. Por lo tanto, mantendremos la estructura de la escala tal cual.



## 2.2. Confiabilidad mediante Índice Alpha de Cronbach para la Escala de Intención de Renunciar.

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = IR)
##
##   raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N ase mean sd median_r
##     0.78     0.78     0.7     0.54 3.5 0.024 2.3 0.71 0.54
##
## lower alpha upper      95% confidence boundaries
## 0.73 0.78 0.82
##
## Reliability if an item is dropped:
##   raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
## IR01     0.73     0.73     0.57     0.57 2.7 0.034 NA 0.57
## IR02     0.68     0.68     0.51     0.51 2.1 0.040 NA 0.51
## IR03     0.70     0.70     0.54     0.54 2.3 0.038 NA 0.54
##
## Item statistics
##   n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
## IR01 255 0.83 0.82 0.67 0.59 2.5 0.90
## IR02 255 0.83 0.85 0.73 0.64 2.3 0.79
## IR03 255 0.84 0.83 0.70 0.62 2.1 0.88
##
## Non missing response frequency for each item
##   1 2 3 4 5 miss
## IR01 0.12 0.45 0.31 0.11 0.02 0
## IR02 0.14 0.53 0.28 0.04 0.01 0
## IR03 0.26 0.50 0.17 0.06 0.01 0
```

Vemos que en el caso de la escala IR (Intención de Renuncia), se evidencia un nivel de confiabilidad adecuado. Esto especialmente notable debido a que a menudo las escalas con menos de cinco ítems suelen tener problemas con este índice. Sin embargo, vemos que este no es el caso aquí.

Asimismo, ninguno de los ítems parece afectar los niveles de confiabilidad de la escala. Por lo tanto, mantendremos la estructura de la escala tal cual.

### 2.3. Confiabilidad mediante Índice Alpha de Cronbach para la Escala de Compromiso Organizacional.

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = C0)
##
##   raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N   ase mean   sd median_r
##     0.76     0.76     0.8     0.15 3.1 0.022 3.6 0.43     0.14
##
## lower alpha upper      95% confidence boundaries
## 0.71 0.76 0.8
##
## Reliability if an item is dropped:
##   raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se var.r med.r
## C001     0.74     0.74     0.78     0.14 2.9   0.024 0.017 0.14
## C002     0.75     0.75     0.80     0.15 3.0   0.023 0.017 0.15
## C003     0.75     0.75     0.80     0.15 3.0   0.023 0.018 0.15
## C005     0.75     0.76     0.80     0.15 3.1   0.023 0.016 0.15
## C006     0.75     0.75     0.79     0.15 3.0   0.023 0.016 0.15
## C007     0.74     0.74     0.78     0.14 2.8   0.024 0.017 0.13
## C008b    0.74     0.74     0.79     0.15 2.9   0.024 0.017 0.14
## C010     0.74     0.75     0.79     0.15 2.9   0.024 0.018 0.14
## C011     0.74     0.74     0.78     0.14 2.9   0.024 0.016 0.14
## C012     0.75     0.75     0.79     0.15 3.0   0.023 0.018 0.14
## C013     0.75     0.75     0.80     0.15 3.0   0.023 0.017 0.14
## C014     0.74     0.74     0.79     0.15 2.9   0.024 0.016 0.14
## C015     0.76     0.76     0.80     0.16 3.2   0.022 0.015 0.15
## C016     0.75     0.75     0.79     0.15 3.0   0.023 0.016 0.15
## C018     0.75     0.75     0.79     0.15 3.0   0.023 0.018 0.14
## C020     0.74     0.74     0.79     0.15 2.9   0.024 0.018 0.14
## C022     0.74     0.74     0.79     0.15 2.9   0.024 0.017 0.14
## C023     0.74     0.75     0.79     0.15 2.9   0.024 0.018 0.14
##
## Item statistics
##   n raw.r std.r r.cor r.drop mean   sd
## C001 255 0.52 0.52 0.50 0.41 3.7 1.05
## C002 255 0.39 0.39 0.33 0.27 3.8 1.01
## C003 255 0.38 0.38 0.31 0.27 3.7 0.98
## C005 255 0.34 0.35 0.30 0.22 3.9 1.00
## C006 255 0.37 0.39 0.36 0.27 4.0 0.85
## C007 255 0.53 0.55 0.52 0.45 4.2 0.81
## C008b 255 0.49 0.50 0.47 0.39 3.9 0.93
## C010 255 0.49 0.47 0.43 0.37 3.7 1.07
## C011 255 0.52 0.51 0.48 0.42 3.7 1.02
## C012 255 0.43 0.44 0.38 0.33 3.8 0.90
## C013 255 0.41 0.40 0.34 0.29 3.6 1.02
## C014 255 0.50 0.48 0.45 0.38 3.0 1.04
## C015 255 0.30 0.28 0.21 0.17 3.2 1.05
## C016 255 0.42 0.40 0.36 0.30 3.2 1.05
## C018 255 0.41 0.43 0.37 0.31 3.9 0.92
## C020 255 0.50 0.50 0.46 0.40 3.7 0.92
## C022 255 0.50 0.50 0.47 0.39 3.6 1.03
## C023 255 0.47 0.47 0.42 0.36 3.0 0.93
##
## Non missing response frequency for each item
##   1 2 3 4 5 miss
## C001 0.05 0.07 0.19 0.45 0.24 0
## C002 0.04 0.08 0.13 0.51 0.23 0
```

## C003	0.04	0.10	0.15	0.54	0.17	0
## C005	0.04	0.07	0.11	0.50	0.29	0
## C006	0.02	0.05	0.09	0.57	0.27	0
## C007	0.03	0.01	0.07	0.56	0.33	0
## C008b	0.01	0.09	0.12	0.50	0.28	0
## C010	0.05	0.10	0.15	0.49	0.21	0
## C011	0.04	0.11	0.15	0.50	0.21	0
## C012	0.01	0.11	0.13	0.57	0.18	0
## C013	0.04	0.14	0.14	0.54	0.14	0
## C014	0.05	0.33	0.27	0.29	0.07	0
## C015	0.05	0.25	0.22	0.40	0.06	0
## C016	0.06	0.21	0.31	0.34	0.09	0
## C018	0.01	0.08	0.16	0.49	0.26	0
## C020	0.01	0.12	0.22	0.50	0.15	0
## C022	0.03	0.15	0.20	0.45	0.17	0
## C023	0.04	0.30	0.36	0.27	0.04	0

Vemos que en el caso de la escala CO (Compromiso Organizacional), se evidencia un nivel de confiabilidad adecuado.

Asimismo, ninguno de los ítems parece afectar los niveles de confiabilidad de la escala. Por lo tanto, mantendremos la estructura de la escala tal cual.

### Anexo 3: Instrumentos de Medición

#### 3.1. Intención de Renuncia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Probablemente estaré buscando otro empleo pronto.					
No tomará mucho tiempo para que deje mi empleo actual.					
Pienso seguido en dejar este empleo.					

#### 3.2. Percepción del Soporte Organizacional

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A mi empresa realmente le interesa mi bienestar general.							
Mi empresa considera mucho mis objetivos y valores.							
Mi empresa muestra poca preocupación por mí.							
A mi empresa le importan mis opiniones.							
Mi empresa está dispuesta a ayudarme si necesito un favor especial.							
Tengo ayuda disponible de mi empresa cuando tengo un problema.							
Mi empresa perdonaría un error honesto de mi parte.							
Si tuviera la oportunidad, mi empresa se aprovecharía de mí.							

### 3.3. Compromiso Organizacional

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sería muy feliz si me quedara el resto de mi carrera en esta organización.					
Me gusta hablar de mi empresa con gente externa a ella.					
Realmente siento que los problemas de esta organización son mis problemas					
Pienso que me sería fácil volverme tan apegado a otra empresa como lo soy con esta.					
No me siento parte de la familia en mi empresa.					
No siento una conexión emocional con esta organización.					
Esta organización tiene mucho significado para mí.					
No siento un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa.					
No temo lo que podría suceder si renuncio a mi trabajo sin tener otro que esté alineado a este.					
Sería difícil para mí dejar este trabajo en este momento, incluso si así lo quisiera.					
Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar mi trabajo en este momento.					
No me costaría dejar mucho mi trabajo en este momento.					
<u>En este momento, quedarme en mi empleo actual es una cuestión de necesidad tanto como de deseo.</u>					
Pienso que tengo pocas opciones como para considerar dejar mi empleo.					
Una de las pocas consecuencias serias de dejar mi empleo sería la escasez de alternativas viables.					
Una de las mayores razones por las que continúo en este empleo es que renunciar implicaría un considerable sacrificio personal (otra empresa podría no ofrecerme los beneficios que tengo en mi empleo actual).					
Pienso que las personas actualmente cambian de trabajo muy seguido.					
Yo no creo que las personas tengan que ser siempre leales a su empleador.					

En mi opinión, saltar de trabajo en trabajo no significa falta de ética.					
Una de las mayores razones por las que sigo trabajando para esta organización es que creo que la lealtad es importante y, por ello, es un sentido de obligación moral seguir en este trabajo.					
Si tuviera una mejor oferta de empleo en otro lado, yo no sentiría que sería correcto dejar mi empleo actual.					
Yo he sido formado para creer en el valor de mantenerme leal a una empresa.					
Las cosas solían ser mejor cuando las personas se quedaban en una sola empresa la mayor parte de sus vidas.					
Yo no creo que querer ser “el hombre de la empresa” o “la mujer de la empresa” sea importante ahora.					

## **Anexo 4: Decretos Legislativos 1057 y 276**

Debido a que nuestra investigación se basa exclusivamente en colaboradores bajo el régimen 276 y 1057, describimos las principales características de estos regímenes.

### **4.1. Decreto Legislativo 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (CAS)**

- a) Percibir una remuneración, la misma que no puede estar por debajo del mínimo vital.
- b) Vacaciones remuneradas de treinta días por cada año de servicios.
- c) Aguinaldo en Fiestas Patrias y Navidad (según lo establecido en las leyes anuales de presupuesto del sector público).
- d) Cobertura de Seguro de salud a cargo del empleador.
- e) Afiliación a sistema de pensiones
- f) Jornada laboral máxima: 8 horas diarias o 48 semanales
- g) Descanso semanal: 24 horas consecutivas como mínimo
- h) Licencias con goce de haber para casos de maternidad / paternidad y otras según Ley que corresponda.

### **4.2. Decreto Legislativo 276, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios:**

- a) Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o de sexo, ni de ninguna otra índole.
- b) Gozar de estabilidad. Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista en la Ley y de acuerdo con el procedimiento establecido.

- c) Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que procedan conforme a ley.
- d) Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional hasta de 02 períodos.
- e) Hacer uso de permisos o licencias por causas justificadas o motivos personales, en la forma que determine el reglamento.
- f) Obtener préstamos administrativos, de acuerdo con las normas pertinentes.
- g) Reincorporarse a la carrera pública al término del desempeño de cargos electivos en los casos que la Ley indique.
- h) Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales.
- i) Recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo con los méritos personales. La Orden del Servicio Civil del Estado constituye la máxima distinción.
- j) Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes de las decisiones que afecten sus derechos.
- k) Acumular a su tiempo de servicios hasta cuatro años de estudios universitarios a los profesionales con título reconocido por la Ley Universitaria, después de quince años de servicios efectivos, siempre que no sean simultáneos.
- l) No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento.
- m) Hacer uso de la huelga, en la forma que la ley determine.
- n) Gozar al término de la carrera de pensión dentro del régimen que le corresponde.