



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**Factores determinantes de la intención de permanecer en una empresa de los  
trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana**

Trabajo de suficiencia profesional

Para optar por el título profesional de Licenciado en Administración con Mención en  
Dirección de Empresas

Para optar por el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas

### **AUTORES**

Bayes Gonzales Cynthia Isabel

Diaz Huarcaya Franz Alexander

Gago Chavez Johanna de Jesus Stephanie

Raymondi Garcia Jose Eduardo

Villacorta Cerna Mariana Eugenia

### **ASESOR**

Quispe Salguero, Julio Rafael

ORCID N° 0000-0001-7615-3781

Diciembre del 2023

## Resultado de informe de similitud

### TSP\_Entrega Final

#### ORIGINALITY REPORT

<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	<b>3%</b>
<b>2</b>	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	Natalia Vila López, Inés Küster Boluda, Pedro Canales Ronda, Asunción Hernández Fernández. "La internacionalización como variable moderadora en las estrategias fabricante-distribuidor", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 2013 Publication	<b>1%</b>
<b>5</b>	<a href="http://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<a href="http://repositorio.utp.edu.pe">repositorio.utp.edu.pe</a> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<b>&lt;1%</b>

## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar qué factores influyen en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana. Este documento siguió un método cuantitativo, un alcance explicativo, un diseño transversal, un muestreo por conveniencia y utilizó un cuestionario para la recolección de la data, que será autoadministrado a trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana, que desempeñan cargos comerciales y administrativos. El instrumento midió las variables, intención de permanecer, compromiso organizacional, cultura organizacional, ajuste persona organización y equilibrio trabajo vida, con ítems medidos del 1 al 5 en escala de Likert. La recolección de datos se realizará con una encuesta virtual, y el análisis de la información se realizará con un modelo SEM. Se espera comprobar que las variables propuestas afecten de manera positiva y significativamente a la intención de permanecer en la empresa.

**Palabras clave: compromiso organizacional, intención de permanecer en la empresa, Call Center**

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine what factors influence the intention to remain in a company in Call Center workers between 18 and 25 years old in Zone 2 of Metropolitan Lima. This document followed a quantitative method, an explanatory scope, a cross-sectional design, convenience sampling and used a questionnaire for data collection, which will be self-administered to Call Center workers aged 18 to 25 years from Zone 2 of Metropolitan Lima, who held commercial and administrative positions. The instrument measured the variables intention to remain, organizational commitment, organizational culture, person-organization adjustment and work-life balance, with items measured on a 1 to 5 scale. Data collection will be carried out with a virtual survey, and the analysis of the information will be carried out with an SEM model. It is expected to verify that the proposed variables positively and significantly affect the intention to remain in the company.

**Keywords: organizational commitment, intention to remain in the company, Call Center**

## Índice de contenidos

Carátula .....	1
Resultados del informe de similitud.....	2
RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
Índice de contenidos.....	4
Índice de Tablas .....	7
Índice de Figuras.....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1 Situación Problemática .....	10
1.2 Preguntas de Investigación .....	12
1.2.1 Pregunta General .....	12
1.2.2 Preguntas Específicas .....	12
1.3 Objetivo de la Investigación .....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
1.4 Justificación .....	13
1.4.1 Justificación teórica .....	13
1.4.2 Justificación práctica.....	13
1.4.3 Justificación social.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	15
2.1 Teorías y modelos .....	15
2.2 Compromiso organizacional .....	16
2.3 Cultura organizacional.....	18

2.4 Ajuste persona organización .....	19
2.5 Equilibrio trabajo vida .....	20
2.6 Intención de permanecer en la empresa .....	21
2.7 Antecedentes .....	23
2.7.1 Primer antecedente.....	23
2.7.2 Segundo antecedente.....	24
2.7.3 Tercer antecedente .....	24
2.7.4 Cuarto antecedente.....	25
2.7.5 Quinto antecedente .....	26
2.7.6 Sexto antecedente .....	27
2.7.7 Séptimo antecedente .....	28
2.7.8 Octavo antecedente .....	28
2.7.9 Noveno antecedente.....	28
2.8 Contexto.....	30
2.9 Modelo .....	32
2.10 Hipótesis .....	35
2.10.1 Hipótesis General.....	35
2.10.2 Hipótesis Específicas .....	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	38
3.1 Diseño de la Investigación .....	38
3.2 Población y Muestra .....	38
3.2.1 Población Objetivo .....	38
3.2.2 Método de Muestreo .....	38
3.2.3 Tamaño de la Muestra.....	39
3.2.4 Método de Recolección de Datos .....	39
3.2.5 Método de Análisis de Datos .....	39
CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA.....	41

4.1 Contribución Práctica .....	41
4.2 Contribución Teórica .....	41
Conclusiones .....	42
CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
CAPÍTULO VI: ANEXOS .....	48

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Listado de empresas de call center de Perú</i> .....	31
<b>Tabla 2</b> <i>Indicadores de las variables de estudio</i> .....	33

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Modelo de la intención de Permanencia</i> .....	16
<b>Figura 2</b> <i>Propuesta del modelo de investigación</i> .....	35



## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad determinar qué factores influyen en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana. Con esa finalidad se ha elaborado un documento que permita responder con un sólido fundamento a esta premisa, el cual posee de cinco acápite.

En el primer capítulo se expone el problema del estudio, y se presentan las preguntas que han surgido tras la exploración de la literatura, y los objetivos que se han planteado en la misma. Además, se presenta la justificación de la razón de ser del documento.

En el segundo capítulo se exponen las teorías y modelos que explican la intención de permanecer en una empresa. Asimismo, se presenta la literatura e información relevante del compromiso organizacional, la cultura organizacional, el ajuste persona organización y el equilibrio trabajo vida. También se presentan los antecedentes del documento, que se utilizan para robustecer las bases teóricas; así también se detalla el contexto en el que se lleva a cabo la investigación, se expone el modelo de estudio y se realiza la proposición de las hipótesis.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada para la elaboración del documento, mientras que en el capítulo cuatro se presenta la contribución esperada de la investigación y en el capítulo cinco se resumen las conclusiones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

Es importante prestar especial atención a los empleados, proporcionando los recursos necesarios para su retención y mejora de su calidad de vida (Lin et al., 2019), ya que una alta rotación conduce a mayores riesgos, costos de reclutamiento y capacitación (Albougami et al., 2020), afecta negativamente a la carga laboral, la calidad del desempeño (Rafiq et al., 2020), la productividad, y la satisfacción laboral (Albougami et al., 2020). Y es que buscar un nuevo trabajo es una experiencia agotadora y estresante, que puede generar importantes tensiones financieras, y resultados negativos para la calidad de vida del trabajador (Okuwa, 2019). Dicho de otra manera, la intención de permanecer en la empresa contribuye en gran medida a los bajos costes organizativos y una buena calidad de la atención (Rafiq et al., 2020).

El éxito de las empresas obedece a la retención de personal calificado y con experiencia (Rafiq et al., 2020). Esto es alcanzable a través de los diferentes beneficios laborales relacionados con la satisfacción laboral, ya que desempeñan un rol importante no solo en el bienestar y contenido de los empleados sino también en su lealtad hacia la empresa (Gorgenyi et al., 2021). En lo relacionado a la motivación del personal, que fomenta las responsabilidades laborales y el alcanzar los objetivos de la compañía, se torna indispensable medir, describir y documentar las experiencias laborales (Ertan & Aesen, 2019).

Los efectos adversos de la permanencia laboral se deben a que los empleados que perciben su trabajo como inseguro, están emocionalmente más agotados y menos motivados (Mahfouz et al., 2022); para hacer frente a ello, las empresas han tenido que adaptarse y atravesar condiciones que dificultan el mantener la calidad del servicio y el grado en que se encuentra la satisfacción laboral del empleado (Ardi et al., 2021). De igual manera, están ahora considerando los tiempos de los contratos, la carga mental, la percepción de inseguridad laboral, el miedo a litigios o cualquier situación que pueda afectar directamente a sus trabajadores y a la calidad de la atención (Albougami et al., 2020), ya que las personas buscan lugares de trabajo que tengan una alta satisfacción laboral y una cultura que les apoye para tener una buena calidad de vida (Kowitlawkul et al., 2019), reducir las ausencias laborales y mejorar el pronóstico de la capacidad laboral (Fang et al., 2019).

Un sector que ha atraído el interés de los científicos y de los profesionales es el de los Call Centers, en donde los trabajadores son operadores que a través de computadoras

u otros medios electrónicos se encargan de llamar o atender llamadas de los clientes de la empresa que los ha contratado (Arias et al., 2017). Estas empresas, por lo general, proveen servicios para compañías externas, quienes esperan que se cumplan estándares en referencia al modo y forma en la que se responden las preguntas de los clientes, el tiempo de espera y la solución ofrecida (León et al., 2017). Para ello existen procedimientos estandarizados, buscan satisfacer la facilidad de comunicación entre el cliente y el trabajador de Call Centers, quienes terminan padeciendo por la postura física, la dificultad de los turnos, los problemas con los equipos, entre otros, que finalmente reducen el rendimiento y el deseo de continuar en la compañía (León et al., 2017).

A este rubro asisten, usualmente, aquellas personas que no tienen experiencia laboral, y mayormente no reciben una adecuada formación; por lo que, se presentan constantemente problemas y equivocaciones, cuyas incidencias afectan directamente a su productividad (Barrientos et al., 2018). En el caso peruano, los trabajadores presentan todos los problemas habituales asociados a esta industria, los que se han mencionado anteriormente; por lo que, solo el 45% permanece más de un año en sus labores. Es decir, existe una alta rotación y una baja intención de permanecer en la empresa, lo que es de gran preocupación para los empleadores de este sector (Gabel et al., 2021).

Respecto a las personas de Perú que trabajan en los Call Center, en el 2018 el primer lugar lo ocupaban las personas de 26 a 30 años, y el segundo las personas de 18 a 25 años (APEXO, 2018). Sin embargo, el grupo de millenials que lideraba este sector, está siendo desplazado por la generación Z, quienes ahora tienen una mayor valoración por el tiempo libre y la flexibilidad laboral (APEXO, 2023). Las transformaciones en las dinámicas laborales podrían surgir a raíz de este cambio, ya que la generación Z muestra una mayor valoración de la calidad de vida y la autonomía en contraste con quienes les precedieron. Esta tendencia evidencia la influencia de las actitudes generacionales en la cultura laboral y subraya la urgencia de ajustarse a las expectativas en constante evolución de la fuerza laboral.

En los últimos años, los incidentes originados por el exceso de trabajo han ocasionado una preocupación elevada por la afectación que tienen en la salud y bienestar de los trabajadores; y, si a ello se le añade el estrés, se incrementa la posibilidad de que muchos empleados dejen sus trabajos; además, la pandemia de COVID-19 ha creado desafíos serios e impredecibles para las organizaciones, ya que su éxito o fracaso obedece a la capacidad de los empleados capacitados para administrar y resolver desafíos

crecientes (Almaslukh et al., 2022). Considerando la información anteriormente expuesta, y entendiendo que hasta donde han podido hallar los investigadores es limitada la información y los estudios realizados sobre los Call Center, esta investigación tiene como propósito determinar qué factores influyen en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

### ***1.2.1 Pregunta General***

- ¿Qué factores influyen en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?

### ***1.2.2 Preguntas Específicas***

- ¿De qué manera influye el compromiso organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye la cultura organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye el ajuste persona organización en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera influye el equilibrio trabajo vida en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?

## **1.3 Objetivo de la Investigación**

### ***1.3.1 Objetivo General***

- Determinar qué factores influyen en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- Determinar de qué manera influye el compromiso organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye la cultura organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

- Determinar de qué manera influye el ajuste persona organización en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.
- Determinar de qué manera influye el equilibrio trabajo vida en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

## **1.4 Justificación**

### ***1.4.1 Justificación teórica***

Los profesionales y los investigadores han tomado interés en estudiar el sector de servicios a las organizaciones de Call Center; especialmente todo lo relacionado con sus trabajadores (Arias et al., 2017). En el caso peruano, existe literatura limitada, con una investigación realizada Arequipa (Arias et al., 2017) y tres realizados en Lima, en los sectores: salud (Barrientos et al., 2018) y servicios diversos (Gabel et al., 2021; León et al., 2017). Sin embargo, estos estudios son más de contextualización y no utilizan modelos o variables claras; por ello, la información actual sobre los trabajadores de Call Center del Perú es escasa. En este sentido, esta investigación servirá para cubrir vacíos de conocimientos sobre el sector de estudio; asimismo, se utilizará como fuente de una exhaustiva revisión del sector y de las variables organizacionales de estudio, por lo que se podrá utilizar como referencia para mejorar la comprensión sobre la intención de permanecer en las empresas y los centros de Call Center.

### ***1.4.2 Justificación práctica***

Es importante la atención y preocupación de los colaboradores de todas las empresas; no solo por ser el núcleo de las empresas, sino porque son también el núcleo de la sociedad (Lin et al., 2019). Y es que cuando existe una baja intención de permanecer en una empresa, se reduce la productividad de las empresas, ya que por la inexperiencia de los nuevos trabajadores se ofrece una baja calidad de cualquier servicio (Rafiq et al., 2020). Por ello, esta investigación será de utilidad para fomentar la responsabilidad laboral de las personas que toman decisiones, de modo que puedan tomar las elecciones necesarias para retener al personal calificado a través de una menor intención de rotación (Gorgenyi et al., 2021). De esta manera, la investigación será de utilidad para incrementar la intención de permanecer en una empresa, generando un mejor servicio para los clientes, y mejorando las posibilidades de hacer una línea de carrera en la empresa.

### ***1.4.3 Justificación social***

Buscar un nuevo trabajo es una experiencia agotadora y estresante, donde la inseguridad laboral, estar emocionalmente agotado y poco motivado genera importantes tensiones financieras y resultados negativos en la calidad de vida de los trabajadores; por consiguiente, resulta de interés mantener un alto nivel de bienestar de los trabajadores, y asegurar su lealtad hacia la empresa (Gorgenyi et al., 2021; Okuwa, 2019). Con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción laboral (Ardi et al., 2021) y de generar una cultura que apoye a tener una buena calidad de vida (Kowitlawkul et al., 2019), esta investigación analizó la literatura y los modelos que mejor explican la intención de continuar en la organización, para poder determinar qué elementos son los que explican; y, con ello, poder mejorar la seguridad financiera, bienestar emocional y físico de individuos.

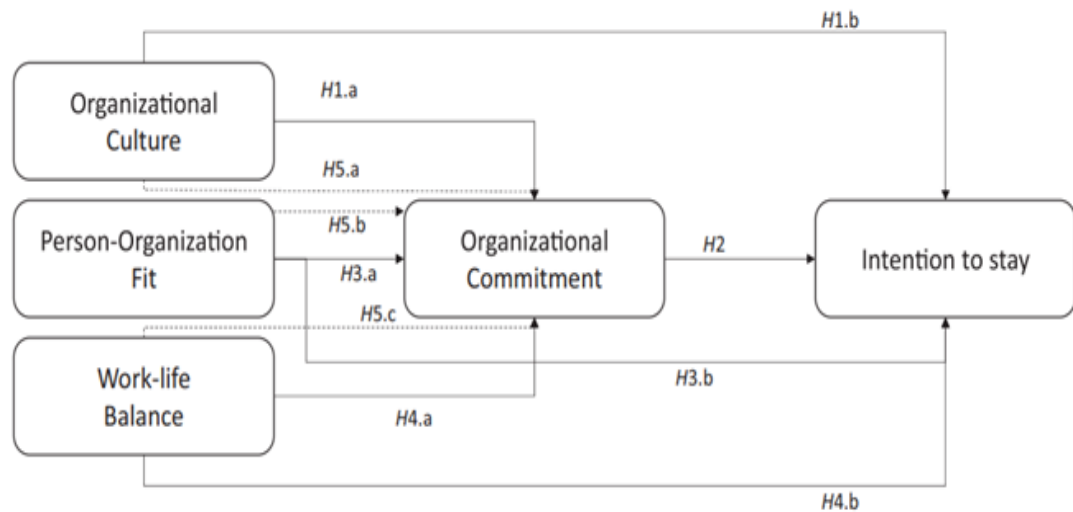
## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Teorías y modelos

Es amplia la literatura que ha analizado la rotación laboral de los trabajadores; sin embargo, son limitados los estudios que han abordado la intención de permanecer en una empresa por parte de los trabajadores (Noor et al., 2020). Estas investigaciones por lo general, consideran variables muy similares; así, por ejemplo, el modelo de Ghazali et al. (2018) indica que la intención de permanecer en una compañía y la intención de irse son explicados por el apoyo empresarial percibido, el soporte del supervisor percibido y el compromiso organizacional. Otra propuesta fue la presentada por Sriram et al. (2022), quienes explican directamente la intención de permanecer en una empresa a través del equilibrio trabajo vida, y de forma indirecta a través de la cultura organizacional, las políticas de trabajo y las recompensas y reconocimientos. Una propuesta similar es la de Sarpong et al. (2021), para quienes la intención de continuar en una organización es explicada a través del compromiso organizacional, las políticas organizacionales, sistema de recompensas, ambiente laboral y liderazgo.

Por otro lado, Smithikrai et al. (2019), logró explicar la intención de permanecer en una empresa a través de las variables equilibrio trabajo vida, la satisfacción con la carrera, el empoderamiento psicológico y la relación líder seguidor. Otra propuesta similar es la de Chang et al. (2019), para quienes el compromiso influye de manera directa en la intención de continuar en la organización, y con la variable de control equilibrio trabajo vida. Asimismo, los autores se comprueban que la sobrecarga de trabajo, y sus dimensiones: adecuación a la organización, relaciones en la organización y sacrificio organizacional están relacionadas con la intención de permanecer en la organización.

Por otro lado, según Noor et al. (2020), la intención de permanecer se explica a través del compromiso organizacional (y sus dimensiones afectivas, normativas y de continuidad), de la adecuación de la organización y de las metas profesionales.

**Figura 1***Modelo de la intención de Permanencia***Note:** Dashed lines represent the mediating effects**Source:** Own elaboration

Fuente: Silva et al. (2023)

## 2.2 Compromiso organizacional

El concepto de compromiso organizacional se puede definir como "la fuerza basada en la relación de un individuo, compromiso e implicación de una persona con la organización", y que crea una conexión profunda entre los empleados y la empresa en la que trabajan (Diana et al., 2021). Bostan y Toksöz (2023) amplían esta definición al afirmar que el compromiso organizacional no solo abarca la motivación emocional de los empleados, sino también las recompensas y los beneficios que derivan de su compromiso con la organización, como la conexión emocional, el amor y lealtad hacia la organización. Esta lealtad se manifiesta en el cumplimiento de las diversas metas y objetivos de la compañía, además es visible mediante la adhesión a las políticas y normas organizativas (Meixner, 2020).

Asimismo, Haque et al. (2019) destacan que el compromiso organizacional hace referencia a la voluntad de estar dentro y formar parte de una empresa; es decir, es un vínculo psicológico que describe la relación de los trabajadores con la empresa en su conjunto, no solo desde el aspecto laboral (Aruldoss et al., 2021); por tanto, se explica como una respuesta afectiva hacia toda la organización y el grado de apego o lealtad que los colaboradores sienten hacia la organización (Udo et al., 1997). Sobre ello, Hendri



(2019) resalta que implica el deseo de permanencia de los empleados con la empresa y la disposición para asumir todas las responsabilidades para alcanzar las metas de la compañía; lo que es vital para asegurar la supervivencia y obtener el éxito continuo de una organización.

Asimismo, según Sugiharti et al. (2023), el compromiso afecta la calidad de servicio ofrecida por los trabajadores y por ende su rendimiento, lo que a su vez impacta en la reputación de la organización; es decir, es un proceso continuo que impulsa a los participantes a expresar su preocupación por la misma y se traduce en el éxito y la prosperidad a largo plazo, como menciona Soelton et al. (2020). Y es que, los empleados comprometidos, según Caballero y Guhao (2020), respetan las políticas prescritas por la organización y tienen una asistencia al trabajo ejemplar, ya que ven su trabajo como un componente esencial de su vida, por lo que el compromiso organizacional se traduce en un fuerte sentimiento de identificación, implicación y lealtad hacia la empresa (Puwarti et al., 2022).

La intervención de los empleados en los programas de las compañías, como mencionan Goetz y Wald (2022), también es un indicador del compromiso organizacional, ya que los empleados comprometidos están dispuestos a involucrarse y contribuir al éxito de la empresa en múltiples aspectos. En última instancia, el compromiso organizacional representa el nivel de importancia que los trabajadores conceden a la compañía y su deseo de mantener su permanencia en la empresa (Suswati, 2023; Limpanitgul et al., 2017). Es decir, el compromiso ocurre cuando un empleado ha invertido tiempo en la organización, por lo que se le complica tomar la decisión de irse (Vuong et al., 2022).

Es importante señalar que el compromiso organizacional consta de tres componentes principales: el compromiso afectivo, el compromiso racional (compromiso de permanencia) y el compromiso normativo. Meyer et al. (1993) subrayan que estos tres tipos de compromiso describen la relación de un individuo con la compañía y cómo influyen en su decisión de seguir o no siendo parte de esta.

En resumen, el compromiso organizacional se refiere a la conexión profunda y la dedicación de los empleados a su lugar de trabajo. Va más allá de la mera presencia en el trabajo y se manifiesta en la lealtad, la contribución efectiva a los objetivos de la organización y la identificación con sus valores y normas. Este compromiso es esencial para el éxito y la reputación de la organización, debido a que puede influir en la calidad del servicio y en el rendimiento de los empleados.

### **2.3 Cultura organizacional**

La cultura organizacional se explica como el sistema compuesto por las creencias y los valores que se extiende a lo largo de una organización; ya que en ella yace la capacidad de la compañía para superar desafíos y resolver problemas al trabajar en conjunto. Según Lubis y Hanum (2020), esta cultura se forja a través de interacciones humanas dentro de una empresa, donde los individuos son considerados la principal fuente de creación y comprensión de su significado; como indica Tan (2019), es considerada una competencia fundamental que desarrolla la compatibilidad entre los valores de una empresa y los de sus empleados, influyendo en el "rendimiento organizativo".

En ese sentido, es innegable la correspondencia entre la cultura organizacional y las dimensiones del rendimiento organizacional, como lo son la rotación, la satisfacción con la empresa y las ventas (Oberföll et al., 2018), debido a que como señalan Ilham (2018) y Saad y Abbas (2018), la cultura ejerce un papel esencial en la realización de tareas y responsabilidades en grupo para lograr metas y objetivos organizacionales acordados. Por tanto, es también un proceso que se desarrolla a través de interacciones con individuos, por lo que se le considera como un proceso humanitario en el cual las personas son la principal fuente para dar vida a la cultura y entender su significado (Zeyada, 2018). Esta interacción constante entre los miembros de la empresa crea un sistema de valores compartidos que influyen en cómo trabajan y se relacionan (Busro, 2018; Jigjiddorj et al., 2021).

De esta manera, se considera que la cultura organizacional es una imagen única compuesta por valores, creencias, rituales, símbolos y formas de trabajo (Shan y Choi, 2020) que influyen en cómo los miembros de la compañía trabajan y se relacionan (Arumi et al., 2019); que se distingue de una organización de otra y se convierte en un componente poderoso que forma normas y valores en su seno (Arumi et al., 2019). Por lo tanto, la cultura organizacional es una percepción compartida por los asociados de la compañía como un sistema de valores a los que se adhieren, e influyen en la forma en que trabajan y se relacionan (Busro, 2018); la que, además, se apoya en factores, como el compromiso laboral y la motivación, que mejoran el rendimiento de los colaboradores de una institución para con el logro de los objetivos organizacionales (Jigjiddorj et al., 2021).

A través de su influencia en la manera en que los colaboradores se comportan y se relacionan, la cultura organizacional se convierte en uno de los factores más significativos al evaluar la eficacia de una organización (Felipe et al., 2017). Sobre todo,

en la era de la tecnología y los algoritmos, donde tiene un impacto en la mitigación del sesgo algorítmico y en la garantía de la imparcialidad en todas las etapas de mejora e implementación de algoritmos (Springer et al., 2018). Y es que no todas las culturas organizacionales son iguales; algunas pueden ser percibidas como cerradas y resistentes a la innovación, lo que podría limitar la creatividad y favorecer prácticas como el nepotismo en la evaluación del rendimiento (Li et al., 2018).

En resumen, la cultura organizacional es una parte vital de cualquier organización, influyendo en cómo los empleados se comportan y se relacionan. Además, desempeña un papel crucial en la eficacia de una organización y puede ser un motor para la gestión sostenible y el avance empresarial en la búsqueda de sus objetivos.

#### **2.4 Ajuste persona organización**

Se explica cómo ajuste persona organización a la congruencia entre un individuo y su organización en términos de dimensiones tales como valores y metas (Siyal et al., 2020; Ucar et al., 2021); donde, a medida que aumenta la similitud entre los empleados y las organizaciones, es probable que los empleados se comprometan más y, por lo tanto, sean más productivos en sus trabajos (Manzi et al., 2023; Siyal et al., 2020; Ucar et al., 2021). Es decir, describe la compatibilidad entre trabajadores y sus organizaciones, en necesidades, valores, intereses y comportamientos, frente a la cultura, misión y estrategia de la empresa, valorando el grado de congruencia entre ambas partes; por tanto, implica medir aspectos de la personalidad, las habilidades, las necesidades y los valores de la fuerza laboral (Manzi et al., 2023). Asimismo, se explica como el índice de similitud entre la cultura empresarial y el sistema de valores en los colaboradores (Naz et al., 2020).

Se dice que el ajuste persona organización ocurre cuando las personas y las organizaciones comparten características fundamentales similares en términos de valores y objetivos (Jin et al., 2018). En ese sentido, el ajuste entre la organización y una persona puede ser complementario o suplementario; donde el primero es subjetivo y ocurre cuando las necesidades de una organización son satisfechas por el individuo o viceversa, mientras que el segundo ocurre cuando las características o atributos de la persona y la organización son idénticos (Jin et al., 2018; kakar et al., 2021).

Los individuos que perciben un alto ajuste persona organización tienen más probabilidades de estar satisfechos con el trabajo y, en consecuencia, no tienen intención de abandonar ni revertir las relaciones que se consideran válidas (Ilham et al., 2021; Naz et al., 2020).

## 2.5 Equilibrio trabajo vida

Este concepto hace referencia a cómo una persona percibe la armonía entre sus obligaciones laborales y su vida íntima, de modo que ambas promueven su crecimiento de acuerdo con sus prioridades en la vida (Gagnano, Simbula y Miglioretti, 2020). Asimismo, Shen (2019) lo define como la capacidad de equilibrar las demandas temporales, emocionales y conductuales del trabajo remunerado y las responsabilidades familiares, en un mundo donde estas demandas son a menudo significativas. En otras palabras, es de encontrar una compatibilidad adecuadas y equilibrada entre la vida personal y el trabajo, permitiendo que ambas esferas coexistan de manera equilibrada y satisfactoria (Sirgy y Lee, 2018).

Es decir, el concepto de equilibrio entre la vida laboral y personal se basa en la idea de que la vida personal y laboral se complementan para presentar la perfección en la vida de cada individuo (Chung y Van der Lippe, 2020); esto sugiere que un equilibrio satisfactorio no se trata de separar estas dimensiones, sino de encontrar la sinergia entre ellas. Es por ello por lo que Irawanto et al. (2021) señalan que el equilibrio entre estos dos elementos tiene un impacto mixto en el rendimiento de los empleados, lo que resalta la importancia de equilibrar adecuadamente estas dimensiones para lograr un desempeño óptimo.

Por otra parte, Le et al. (2020) lo definen como la percepción de los individuos del equilibrio entre sus actividades laborales y no laborales, lo que enfatiza la importancia de cómo uno percibe esta conciliación. En esa línea, Warren (2021) describe la conciliación de la vida laboral y familiar como la manera en que el trabajo se entrelaza con otras esferas de la vida, destacando que no se pueden separar de manera clara estas dimensiones. Esta conciliación implica mejorar la relación entre las facetas laborales y no laborales de la vida de una persona, lo que generalmente se traduce en restringir una parte, en su mayoría el trabajo, para disponer de más tiempo para la otra (Kelliher, Richardson y Boiarintseva, 2019).

Brough et al. (2020) amplían esta definición al destacar que la armonía entre la vida laboral y familiar se relaciona con la satisfacción de necesidades fundamentales, como la autonomía, la competencia y las conexiones significativas. Sobre ello, la conciliación es fundamental en la mayoría de los tipos de empleo, especialmente dado que las familias con dos carreras se han vuelto comunes y las largas jornadas laborales son parte de la nueva normalidad (Lakshmi y Prasanth, 2018).

Por otro lado, se ha determinado que el equilibrio entre la vida personal y el trabajo tiene un impacto directo en el bienestar de los trabajadores y su nivel de estrés. Así, Bhende et al. (2020) señalan que en organizaciones que siguen prácticas rutinarias a modo de conciliación de la vida laboral y familiar, las demandas laborales tienen menos efecto en el estrés, gracias a un mayor control sobre el trabajo.

En resumen, el balance entre la vida laboral y personal es un desafío esencial en la sociedad actual. No se trata simplemente de dividir el tiempo, sino de encontrar satisfacción, bienestar y armonía en ambas facetas de la vida. Este equilibrio no solo impacta el bienestar individual, sino también el rendimiento y la productividad en el trabajo. En última instancia, alcanzar un equilibrio adecuado es esencial para una vida satisfactoria y saludable.

## **2.6 Intención de permanecer en la empresa**

La intención de quedarse o permanecer en una empresa se explica como la voluntad consciente y deliberada de un empleado de permanecer en la organización; esto es de gran interés para las organizaciones, ya que estas dependen del capital intelectual, de la creatividad y del compromiso de sus empleados y porque los elevados costos que podría acarrear la rotación de los trabajadores tienen un impacto significativo en la calidad de los servicios y la imagen de la institución (Aboobaker et al., 2019). Bell y Sheridan (2020) amplían esta definición al considerarla tanto una actitud como un comportamiento futuro, sugiriendo que no solo refleja la disposición mental de quedarse, sino que también constituye un paso previo a la retención real. Es decir, la intención de permanecer en el ámbito laboral es un fenómeno fundamental de la retención de empleados (Al Zamel et al., 2020).

Asimismo, según Rissanen (2017), la intención de permanecer refleja la dedicación de los empleados a sus puestos de trabajo y a la organización con el propósito de mantenerse empleados a largo plazo; por ello, Naim y Lenka (2017) la describen como la disposición de los empleados a seguir trabajando en su organización actual, enfatizando que constituye un proceso psicológico de conexión con la organización. Esta dimensión es crucial, ya que una experiencia positiva en el entorno laboral puede disminuir la crítica hacia la organización en su conjunto y, por lo tanto, aumentar la probabilidad de que los empleados permanezcan; es por ello por lo que Halter et al. (2017) y Uraon (2018) indican que la cohesión en los grupos de trabajo y la percepción de solidaridad pueden influir en la intención de permanecer.

Los autores Al Zamel et al. (2020), Benevene et al. (2018) y Lo et al. (2018) resaltan que la determinación de la intención de quedarse en la organización es influenciada por factores como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el entorno de trabajo; y por los aspectos individuales, laborales, organizacionales y del entorno exterior (Woon, Tan y Nasurdin, 2017). Es por ello por lo que Valéau et al. (2021) han explorado la posible relación entre el compromiso profesional y la intención de permanencia a través del compromiso organizativo, destacando la interconexión de diversos aspectos psicológicos y emocionales que influyen en la permanencia en el trabajo; y por lo que Bellamkonda, Santhanam & Pattusamy (2020) resaltan que el entusiasmo de los empleados por permanecer en su lugar de trabajo se basa en su percepción de la situación y el proceso organizativo.

Por otro lado, Price y Mueller (1981) encuentran que la intención de permanecer ejerce el mayor impacto en la rotación de empleados, lo que subraya su importancia en la gestión de del personal. Además, Milliman et al. (2018) subrayan que esta intención es un factor significativo en la conducta real de rotación y es influenciada por diversos enfoques de trabajo de los empleados, incluyendo el compromiso organizativo y la satisfacción laboral, que pueden estar relacionados con la espiritualidad en el trabajo. De esta manera, la intención de permanecer se caracteriza como la firmeza de la intención relativa de una persona hacia la interrupción discrecional y permanente del empleo (Sobaih et al, 2022). Esta definición destaca la decisión del empleado de seguir o abandonar su organización actual como un proceso psicológico y relativo.

En resumen, la intención de permanecer en el entorno laboral es un fenómeno multidimensional que involucra factores individuales, laborales, organizacionales y emocionales. Esta disposición de los empleados a seguir trabajando en su organización actual se ve influenciada por una variedad de elementos, incluyendo la satisfacción laboral, la cohesión en los grupos de trabajo, el compromiso organizativo y la experiencia laboral general. Comprender en profundidad este concepto es esencial para las organizaciones que buscan retener a su talento y mejorar la satisfacción de los empleados.

## **2.7 Antecedentes**

### **2.7.1 Primer antecedente**

El mercado actual es altamente competitivo y está en constante evolución, por lo que las organizaciones y departamentos de recursos humanos se esfuerzan por alcanzar altos niveles de rendimiento, productividad y bajos niveles de ausentismo y rotación. Los conceptos de compromiso organizacional, cultura organizacional, equilibrio trabajo vida y ajuste persona organización son vistos como una conexión entre empleados y organizaciones, y tienen un impacto significativo para que el individuo permanezca o abandone la empresa. Es por ello por lo que el trabajo presentado por Silva et al. (2023) tuvo como objetivo investigar las diferencias entre grupos generacionales (Generaciones X, Y y Z) en términos de variables que influyen en compromiso organizacional y la intención de permanecer dentro la organización.

El estudio siguió un enfoque cuantitativo basado en datos de encuestas transversales. Los encuestados fueron 105 empleados de las Generaciones X, Y y Z, de Lisboa, Portugal. El instrumento midió cinco dimensiones: (1) Equilibrio vida-trabajo; (2) Ajuste persona-Organización; (3) Cultura Organizacional; (4) Compromiso Organizacional; y (5) Intención de permanecer. La recolección de datos se inició el 1 de marzo de 2023, se publicó online, con un tiempo de respuesta de unos 5 minutos, a través de un enlace específico en las redes sociales, más concretamente Facebook y también se compartió con familiares y amigos. Los datos fueron analizados mediante modelos PLS-SEM y la técnica de análisis multigrupo. Los resultados del estudio indican que el compromiso organizacional se relaciona con el ajuste de persona-organización, el equilibrio espacio de trabajo vida y la cultura organizacional. Asimismo, se comprobó la relación entre la intención de permanecer y las dimensiones compromiso organizacional, ajuste persona-organización, el equilibrio trabajo vida y la cultura organizacional.

Esta investigación proporciona contribuciones teóricas al descubrir las relaciones entre las dimensiones propuestas y la intención de permanecer en la compañía. Asimismo, proporciona implicaciones prácticas para las empresas al resaltar la importancia del ajuste persona-organización, el equilibrio entre la vida laboral, personal y la cultura organizacional para fomentar el compromiso y la retención entre los empleados de diferentes generaciones; es por ello por lo que los autores recomiendan que en las investigaciones futuras se utilice una muestra más amplia para garantizar resultados más precisos. Asimismo, los autores recomendaron realizar comparaciones generacionales y

culturales respecto a las dimensiones estudiadas. Por ejemplo, comparando esta realidad entre países con diferentes hábitos y comportamientos laborales.

### ***2.7.2 Segundo antecedente***

Por otro lado, la gestión y retención de empleados es un gran desafío para las empresas, ya que estos pueden renunciar por diversos motivos; por ello es necesario que se entienda y conozca las necesidades de los empleados antes de que tengan la intención de dejar la organización. En la búsqueda de conocer estas necesidades el trabajo de Ghazali et al. (2018) tuvo como objetivo examinar la relación de “el apoyo organizacional percibido, el apoyo percibido del supervisor, el compromiso organizacional y la intención de los empleados de irse o permanecer en el restaurante informal en el área del Valle de Klang” (Ghazali et al., 2018).

Los autores utilizaron un trabajo explicativo y un muestreo por conveniencia, por el que se recolectaron 717 cuestionarios que fueron autoadministrados por gerentes o supervisores de restaurantes informales del valle de Klang, Malasia. El instrumento utilizado midió las variables con 59 ítems, medidos en escala de Likert de siete puntos; y posteriormente la información se analizó con la prueba de Cronbach y un modelo SEM. Los resultados evidenciaron que el compromiso organizacional tiene una alta correspondencia con la intención de permanecer en la empresa. Asimismo, se evidenció que el compromiso crea un sentido de lealtad hacia una organización, y por tanto más beneficios obtiene la organización como resultado de la actitud laboral positiva de los empleados comprometidos.

### ***2.7.3 Tercer antecedente***

De otro lado, para frenar las altas tasas de deserción de los empleados en el sector automotriz las organizaciones están optando por desarrollar relaciones duraderas con los empleados; para ello están tomando medidas que garanticen el nivel de satisfacción de los empleados junto a su crecimiento, por medio de horarios de trabajo flexibles y un buen equilibrio entre la vida laboral y personal. De esta manera, la investigación de Sriram et al. (2022) tuvo como finalidad estudiar la intención de permanecer en la organización entre la fuerza laboral femenina en el sector automotriz en India. Este estudio cuantitativo se llevó a cabo en varios gigantes automotrices líderes en la India, a través de un muestreo por conveniencia, por el que se llegó a 250 mujeres de seis empresas del sector automotriz, que desempeñaban cargos ejecutivos y gerenciales. Se diseñó y aplicó un cuestionario que midió la intención de quedarse, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la cultura organizacional, las políticas y las recompensas y el



reconocimiento, con una escala de Likert del 1 al 5. Las hipótesis del estudio se probaron utilizando el método de PLS-SEM; y adicionalmente se realizaron las pruebas de confiabilidad compuesta.

Los resultados demostraron que la cultura organizacional, el equilibrio entre la vida personal y laboral y las políticas organizacionales son los principales factores que influyen en la intención de permanecer en la organización de la fuerza laboral femenina en el sector automotriz. Sobre ello se desprende que es necesario hacer que las mujeres se sientan cómodas en el área de trabajo y apoyarlas y tener un ambiente de trabajo cómodo y seguro; asimismo, para retener a los empleados, uno debe comprender sus necesidades y su relación con sus colegas y la organización.

#### ***2.7.4 Cuarto antecedente***

Por otra parte, las nuevas generaciones han estado transformando el lugar de trabajo durante la última década, presentando nuevas actitudes y características que influyen en los comportamientos organizacionales; así, por ejemplo, por lo general, suelen ser educados, son hábiles en tecnología, muy seguros de sí mismos y capaces de realizar múltiples tareas, tienen altas expectativas para sí mismos y prefieren trabajar en equipo. En referencia a ello, los autores Dechawatanapaisal et al. (2019) tuvieron como objetivo analizar el efecto mediador de la identificación organizacional en la relación entre el ajuste persona-organización y la intención de quedarse, así como con la recomendación boca en boca. Esta investigación recopiló datos de 2 649 empleados millennials de empresas industriales de Tailandia. Se utilizó un muestreo intencionado, y se enviaron cuestionarios físicos para la recolección de datos, los que estuvieron medidos a través de opciones de respuesta en escala de Likert del 1 al 6, en donde se midieron el ajuste persona-organización, la identificación organizacional, el prestigio externo percibido, la intención de quedarse y la recomendación boca a boca. Las hipótesis se comprobaron a través de modelos SEM, las que se complementaron pruebas de análisis factorial confirmatorio y regresión jerárquica.

Los resultados revelaron que las relaciones entre el ajuste persona-organización y la intención de quedarse, así como con la recomendación boca a boca, estaban parcialmente mediadas por la identificación organizacional. Además, se encontró que el prestigio externo percibido tenía un efecto moderador en la relación entre la identificación organizacional y la recomendación boca a boca, pero no encontró ningún efecto en la retención de empleados. De esta manera, el estudio proporciona apoyo empírico para comprobar la influencia en las dos variables dependientes (intención de quedarse y

referencias de boca en boca) por el ajuste persona-organización, que se transmite parcialmente por la identificación organizacional. Los autores recomiendan que las investigaciones futuras consideren una recopilación de datos de series temporales y un enfoque de investigación longitudinal para establecer claramente las asociaciones entre las variables y comprender cómo cambian con el tiempo.

### ***2.7.5 Quinto antecedente***

El atraer y retener el talento siempre ha sido el foco de la administración del personal (recursos humanos), sobre todo en aquellos sectores que requieren de mucha mano de obra, y en donde las altas tasas de rotación de empleados han sido un desafío constante y difícil, sobre todo porque las bajas tasas de retención incrementan los costos organizacionales, afectando su ventaja competitiva. Es por ello por lo que toma relevancia el mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores e impulsar su retención. En esa línea, el trabajo de Chang et al. (2019) tuvo como objetivo brindar a los departamentos de recursos humanos información útil para retener a sus mejores colaboradores.

Por otro lado, se utilizó un trabajo cuantitativo, de tipo explicativo y un muestreo por conveniencia. Se recolectaron cuestionarios válidos de 225 pasantes que poseen como mínimo 6 meses de experiencia laboral en hoteles turísticos taiwaneses. El instrumento de recolección de datos midió la integración laboral, el compromiso organizacional, la intención de quedarse y el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como el ajuste organizacional, el vínculo organizacional y el sacrificio organizacional. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos y de confiabilidad, además de estadísticos de análisis factorial confirmatorio, y un modelamiento por medio de ecuaciones estructurales. Este estudio demostró que el compromiso organizacional tiene el efecto más potente sobre la intención de quedarse y, por lo tanto, es una tarea central de los hoteles el mejorar el compromiso organizacional de los pasantes para aumentar su intención de quedarse. Asimismo, explica que es necesario ofrecer a los trabajadores espacio para que se desarrollen y liberen sus talentos; y, proporcionar educación y capacitación de rutina para brindar oportunidades para ampliar sus conocimientos profesionales y aumentar sus habilidades.

### **2.7.6 Sexto antecedente**

De otro lado, sabiendo que el activo más útil de cualquier empresa o institución son los recursos humanos, se ha comenzado a tratar la retención y el compromiso del personal como un concepto integral en el plan de estudios; de esta manera, si un empleado muestra una lealtad sincera a su institución de trabajo, se considera que dicho empleado está comprometido. Asimismo, se ha evidenciado que el compromiso se mide como la voluntad del trabajador de invertir aún más tiempo y esfuerzo en su institución, el grado de acuerdo entre los valores y objetivos de la institución y los del trabajador, y la disposición del trabajador a continuar trabajando para la institución. De esta manera, los autores Sarpong et al. (2021) optaron por investigar la función del compromiso de los empleados y la cultura organizacional con la intención de los empleados de quedarse en la empresa.

Mediante un enfoque cuantitativo, y nivel explicativo, muestreo por estratos y una encuesta estructurada, en la que se midió la cultura organizacional a través del ambiente de trabajo, el sistema de recompensas, el ambiente de trabajo y el liderazgo. Se recolectaron datos de 216 colaboradores de la Universidad Técnica de Kumasi en Ghana, los que se analizaron con el programa LISREL, con las pruebas de alfa de Cronbach, y un modelo SEM. Los autores resolvieron que el compromiso media la relación entre tres componentes de la cultura organizacional (es decir, sistema de recompensas, ambiente de trabajo y liderazgo) y la intención de los empleados de quedarse. De ello se desprende que un empleado comprometido aún requiere un sistema de recompensas bien estructurado, un ambiente de trabajo propicio y un liderazgo de calidad por parte de la dirección de nuestras instituciones para informar su decisión de permanecer al servicio de esa organización.

### **2.7.7 Séptimo antecedente**

Asimismo, se indagó que retener a los empleados se ha vuelto crucial para las organizaciones, porque perder empleados capacitados y experimentados tiene una afectación directa en la productividad general, la rentabilidad y la calidad de los productos. Si bien existe una amplia literatura sobre este tema, los estudios se centran en la rotación debido al enfoque organizacional, y muy pocos estudios se han enfocado en la intención de permanencia. En ese sentido, la investigación presentada por Noor et al., (2020) tuvo como objetivo analizar el vínculo entre una organización adecuada, el compromiso organizacional y la intención de permanecer en la industria de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) en Malasia, por parte de los empleados.

Este documento siguió un método cuantitativo, un diseño transversal, un muestreo estratificado e intencional y utilizó un cuestionario autoadministrado, con el que se recogieron datos de 105 profesionales de empresas de tecnologías de la información en Malasia. Este instrumento midió la intención de quedarse en la empresa y el compromiso organizacional. Se utilizó un modelo de PLS-SEM, que se realizó con el programa PLS 3. Los resultados revelaron una fuerte relación entre el compromiso organizacional y la intención de permanecer.

#### ***2.7.8 Octavo antecedente***

De otro lado, en un mercado y situación de alta competitividad, es perjudicial para una empresa abandonar o dejar ir a empleados con alto potencial; es por ello por lo que las organizaciones están en la necesidad de realizar reformas para contratar empleados, y tender puentes con ellos. En relación a ello, Mappamiring et al. (2020) tuvo como propósito analizar el papel esencial de los aspectos fundamentales, racionales y psicológicos para incrementar la intención de los trabajadores de permanecer en una empresa.

Para ello se realizó un trabajo cuantitativo, de alcance explicativo. Se empleó un muestreo intencional y se recolectaron datos de 438 personas de entre 23 y 36 años, que trabajaban en el sector privado, en Indonesia; estas encuestas se recolectado de forma presencial y virtual, y estuvieron medidas en una escala de tipo Likert de siete opciones. Los investigadores concluyen que la decisión de los empleados millennials de permanecer en la institución dependerá de si la empresa tiene una buena imagen y reputación, del nivel de atención que la organización preste al desarrollo profesional, de si es competente y aplica regulaciones y reglas con flexibilidad.

#### ***2.7.9 Noveno antecedente***

La industria que ofrece posiciones laborales de tiempo compartido o parcial ha evolucionado desde empresas privadas que venden semanas fijas hasta empresas públicas rentables que han innovado la industria con una variedad de opciones de productos y servicios para la satisfacción de las demandas en los consumidores de hoy. Así, por ejemplo, contribuye significativamente a la industria hotelera dado su crecimiento continuo durante los últimos 45 años. En ese sentido, la investigación de Reddit et al. (2017) examina las diferencias entre la intención de permanecer en la industria del tiempo compartido y el compromiso organizacional.

El estudio empleó un método cuantitativo y tuvo un alcance explicativo, en donde se utilizó una muestra de 1062 trabajadores de seis empresas que son miembros de la

organización comercial de la industria del tiempo compartido, ARDA. Se empleó una encuesta a fin de recolectar la información. Las opciones de respuesta fueron medidas en escala de Likert de siete puntos, en donde se midieron las variables compromiso afectivo, de permanencia y normativo y la intención de permanecer. El análisis de la data incluyó pruebas de correlación, pruebas descriptivas y de regresión jerárquica. El trabajo revela diferencias generacionales que resaltan las variaciones en el compromiso de los empleados y la intención de quedarse. Por último, se sugiere que las investigaciones futuras deberían ampliar la población de estudio para considerar los diversos tipos de organizaciones de propiedad vacacional, asegurando que se identifiquen e investiguen los complejos turísticos de un solo sitio y las organizaciones más pequeñas/regionales.

## 2.8 Contexto

En la última década, los call centers en Perú se han consolidado como un pilar esencial de la industria de servicios, como consecuencia de la convergencia de la oferta de una mano de obra y de costos altamente competitivos, y de la necesidad de cuidar la atención al cliente (Shemuely et al., 2021). Este auge ha tenido un impacto significativo tanto en la economía como en la contribución a disminuir la tasa de desempleo en la nación, evidenciándose en el aumento de la necesidad de centros de contacto para los sectores inmobiliario, minorista y de gestión de pedidos y entregas (Diario Gestión, 2021).

En el contexto del mercado latinoamericano las cifras de los Call Centers son impresionantes por la alta competitividad en costos; así, por ejemplo, en Argentina se proyectaron ingresos por un total de US\$276 millones para el año 2021 (Gestión, 2017), mientras que en Perú se ha experimentado un crecimiento promedio de entre el 7% y el 8% anual. Por ello no es de sorprender que empresas de diversos sectores de todo el mundo han elegido a Perú como destino para externalizar los servicios destinados a la atención al cliente y el soporte técnico que ofrecen (Basile, 2017).

La fuerza laboral peruana es especialmente destacable por su destreza en idiomas, con un porcentaje significativo de empleados que dominan el inglés y otros idiomas extranjeros. En concordancia con la información presentada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), más del 60% de los empleados en el sector de call centers cuentan con habilidades en al menos dos idiomas, lo que atrae a empresas globales que necesitan servicios multilingües.

Este florecimiento ha atraído tanto a empresas peruanas como a compañías extranjeras de naciones como España, Colombia, Argentina, Estados Unidos y Francia. Según Alvarado (2010), los call centers representan una estrategia eficaz para potenciar la participación en el mercado y generar mayores ingresos, todo ello a un menor costo operativo. En un contexto de crecimiento económico, Perú se presenta como un mercado atractivo en Latinoamérica para el avance de esta creciente industria.

Actualmente, el sector de call centers en Perú está compuesto por alrededor de 40 empresas, tanto nacionales como extranjeras. Doce de estas empresas son consideradas las más influyentes y generan aproximadamente el 80% del empleo en este sector (Alvarado, 2010). Las estimaciones sugieren que en los próximos cinco años se generarán aproximadamente 50,000 empleos directos en el país (Apexo, 2022), y se proyecta que

los ingresos de las empresas de call center alcanzarán los 1,450 millones de soles, lo que refleja un futuro prometedor para esta industria en Perú.

Se ha identificado que los trabajadores de Call Center usualmente presentan problemas para dormir, con la voz, con la audición, la vista, entre otras dificultades de salud, así como con problemas de motivación, y por la monotonía y aburrimiento de las labores, generando un alto nivel de rotación, así como problemas para el reclutamiento y las capacitaciones (Arias et al., 2017).

A continuación, se exhibe el listado de las empresas de Call Center más importantes del país; las que se agrupan según su pertenencia a la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente (APEXO) y si están o no comprometidas a realizar llamadas sin el consentimiento de los clientes (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Listado de empresas de call center de Perú*

Empresa	APEXO	Comprometidas a no realizar llamadas sin consentimiento
Covisian	Sí	No
Ancoma Contact Center		
Conexo Contact Center & BPO		
Go Contact a broadvoice company		
Recsa		
Mowa		
Grupo MOK		
Teleperformance		
Concentrix + Webhelp		
Kobranzas		
Teleavance		
Majorel		
Fortel Customer Experience & BPO		
IATEC S.A.C.		
Atento		
SCC		
MDCY Contact Center & BPO		Sí
Ecom Data		
TContakto		
Konecta		
AST Perú S.A.C.		
Bayental BPO S.A.C.		
Biznes S.A.C.		
Localcenter S.A.C.		
Plusmetas S.A.C.		
The Upscale Company S.A.C.		

Avance Legal S.A.C.		
Business Intelligence Outsourcing BIO S.A.C.		
Gestión de Cobranzas y Recuperos SRL		
Partner Service S.A.C.		
ALVCOM S.A.C.		

Fuente: Elaboración propia

## 2.9 Modelo

Para la realización de este trabajo se ha utilizado como referencia la investigación de (Silva et al., 2023), su estudio explicó la intención de permanecer en una empresa a través de las variables independientes compromiso organizacional, la cultura organizacional, el ajuste persona organización y equilibrio trabajo vida. A continuación, se presenta el modelo propuesto para esta investigación:

*Intención de permanecer*

$$\begin{aligned}
 &= B0 + B1\text{Compromiso}_{organizacional} + B2\text{Cultura}_{organizacional} \\
 &+ B3\text{Adecuación}_{persona_{organización}} + B4\text{Equilibrio}_{trabajo_{vida}} \\
 &+ \text{error}
 \end{aligned}$$

Para tener un entendimiento claro y uniforme de las variables, líneas debajo se presenta la definición utilizada de cada variable para el presente estudio:

- Intención de permanecer. - Hace referencia a la intención consciente y deliberada de un empleado de permanecer en la organización, lo que es de vital importancia ya que las organizaciones dependen del capital intelectual, de la creatividad y del compromiso de sus empleados y porque los costos asociados con la rotación del personal generan un impacto significativo en la calidad de los servicios y la imagen de la institución (Aboobaker et al., 2019).
- Compromiso organizacional. - Es "la fuerza basada en la relación de un individuo compromiso e implicación de un individuo con la organización", la que no se limita a la mera existencia en una organización, sino que crea una conexión profunda entre los empleados y la empresa en la que trabajan (Diana et al., 2021).
- Cultura Organizacional. – Es el sistema de valores y creencias que son desarrollados dentro de una empresa; en donde yace la capacidad de la organización para superar desafíos y resolver problemas al trabajar en conjunto (Lubis y Hanum, 2020). La mención de trabajar en conjunto resalta la



colaboración como un elemento esencial impulsado por la cultura organizacional, subrayando su papel en la resiliencia y la eficacia del equipo.

- Ajuste persona organización. – Se explica como la congruencia entre un individuo y su organización en términos de dimensiones tales como valores y metas (Siyal et al., 2020; Ucar et al., 2021). La noción de congruencia sugiere que cuando los valores y metas individuales se alinean con los de la organización, se facilita un mayor compromiso y contribución por parte del empleado.
- Equilibrio trabajo vida. - Hace referencia a cómo una persona percibe la armonía entre sus obligaciones de trabajo y su vida personal, de modo que ambas promueven su crecimiento de acuerdo con sus prioridades en la vida (Gragnano, Simbula y Miglioretti, 2020).

Igualmente, en la Tabla 2 se muestran los criterios utilizados para medir cada una de las variables investigadas:

**Tabla 2**

*Indicadores de las variables de estudio*

Variable Dependiente	Indicador
Intención de permanecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeo trabajar en mi trabajo actual durante el mayor tiempo posible.</li> <li>● Seguramente buscaré un nuevo trabajo en un futuro próximo (codificado al revés).</li> <li>● Planeo permanecer en este trabajo durante al menos dos o tres años.</li> </ul>
Variables independientes	Indicador
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Me gustaría seguir trabajando en mi empresa considerando mi empresa como un lugar de trabajo para toda la vida.</li> <li>● Me complace elegir mi empresa como lugar de trabajo.</li> <li>● Incluso si se me diera la oportunidad de volver a elegir trabajo, mi empresa será considerada una prioridad.</li> <li>● Acepto el futuro y el destino de mi empresa como míos.</li> <li>● Creo que mi empresa es el mejor lugar de trabajo para mí.</li> </ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mi empresa tiene un ambiente familiar.</li> <li>● Mi empresa considera importante la solidaridad y el sentimiento de unidad.</li> </ul>

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mi empresa considera importante trabajar en equipo.</li> <li>● Mi empresa fomenta el cambio y la innovación.</li> <li>● Mi empresa compensa bastante la innovación.</li> <li>● Mi empresa da más incentivos a las personas creativas.</li> <li>● Mi empresa enfatiza la competencia y la excelencia en los resultados.</li> <li>● Mi empresa cree que la capacidad relacionada con una tarea es el requisito más importante para los empleados.</li> <li>● Mi empresa evalúa el desempeño de los empleados sobre la base de resultados reales.</li> <li>● Mi empresa enfatiza la formalización y la estructura.</li> <li>● Mi empresa adopta un enfoque de comunicación unidireccional y de arriba hacia abajo.</li> <li>● Mi empresa enfatiza el estatus y los roles formales en la organización.</li> </ul>
Ajuste persona organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aquello que valoro en la vida es semejante a lo que se valora en la empresa en la que trabajo.</li> <li>● Mis valores personales armonizan con los valores de la empresa.</li> <li>● Los valores y la cultura organizacional coinciden con aquello que valoro en la vida.</li> </ul>
Equilibrio trabajo vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualmente tengo un buen equilibrio entre el tiempo que dedico al trabajo y el tiempo que tengo disponible para actividades no laborales.</li> <li>● Tengo dificultad para compatibilizar mis actividades laborales y no laborales (-).</li> <li>● Siento que el equilibrio entre mis exigencias laborales y mis actividades no laborales es actualmente el correcto.</li> <li>● En general, creo que mi vida laboral y no laboral están equilibradas.</li> </ul>

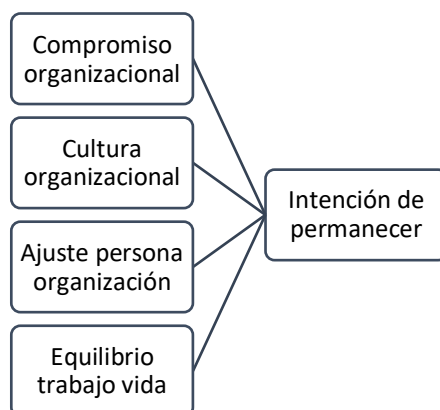
---

Fuente: Elaboración propia

Por último, se presenta de forma gráfica la propuesta del modelo de la investigación (ver Figura 2).

## Figura 2

### *Propuesta del modelo de investigación*



Fuente: Elaboración propia

## 2.10 Hipótesis

### *2.10.1 Hipótesis General*

Es amplia la literatura que ha resuelto que existen factores que influyen de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa. Así, por ejemplo se encuentran los trabajos de Agus et al. (2020), Ghazali et al. (2018), Mahfouz et al. (2022) y Noor et al. (2020) y Redditt et al. (2019), quienes verificaron que también existe una correspondencia positiva y significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanecer en una empresa. Asimismo, los investigadores Sarpong et al. (202), Silva et al. (2023) y Sriram et al., (2022) resolvieron esta relación entre la cultura y la intención de permanecer en una empresa. Además, los trabajos de Ilham et al. (2021) y Noor et al. (2020); Silva et al. (2023) corroboraron que el ajuste persona organización afecta positivamente a la intención de permanecer en una compañía. Por último, los trabajos de Prasanthi et al. (2020), Samroodh et al. (2023), Silva et al. (2023) y Smithikrai et al. (2019) comprobaron que el equilibrio trabajo vida influye de forma positiva a la intención de permanecer en una compañía. Es en base a estos resultados por los que se ha elegido formular la siguiente hipótesis:

- Existen factores que influyen de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

### ***2.10.2 Hipótesis Específicas***

Existen numerosas investigaciones que han verificado que existe una correspondencia positiva y significativa entre el compromiso organizacional y la intención de permanecer en una empresa. Así, por ejemplo, se comprobó esta relación en las investigaciones de Mahfouz et al. (2022) realizada sobre proyectos de construcción, la de Noor et al. (2020) que abordó la industria de TIC's, la de Agus et al. (2020) que se enfocó en hospitales, y la de Ghazali et al. (2018) que se llevó a cabo sobre restaurantes de comida informa, todas en Malasia. De manera similar, se comprobó en investigaciones realizadas en Estados Unidos que el compromiso organizacional afecta a la intención de permanecer en una empresa, como es el caso de los trabajos de (Udo et al., 1997) que se realizó sobre empresas de manufacturas, de Gupta et al. (2018) que se llevó a cabo sobre empresas de software y de Redditt et al. (2019) que se enfocan en empresas industriales. Asimismo, en el trabajo de Valeau et al. (2021) comprobaron esta relación causal en un trabajo que analizó empresas de contabilidad en Canadá; mientras que Uraon (2018) lo ratificaron en su estudio sobre empresas de software en India y Silva et al. (2023) también lo comprobó en su estudio sobre empresas de diversos sectores en Portugal. En función de estos resultados se optó por exponer la siguiente hipótesis:

- El compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

De otro lado, existen investigaciones cuantitativas, de alcance explicativo, que han resuelto que la cultura organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa. Así, por ejemplo, están los trabajos de Sarpong et al. (2021) que se realizó sobre Universidades en Ghana; el de Silva et al. (2023) que se llevó a cabo diversos sectores de Portugal, y el de Sriram et al. (2022) que se enfocó en empresas de automóviles en la India. Considerando esta información se optó por presentar la siguiente hipótesis:

- La cultura organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

Asimismo, se ha comprobado también en estudios cuantitativos de tipo explicativo que el ajuste persona organización influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa; esto se ha verificado en trabajos como los de Ilham et al. (2021) que se realizó sobre el sector bancario de Indonesia, y el de Noor

et al. (2020) enfocado en la industria de TIC's de Malasia. Asimismo, se ha comprobado que el ajuste persona organización influye indirectamente en la intención de permanecer en una empresa, esto se ha corroborado en los estudios de Dechawatanapaisal (2020) realizado en el sector industrial de Tailandia y de Silva et al. (2023) que abordó empresas de diversos sectores de Portugal. Así, teniendo en cuenta estos resultados se eligió proponer la siguiente hipótesis:

- El ajuste persona organización influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

Por último, también se ha verificado que el equilibrio trabajo vida influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa; esto se ha comprobado en las investigaciones de Samroodh et al. (2023) realizada sobre empresas de contabilidad, de Sriram et al. (2022) que se llevó a cabo en la industria automotriz, y de Prasanthi et al. (2020) que se enfocó en el sector de TIC's, todos estos estudios realizados en la India. Asimismo, se comprobó en los estudios de Smithikrai et al. (2019) que se realizó sobre hospitales en Tailandia, y de Silva et al. (2023) que se llevó a cabo sobre empresas de distintos sectores en Portugal. Así, en motivo de estos resultados se planteó la siguiente hipótesis:

- El equilibrio trabajo vida influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño de la Investigación

Para el presente trabajo se utilizarán los siguientes parámetros: un enfoque cuantitativo, ya que se han propuesto hipótesis que deben contrastarse con pruebas estadísticas; un alcance explicativo, para comprobar si existe causalidad entre las variables propuestas.

Asimismo, se optó por un diseño no experimental, ya que no se ha realizado ningún experimento, y no se condujo ninguna manipulación a las variables de estudio; el corte fue transversal, ya que los datos se recogieron una sola vez en un único momento (Hernández et al., 2018).

### 3.2 Población y Muestra

#### 3.2.1 Población Objetivo

En este estudio, la población la conforman los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana, a quienes se les aplicará un muestreo por conveniencia no probabilístico. Con esa finalidad se aplicará una encuesta autogestionada, estructurada, de preguntas cerradas, que estará medida en escala de Likert, donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 equivale a “totalmente de acuerdo”.

Como criterios de inclusión se definió que la persona a encuestar cuente con un año de experiencia en empresas de Call Center como mínimo, y que sea un trabajador que tenga contacto directo con los clientes. Asimismo, solo se considerarán a empresas o cuentas de los Call Center que ofrezcan sus servicios a empresas peruanas que desarrollen sus actividades en el país. De otro lado, no se hará distinción por sexo, nivel socioeconómico, estado civil o turno de trabajo.

#### 3.2.2 Método de Muestreo

Se utilizará un muestreo no probabilístico, por conveniencia y por bola de nieve. El muestreo es no probabilístico debido a que no todos los miembros de la población van a tener la misma posibilidad de ser elegidos. Esto se debe a que el muestreo por conveniencia se aplica sobre aquellas personas que cumplen con el perfil del estudio a las que se tiene acceso; y, porque el muestreo por bola de nieve permite acceder a aquellas personas a las que se pudo haber llegado por referencia (Hernández et al., 2018).

### 3.2.3 *Tamaño de la Muestra*

Este concepto se explica como cualquier subgrupo que tenga de forma parcial o total a la población del estudio. Considerando que no existe información exacta de la cantidad de los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana, a elección ha recaído en la utilización de la fórmula para población infinita en el cálculo de la muestra, por la cual se ha determinado que la muestra sugerida es de 384 trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana. A continuación se presenta la fórmula utilizada:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{d^2}$$

Para esta fórmula se utilizaron los siguientes valores:

$$Z_a^2 = 1.96$$

$$P = 0,50 = \text{probabilidad de éxito}$$

$$Q = 0,50 = 1 - p = \text{probabilidad de fracaso}$$

$$D = 0,05 = \text{precisión}$$

### 3.2.4 *Método de Recolección de Datos*

Se empleará como instrumento la encuesta, por ser una herramienta que posee los criterios de validez y confiabilidad. En esta oportunidad se ha utilizado como referencia el trabajo de Silva et al. (2023), el que mide la cultura organizacional a través de 12 ítems, el ajuste persona organización con 3 ítems, el equilibrio trabajo vida con 4 ítems, el compromiso organizacional con 5 ítems y la intención de permanecer en la empresa con 3 ítems, todos en escala de Likert, donde 1 equivale a “totalmente en desacuerdo” y 5 equivale a “totalmente de acuerdo”.

La encuesta será subida a un Formulario de Google Forms y será distribuida de forma electrónica a través de los correos electrónicos de la empresa; a las que se les solicitará permiso para la aplicación del instrumento.

### 3.2.5 *Método de Análisis de Datos*

En este caso se utilizarán pruebas de normalidad, de confiabilidad por medio del alfa de Cronbach, de análisis de factores y de ecuaciones estructurales. La prueba de normalidad será utilizada con la finalidad de determinar si la distribución de los datos recopilados cumple con el supuesto de normalidad de los datos. De otro lado, el cálculo de la confiabilidad por medio del coeficiente de alfa de Cronbach será empleado para

determinar si existe congruencia y relación entre los ítems presentados y, por tanto, verificar que todos explican lo mismo. Por otro lado, la prueba de análisis de factores es de utilidad para corroborar si los datos presentados son válidos y determinar de qué manera se han agrupado y si explican a las variables para las que se les propuso. Por último, el modelo de ecuaciones estructurales es de interés por ser un método con buenas propiedades estadísticas (Henseler et al., 2015). Estas pruebas se realizarán con el programa estadístico SPSS 26.



## **CAPÍTULO IV: CONTRIBUCIÓN ESPERADA**

### **4.1 Contribución Práctica**

Es relevante atender y preocuparse por las necesidades y proyectos de los colaboradores (Lin et al., 2019), el desarrollo de una cultura que apoye a tener una buena calidad de vida (Kowitlawkul et al., 2019), en donde evidencie una alta satisfacción laboral (Ardi et al., 2021) y que su permanencia en la empresa sea por la mayor cantidad de tiempo posible; lo que a largo plazo se traducirá en una alta calidad de los servicios y una mayor productividad de las empresas (Rafiq et al., 2020). De esta manera, este trabajo es útil porque podrá ser utilizado por las personas que toman decisiones en las organizaciones, como un documento de referencia para fomentar las acciones necesarias y retener al personal calificado a través del incremento de la intención de permanecer en la empresa.

### **4.2 Contribución Teórica**

Si bien es claro el interés de los profesionales e investigadores para analizar el sector de servicios a las empresas de Call Center, esta información es limitada para el contexto peruano (Arias et al., 2017). Es por ello que la presente investigación llenará vacíos de información en dos aspectos: Primero, del contexto peruano en el sector de Call Centers; donde la información es reducida y antigua, por lo que podrán conocer mejor las características del trabajador peruano de Call Center y los elementos que influyen en su desempeño. Segundo, como una guía de referencia de los diferentes métodos y modelos que han analizado a las variables de estudio, lo que permitirá mejorar la comprensión sobre la intención de permanecer en las empresas y los centros de Call Center.

## Conclusiones

Tras llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura y analizar la información recopilada, se llega a las siguientes conclusiones:

Primero, existen diversas propuestas de modelos que explican la intención de permanecer en una empresa, entre las cuales sobresale el modelo desarrollado por Silva et al. (2013), quienes proponen que el compromiso organizacional, la cultura organizacional, el ajuste persona organización y el equilibrio trabajo vida influyen en la intención de quedarse en una compañía. Por tanto, se espera confirmar que el compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

Segundo, en función a los resultados de distintas investigaciones, como los de Agus et al. 2020, Mahfouz et al. (2022); Noor et al. (2020) y Valeau et al. (2021) se ha comprobado que el compromiso organizacional afecta positivamente a la intención de permanecer en una empresa. Con ello, se espera comprobar que el compromiso organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

Tercero, la evidencia científica, como lo son los trabajos de Sarpong et al. (2021), Silva et al. (2023), Sriram et al. (2022), han corroborado que la cultura organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de quedarse en una compañía. De esta manera, no existen argumentos suficientes para no esperar que la cultura organizacional influya en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

Cuarto, en diversos estudios científicos, como los de Dechawatanapaisal (2020), Ilham et al. (2021); Noor et al. (2020) y Silva et al. (2023), se concluyó que el ajuste persona organización influye de forma positiva y significativa en la intención de quedarse en una compañía. Por lo tanto, es razonable considerar que el ajuste persona organización influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

Por último, investigaciones recientes, como las de Prasanthi et al. (2020), Samroodh et al. (2023), Smithikrai et al. (2019), se determinó que el equilibrio trabajo vida influye positivamente en la intención de permanecer en una compañía. Es así por lo que se puede afirmar que el equilibrio trabajo vida influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.

## CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A, Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28–44. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0049>
- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations*, 42(6), 1231–1248. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292>
- Albougami, A., Almazan, J., Cruz, J., Alquwez, N., Alamri, M., Adolfo, C., & Roque, M. (2020). Factors affecting nurses' intention to leave their current jobs in Saudi Arabia. *International Journal of Health Sciences*, 14(3).
- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159301>
- APEXO 2018 - apexo.pe. Available at: <https://apexo.pe/website/wp-content/uploads/2018/09/TendenciasGestionCapitalHumano2018.pdf> (Accessed: 06 December 2023)
- Ardi, Z., Mharchelya, M., & Ifdil, I. (2021). The employee's job satisfaction during pandemic covid-19 and the counselor's role. *Journal of Counseling and Educational Technology*, 4(1), 5–10. <https://doi.org/10.32698/xxxx>
- Arias, W., Lara, R., & Ceballos, K. (2017). Síndrome de burnout en trabajadores de un call center de la ciudad de Arequipa. *Psicología Básica y Aplicada*.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M., & Huamano, E. (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Chang, H., Hsieh, C., Lan, M., & Chen, H. (2019). Examining the moderating effects of work-life balance between human resource practices and intention to stay. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17). <https://doi.org/10.3390/su11174585>

- Dechawatanapaisal, D. (2020). Millennials' intention to stay and word-of-mouth referrals. *Evidence-Based HRM*, 8(1), 60–78. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2019-0021>
- Ertan, A., & Aeşen, H. (2019). Positive organizational scholarship in healthcare: The impact of employee training on performance, turnover, and stress. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.61>
- Fang, Y. Y., Huang, C., & Hsu, M. (2019). Effectiveness of a physical activity program on weight, physical fitness, occupational stress, job satisfaction and quality of life of overweight employees in high-tech industries: a randomized controlled study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(4), 621–629. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1438839>
- Gabel, R., Sully, M., & Bahamonde, D. (2021). The role of leadership and engagement in call center performance: answering the call in Peru. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 265–288. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0166>
- Ghazali, H., Nashuki, N. M., & Othman, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support (POS), Perceived Supervisory Support (PSS) and Organizational Commitment (OC) towards Intention to Leave or Intention to Stay: A case of Casual Dining Restaurants in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4869>
- Gorgenyi, E., Nathan, R., & Fekete, M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during covid-19 pandemic-large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Gupta, A., & Singh, V. (2018). Enhancing intention to stay among software professionals. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 31(3), 569–584. <https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2017-0319>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ilham, R., Swastasi, B., & Sartika, D. (2021). MILLENNIALS' INTENTION TO STAY: THE ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND JOB SATISFACTION. In *Jurnal Bisnis dan Manajemen* (Vol. 22, Issue 2).
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167–192. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>

- kakar, A. S., Mansor, N. N. A., & Saufi, R. A. (2021). Does organizational reputation matter in Pakistan's higher education institutions? The mediating role of person-organization fit and person-vocation fit between organizational reputation and turnover intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(1), 151–169. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00266-z>
- Kowitlawkul, Y., Yap, S., Makabe, S., Chan, S., Takagai, J., Tam, W., & Nurumal, M. (2019). Investigating nurses' quality of life and work-life balance statuses in Singapore. *International Nursing Review*, 66(1), 61–69.
- León, F. R., Morales, O., Ramos, J. D., Goyenechea, Á., Rojas, P. A., Meza, J., & Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154–167. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-03-2017-0058>
- Lin, C.-F., Huang, C.-I., Yang, C.-M., & Lu, M.-S. (2019). The Relationship Between Work Environment Satisfaction and Retention Intention Among Nursing Administrators in Taiwan. *The Journal of Nursing Research*.
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON INTENTION TO STAY: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 139–149. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i1p10>
- Manzi, C., Gorli, M., Reverberi, E., Crapolicchio, E., Regalia, C., & Valenzisi, P. (2023). What drives young workers? Person-organization fit-in identity motives—A mixed-method study. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1002/casp.2730>
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., & Rahim, F. binti T. (2020). Investigating the Relationship among Fit Organization, Organization Commitment and Employee's Intention to Stay: Malaysian Context. *Global Business Review*, 21(1), 68–87. <https://doi.org/10.1177/0972150918755896>
- Okuwa, O. (2019). Determinants of Job Satisfaction and Job Turnover Intention: Empirical Evidence from Commercial Bank Workers in Ibadan. *African Journal of Sustainable Development*.

- Prasanthi, P., & Geevarghese. (2020). Employees' Intention to Stay: Mediating Role of Work-Life Balance. *Journal of Indian Management*.  
<https://www.researchgate.net/publication/356633626>
- Rafiq, N., Syed Haider Ali Shah, Dr., Sajjad, S., & Ahmed Salem Alyafei, S. (2020). The role of psychological empowerment and job satisfaction on turnover intentions directly and indirectly through affective commitment on registered nurses in healthcare industry of twin cities (Islamabad and Rawalpindi) of Pakistan. *International Journal of Engineering & Technology*, 9(2), 314. <https://doi.org/10.14419/ijet.v9i2.30270>
- Redditt, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2019). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 20(2), 206–225. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1359735>
- Samroodh, M., Anwar, I., Ahmad, A., Akhtar, S., Bino, E., & Ali, M. A. (2023). The Indirect Effect of Job Resources on Employees' Intention to Stay: A Serial Mediation Model with Psychological Capital and Work–Life Balance as the Mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010551>
- Sarpong, S. A., Akom, M. S., Kusi-Owusu, E., Ofosua-Adjei, I., & Lee, Y. (2021). The role of commitment in the relationship between components of organizational culture and intention to stay. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9). <https://doi.org/10.3390/su13095151>
- Silva, I., Dias, Á., & F. Pereira, L. (2023). Determinants of employee intention to stay: a generational multigroup analysis. *International Journal of Organizational Analysis*.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3796>
- Siyal, S., Xin, C., Peng, X., Siyal, A. W., & Ahmed, W. (2020). Why Do High-Performance Human Resource Practices Matter for Employee Outcomes in Public Sector Universities? The Mediating Role of Person–Organization Fit Mechanism. *SAGE Open*, 10(3).  
<https://doi.org/10.1177/2158244020947424>
- Smithikrai, C., & Phetkham, T. (2019). How leader-follower relations influence nurses' intention to stay: An investigation in a Thai sample. *Journal of Social Sciences Research*, 5(1), 183–189. <https://doi.org/10.32861/jssr.51.183.189>
- Sriram, K. V., Drisya, R., & Giridhar, K. (2022). DOES WORK ENVIRONMENT & WORK-LIFE BALANCE INFLUENCE WOMEN EMPLOYEES' INTENTION TO STAY? *Studies in Business and Economics*, 17(2), 239–251. <https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0036>

- Ucar, A. C., Alpkın, L., & Elci, M. (2021). The Effects of Person–Organization Fit and Turnover Intention on Employees’ Creative Behavior: The Mediating Role of Psychological Ownership. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211066924>
- Udo, G. J., Guimãrães, T., & Igarria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Uraon, R. S. (2018). Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 11–43. <https://doi.org/10.1177/1523422317741691>
- Valeau, P., Paille, P., Dubrulle, C., & Guenin, H. (2021). The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees’ intention to stay. *International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1828–1864. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1559870>
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>

## CAPÍTULO VI: ANEXOS

### ANEXO 1: Matriz de Consistencia

**TEMA: “Factores determinantes de la intención de permanecer en una empresa de los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana”**

<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables de estudio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores influyen en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar qué factores influyen el compromiso organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen factores que influyen de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> </ul>	Intención de permanecer en la empresa
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variables de estudio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera influye el compromiso organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?</li> <li>¿De qué manera influye la cultura organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?</li> <li>¿De qué manera influye la adecuación persona organización en la intención de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar de qué manera influye el compromiso organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> <li>Determinar de qué manera influye la cultura organizacional en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> <li>Determinar de qué manera influye la adecuación persona organización en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El compromiso organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> <li>La cultura organizacional influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> <li>La adecuación persona organización influye de forma positiva y significativa en la</li> </ul>	Compromiso organizacional Cultura organizacional Adecuación persona organización Equilibrio trabajo vida



<p>permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera influye el equilibrio trabajo vida en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana?</li> </ul>	<p>Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar de qué manera influye el equilibrio trabajo vida en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> </ul>	<p>intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equilibrio trabajo vida influye de forma positiva y significativa en la intención de permanecer en una empresa en los trabajadores de Call Center de 18 a 25 años de Lima Metropolitana.</li> </ul>	
---	---	---	--

## ANEXO 2: Cuestionario

En base a su criterio, se solicita pueda contestar a los ítems detallados líneas debajo con las siguientes opciones de respuesta:

- 5 equivale a “Totalmente de acuerdo”.
- 4 equivale a “De acuerdo”.
- 3 equivale a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.
- 2 equivale a “En desacuerdo”.
- 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo”.

	<b>Ítem para cada dimensión o variable</b>	1	2	3	4	5
	<b>Cultura de clan</b>					
1	Mi empresa tiene un ambiente familiar.					
2	Mi empresa considera importante la solidaridad y el sentimiento de unidad.					
3	Mi empresa considera importante trabajar en equipo.					
	<b>Cultura adhocracia</b>					
4	Mi empresa fomenta el cambio y la innovación.					
5	Mi empresa compensa bastante la innovación.					
6	Mi empresa da más incentivos a las personas creativas.					
	<b>Cultura de mercado</b>					
7	Mi empresa enfatiza la competencia y la excelencia en los resultados.					
8	Mi empresa cree que la capacidad relacionada con una tarea es el requisito más importante para los empleados.					
9	Mi empresa evalúa el desempeño de los empleados sobre la base de resultados reales.					
	<b>Cultura jerárquica</b>					
10	Mi empresa enfatiza la formalización y la estructura.					
11	Mi empresa adopta un enfoque de comunicación unidireccional y de arriba hacia abajo.					
12	Mi empresa enfatiza el estatus y los roles formales en la organización.					

<b>Ajuste persona-organización</b>						
13	Aquello que valoro en la vida es semejante a lo que se valora en la empresa en la que trabajo.					
14	Mis valores personales armonizan con los valores de la empresa.					
15	Los valores y la cultura organizacional coinciden con aquello que valoro en la vida.					
<b>Equilibrio trabajo-vida</b>						
16	Actualmente tengo un buen equilibrio entre el tiempo que dedico al trabajo y el tiempo que tengo disponible para actividades no laborales.					
17	Tengo dificultad para compatibilizar mis actividades laborales y no laborales (-).					
18	Siento que el equilibrio entre mis exigencias laborales y mis actividades no laborales es actualmente el correcto.					
19	En general, creo que mi vida laboral y no laboral están equilibradas.					
<b>Compromiso organizacional</b>						
20	Me gustaría seguir trabajando en mi empresa considerando mi empresa como un lugar de trabajo para toda la vida.					
21	Me complace elegir mi empresa como lugar de trabajo.					
22	Incluso si se me diera la oportunidad de volver a elegir trabajo, mi empresa será considerada una prioridad.					
23	Acepto el futuro y el destino de mi empresa como míos.					
24	Creo que mi empresa es el mejor lugar de trabajo para mí.					
<b>Intención de quedarse</b>						
25	Planeo trabajar en mi trabajo actual durante el mayor tiempo posible.					
26	Seguramente buscaré un nuevo trabajo en un futuro próximo (codificado al revés).					
27	Planeo permanecer en este trabajo durante al menos dos o tres años.					