

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**INFLUENCIA DE LOS RECURSOS LABORALES EN EL  
COMPROMISO LABORAL DE LAS ASESORAS DE UNA EMPRESA  
DE VENTA POR CATÁLOGO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**YURI ROBERTO LUDEÑA MEZA**

**ASESOR**

**MGTR. MARCO AGUSTÍN ARBULÚ BALLESTEROS**

**Chiclayo, 2019**

## Dedicatoria

A Dios, por brindarme la dicha de la salud, el bienestar físico y espiritual, y la oportunidad de realizarme a través del Programa de Profesionalización.

A mis padres, Marco y Rosa, por los valores que me inculcaron, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir.

A mi familia: mis hermanos y mi hijo Diego, que son un manantial constante de motivación y de apoyo incondicional, acompañando siempre mi formación, tanto personal como profesional. Ellos, son el impulso para emprender y culminar con éxito esta nueva etapa de mi vida.

## Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, he recibido el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Un agradecimiento especial a mi asesor, Mtro. Marco Agustín Arbulú Ballesteros, por su paciencia y colaboración, por brindarme una guía incomparable en todo el proceso de elaboración de la presente investigación, además por enseñar a través del curso a su cargo, todos los pasos a seguir, el uso de aplicaciones web que permiten gestionar y compartir referencias bibliográficas, el acceso a plataformas de bases de datos con alto valor científico, la aplicación e interpretación de los instrumentos estadísticos y finalmente por orientarnos con la más valiosa metodología, aspectos imprescindibles para sacar adelante este proyecto.

## Resumen y palabras claves

En el mundo contemporáneo, la prioridad de las organizaciones es obtener alta rentabilidad y lograr competitividad en el mercado. Para conseguirlo, los enfoques de las empresas están centrados en mejorar el rendimiento de sus colaboradores. Recientes investigaciones han confirmado que, los trabajadores que presentan los más altos índices de rentabilidad, y que se constituyen en los artífices del crecimiento de la utilidad de las diferentes organizaciones poseen un grado prominente de compromiso laboral. De allí la necesidad organizacional de gestionar el work engagement de sus colaboradores. Para poder tramitar el work engagement las organizaciones utilizan el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD –R), debido a que este modelo considera que los atributos gremiales inciden en la satisfacción del trabajador, de tal manera que las organizaciones se constituyen en francos autores de la administración de job resources asociados a la consecución del compromiso laboral. Para esta investigación se consideraron, la variedad de tareas, la autonomía y la retroalimentación como recursos laborales. La presente tesis, busca establecer la influencia que ejercen los mencionados recursos laborales en el compromiso laboral. Para ello se tomó una muestra de 113 asesoras de una empresa de venta por catálogo en la ciudad de Chiclayo, y se utilizó como técnica la encuesta e instrumentos los cuestionarios, para medir ambos constructos. Los hallazgos demuestran una correlación positiva entre todas las dimensiones de los recursos laborales y compromiso laboral. Además se demostró que la dimensión autonomía es la que denota mayor influencia en el compromiso laboral de las asesoras.

Palabras Claves: Compromiso laboral, recursos laborales, influencia, modelo JD- R

JEL: M10, M12, M19

## Abstract and keywords

In the contemporary world, the priority of organizations is to obtain high profitability and achieve competitiveness in the market. To achieve this, the focus of companies is focused on improving the performance of their employees. Recent research has confirmed that workers with the highest rates of profitability, and who are the architects of the growth of the profits of the different organizations, have a prominent degree of labor commitment. Hence the organizational need to manage the work engagement of its employees. In order to process the work engagement organizations use the Demands and Labor Resources model (JD-R), because this model considers that the union attributes affect the worker's satisfaction, in such a way that the organizations become frank authors of the administration of job resources associated with the achievement of labor commitment. For this investigation, the variety of tasks, autonomy and feedback as labor resources were considered. This thesis seeks to establish the influence exercised by the aforementioned labor resources in the labor commitment. For this purpose, a sample of 113 consultants was taken from a catalog sales company in the city of Chiclayo, and the questionnaire was used as a technique to measure both constructs. The findings show a positive correlation between all the dimensions of labor resources and labor commitment. It was also shown that the autonomy dimension is the one that shows the greatest influence in the work commitment of the counselors.

Keywords: work engagement, job resources, influence, model JD- R

JEL: M10, M12, M19

## Índice

I. Introducción.....	9
II. Marco teórico .....	16
2.1. Antecedentes del problema.....	16
2.2. Bases teórico científicas .....	18
III. Metodología.....	22
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	22
3.2. Diseño de investigación.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	22
3.4. Criterios de selección .....	23
3.5. Operacionalización de variables.....	23
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	24
3.7. Procedimientos .....	31
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	32
3.9. Matriz de consistencia .....	33
3.10.Consideraciones éticas.....	35
IV. Resultados y discusión .....	36
V. Conclusiones.....	49
VI. Recomendaciones.....	51
VII.Lista de Referencias .....	52
VIII.Anexos .....	57

## Índice de tablas

Tabla 1	Variable compromiso laboral .....	23
Tabla 2	Variable recursos laborales .....	24
Tabla 3	Confiabilidad de dimensiones del compromiso laboral .....	26
Tabla 4	Confiabilidad de las dimensiones de los recursos laborales .....	26
Tabla 5	Confiabilidad de constructos .....	27
Tabla 6	Prueba de multifactoriedad de Kaiser-Meyer-Olkin para RL .....	27
Tabla 7	Prueba de multifactoriedad de Kaiser-Meyer-Olkin para CL .....	28
Tabla 8	Matriz de componente rotado para recursos laborales .....	29
Tabla 9	Matriz de componente rotado para compromiso laboral.....	30
Tabla 10	Validez convergente.....	30
Tabla 11	Validez discriminante.....	31
Tabla 12	Matiz de consistencia .....	33
Tabla 13	Medidas descriptivas de los recursos laborales.....	36
Tabla 14	Baremación por percentiles recursos laborales .....	36
Tabla 15	Medidas descriptivas del compromiso laboral .....	37
Tabla 16	Baremación por percentiles compromiso laboral.....	37
Tabla 17	Medidas descriptivas de recursos laborales versus compromiso laboral .....	38
Tabla 18	Prueba de Kolmogorov - Smirnov .....	39
Tabla 19	Prueba de Spearman .....	39
Tabla 20	Resumen de hipótesis correlacionales.....	40
Tabla 21	Prueba de $R^2$ para recursos laborales y compromiso laboral .....	41
Tabla 22	Análisis de varianza de recursos laborales y compromiso laboral.....	41
Tabla 23	Coefficientes Beta para recursos laborales sobre compromiso laboral .....	42
Tabla 24	Prueba de $R^2$ para retroalimentación, variedad de tareas, y autonomía .....	42
Tabla 25	Análisis de varianza para retroalimentación, variedad de tareas y autonomía.....	43
Tabla 26	Coefficientes Beta de variedad de tareas, autonomía, y retroalimentación.....	43

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Modelo conceptual de variables .....	19
<i>Figura 2.</i> Modelo conceptual propuesto .....	21
<i>Figura 3.</i> Comparación de medidas descriptivas .....	38
<i>Figura 4.</i> Modelo conceptual resuelto.....	44

## **I. Introducción**

En el mundo contemporáneo, uno de los horizontes primarios de las organizaciones es obtener alta rentabilidad y lograr competitividad en el mercado (Greve, 2003). Para poder mejorar la eficiencia operacional o lograr mayores ventas, los enfoques de las empresas están centrados en mejorar el rendimiento de sus colaboradores, debido ello sus esfuerzos se están focalizando en la dirección de personas con el propósito de obtener los fines deseados (Baum, Rowley, Shipilov, y Chuang, 2005). Considerando estos hallazgos ha sido factible establecer que los trabajadores que denotan los más altos índices de rendimiento y que son los artífices del crecimiento de las utilidades para las organizaciones poseen un grado prominente de compromiso laboral (Shimazu y Schaufeli, 2009). Al respecto Bakker y Demerouti (2008) sostienen que: el compromiso en los trabajadores los hace más creativos, altamente provechosos y más dispuestos a realizar un mayor esfuerzo.

Debido a estas recientes conclusiones, las estructuras organizaciones están orientadas en desarrollar, a partir de la investigación, mecanismos de aplicación y tácticas para lograr niveles excelsos de compromiso laboral en sus trabajadores (Schaufeli y Salanova, 2007).

El compromiso laboral puede definirse como un estado emocionalmente positivo que incluye vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, y Bakker, 2002)

De acuerdo a la Teoría Social Cognitiva el compromiso laboral es como un impulso propulsor en el comportamiento del trabajador, y que se traduce en grados elevados de eficacia en los trabajadores (Bandura, 2001)

Además, otros hallazgos demuestran que los empleados comprometidos son más propensos a tomar la iniciativa en el trabajo (Schaufeli et al., 2001); haciendo sugerencias innovadoras para el cambio, y contribuyendo positivamente a la organización (Van Dyne y LePine, 1998).

Para fortalecer el concepto del constructo en mención, es importante considerar un estudio realizado por un grupo de investigadores españoles, que se enfocó en interpretar cuál es el impacto del compromiso laboral y su significancia en la reducción de los niveles de estrés, desde una importante perspectiva: la Psicología Ocupacional Positiva (POP), que tiene un enfoque novedoso, centrado en los aportes del colaborador y en una espléndida marcha

organizacional (Carrasco, de la Corte de la Corte, y León Rubio (2010). El work engagement (estado emocional positivo), se encuentra enmarcado dentro de la POP. Los autores concluyen que para poder sobrevivir en un contexto cambiante, las estructuras organizacionales requieren de colaboradores con un alto índice de motivación y con un estado anímico equilibrado, en este sentido el estudio del compromiso laboral se plantea como en un bastión fundamental para las empresas que compiten en el mundo moderno (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro, y Grau, 2000).

De esta forma, a través de estas importantes publicaciones y hallazgos científicos a nivel global, las teorías sociales, cognitivas, psicológicas y empresariales confirman la gran relevancia del work engagement, su impacto positivo en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y su incidencia en comportamientos proactivos, que son una importante contribución para las empresas. De allí la gran importancia de analizar este constructo

A causa del efecto dinámico que aporta el compromiso laboral, no solo en el trabajador sino también en la empresa, se efectuaron estudios relevantes, a fin de averiguar las variables que inciden en este importante constructo (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). De este modo, las investigaciones han concluido que el compromiso laboral puede ser influenciado por dos tipos de variables: en primer lugar las personales como el optimismo, la personalidad y la resiliencia, entre otras y en segundo lugar las organizacionales, como el soporte social, el liderazgo, el control laboral y demás (Khan, 1990); y (Macey y Schneider, 2008)

La investigación en curso, se centró en analizar las variables organizacionales, utilizando para ello, el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD -R de acuerdo a sus siglas en inglés), ya que enmarca un amplio contexto a nivel organizacional y porque considera que las estructuras organizacionales son francos autores de la administración de job resources asociados a la consecución del compromiso laboral (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001)

El modelo de Demandas y Recursos Laborales, ha demostrado una gran adaptabilidad a diferentes ámbitos de trabajo en distintas naciones. Esta flexibilidad de adaptación a una gran variedad de ambientes gremiales, es el motivo por el cual, este modelo tuvo una gran acogida en la última década,

debido a que sostiene que no existen recursos y demandas laborales instaurados, sino que estas variables, se modifican de acuerdo al tipo de trabajo (Bakker y Demerouti, 2014)

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo (Bakker, 2011); y (Bakker & Demerouti, 2007)

De tal manera que los recursos laborales, contribuyen a erigir un ámbito equilibrado para los trabajadores, actúan como estimuladores intrínsecos y extrínsecos y son predictores de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el compromiso laboral. El presente estudio considerará como recursos laborales, la variedad de tareas, la autonomía y la retroalimentación, dado que son los recursos laborales más estudiados, porque estudian aspectos particulares y colectivos en el lugar de trabajo.

En primer lugar, se define la variedad de tareas como el grado en que el puesto requiera la realización de diferentes actividades, para que el colaborador ponga en práctica sus habilidades y destrezas (Hackman & Oldham, 1974)

En segundo lugar, la autonomía se define como el grado en que el puesto brinde independencia y libertad para que el colaborador realice su trabajo y defina los medios para concretar sus metas (Hackman & Oldham, 1974)

En tercer lugar la retroalimentación se define como el grado en que el colaborador recibe información directa y transparente acerca de la efectividad de su desempeño, además de conocer sus resultados (Hackman & Oldham, 1974)

De todo lo expuesto, se puede inferir, tal como las investigaciones lo demuestran, que para poder gestionar el work engagement es importante tener el conocimiento de un grupo de dimensiones (variedad de tareas, autonomía y retroalimentación) que sirven para medir los recursos laborales. Estas dimensiones y el constructo recursos laborales forman parte del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti et al., 2001)

En el marco empresarial peruano, las organizaciones tienen claro que si quieren generar rentabilidad y permanecer en el mercado, es prioritario centrar la mira en asegurar que sus trabajadores tengan un buen desenvolvimiento y

consigan así las metas deseadas. Al respecto Fujii (2017) sostiene que este contexto ha generado que las organizaciones se interesen en aplicar el constructo compromiso laboral en sus cooperadores, ya que las investigaciones sostienen que es una variable que mejora los indicadores de desempeño, compromiso y productividad en la organización. De esta forma, se corrobora la gran trascendencia del compromiso laboral, no solo a nivel internacional, sino también a nivel local.

Otros investigadores de la prestigiosa Universidad del Pacífico, (Lama y Estrada, 2016) concluyeron que entre el liderazgo de servicio y el engagement de los colaboradores, hay una correlación, pero cuando intervienen los job resources (retroalimentación, apoyo social y autonomía), esta relación leadership – engagement desaparece y los job resources intensifican el grado de compromiso de los colaboradores. Esta investigación pone de manifiesto que, la mediación los recursos laborales impactan positivamente en el compromiso de los trabajadores, tesis que servirá de apoyo en la problemática planteada.

Como punto final es importante resaltar que aunque existe una enorme aprobación del modelo de Demandas y Recursos Laborales en diferentes ambientes de trabajo y en una gran variedad de circunscripciones, en nuestro país, no hay muchos estudios al respecto. La empresa Duprée Venta Directa S.R.L., no es la excepción a la realidad empresarial del país. A través de una entrevista con la gerente zonal del distrito de José Leonardo Ortiz, se pudo inferir que existe una constante en su equipo de ventas: a pesar de contar con autonomía, apoyo y retroalimentación constante, sus asesoras, no siempre manifiestan un alto grado de compromiso laboral, lo cual impacta de manera negativa en los indicadores organizacionales. La compañía antes mencionada, trabaja con campañas de 21 días, y la gerencia zonal, que será objeto de estudio, es medida por tres variables: incorporaciones, retenciones, y cobranzas. Es precisamente la variable retención la que le da mayor sostenibilidad al negocio, y la que representa mayores dificultades. En las últimas seis campañas, se logró llegar a la meta del 95% en el 50% de los casos. El objetivo sería llegar al 95% o más en todas las campañas. El estudio del constructo compromiso laboral y de cómo es influenciado por los recursos

laborales y sus dimensiones, será de gran utilidad para solucionar la problemática de esta organización en la ciudad de Chiclayo.

Por lo tanto se planteó el siguiente problema general: ¿los recursos laborales influenciarán sobre el compromiso laboral en las asesoras de una empresa de venta por catálogo?

De la misma problemática se derivó el siguiente objetivo general: determinar si los recursos laborales influenciarán en el compromiso laboral. Además de los siguientes objetivos específicos: describir las características de los recursos laborales, desde sus dimensiones, variedad de tareas, autonomía y retroalimentación; describir las características del compromiso laboral desde sus dimensiones vigor, dedicación y absorción; determinar si la variedad de tareas influye sobre el compromiso laboral; determinar si la autonomía influye sobre el compromiso laboral y finalmente determinar si la retroalimentación influye sobre el compromiso laboral.

El estudio del Comportamiento Organizacional ha evolucionado a pasos agigantados en las dos últimas décadas. El análisis de un importante constructo como el compromiso laboral, sus dimensiones y como es influenciado por variables de vital importancia en los resultados de una organización como son los recursos laborales, hasta ahora no han sido objeto de investigación en tesis de la USAT. Realizar este estudio, basado en el análisis de un constructo novedoso y de gran impacto organizacional, constituyó un estímulo y un reto para poder contribuir al repositorio de la casa de estudios en mención

Además, los alcances de esta investigación servirán para acrecentar el rendimiento empresarial que tiene enorme valor para la sociedad, ya que ayuda a contrarrestar el declive económico y contribuye con la creación de riqueza y preservación de puestos de trabajo. Para la empresa en estudio esto supone el logro de las metas organizacionales de forma más eficiente y proactiva.

Del objetivo general se planteó la siguiente hipótesis: los recursos laborales influyen positivamente en el compromiso laboral; y de los objetivos específicos las respectivas hipótesis: el índice de recursos laborales es alto; el nivel de compromiso laboral es alto; la variedad de tareas influye positivamente sobre el compromiso laboral; la autonomía influye positivamente sobre el compromiso laboral; y la retroalimentación influye positivamente sobre el compromiso laboral

En la presente investigación se desarrollaron además los siguientes capítulos:

En el capítulo marco teórico es importante considerar los antecedentes del problema, y la reafirmación del concepto establecido por (Schaufeli et al., 2002) acerca del compromiso laboral. En cuanto a los job resources un importante estudio en la Universidad de Estatal de San José de California (Gatti, 2016), confirmó que recursos tales como variedad de tareas, autonomía y retroalimentación, hacen que los empleados se sientan valiosos y valorados, lo que luego impacta los sentimientos de compromiso en el trabajo.

En el capítulo de metodología es importante destacar que el tipo de estudio realizado, que es no experimental, transversal, y prospectivo. La población del estudio la constituyen 282 asesoras de la empresa de venta por catálogo Duprée Venta Directa S.R.L., dependientes de la gerencia zonal 237, que laboran en el distrito de José Leonardo Ortiz (Chiclayo). Respecto a la muestra se repartió el cuestionario a toda la población, logrando una tasa de respuesta del 40% (113 encuestas). Finalmente el muestreo se realizó a través de tasa de respuesta.

En el capítulo de resultados y discusión, se puede acotar que, dada la aplicación de los instrumentos al total de la muestra de las asesoras de ventas de Duprée, se aprecia que los recursos laborales si actúan como predictores del compromiso laboral de las colaboradoras en mención, explicando este constructo en un 29.4%. Además a través de los resultados de la prueba de regresión lineal se evidencia causalidad de los job resources sobre el engagement. Por otro lado, utilizando los valores de Spearman, se corrobora que todas las dimensiones de los recursos laborales tienen una correlación positiva con las dimensiones del compromiso laboral en las asesoras de ventas por catálogo de Duprée.

En lo que refiere a las medidas descriptivas, se puede acotar que utilizando la técnica de baremación para analizar el promedio de los recursos laborales, se determinó que desde las tres dimensiones de dichos recursos el índice es alto. Igualmente utilizando la misma técnica para analizar el promedio de las dimensiones del work engagement, se concluyó que desde las tres dimensiones del constructo en mención, el nivel es alto.

En cuanto a la influencia de las dimensiones de los recursos laborales sobre el compromiso laboral, utilizando la prueba de regresión múltiple se concluye

que: la influencia de variedad de tareas sobre el engagement es poco significativa, la influencia de autonomía sobre el engagement es muy significativa y la influencia de la retroalimentación sobre el engagement no es significativa.

Del capítulo de conclusiones cabe resaltar, la denotada influencia de los recursos laborales en el compromiso laboral de las asesoras de venta de Duprée. Además es importante destacar que la dimensión autonomía es la que tiene mayor influencia en el compromiso laboral de dichas asesoras.

Finalmente del capítulo de recomendaciones, es importante resaltar la necesidad de la coordinación del área de recursos humanos con el área de ventas de Duprée S.R. L. para la implementación de un plan estratégico con el propósito de potencializar el compromiso laboral de las colaboradoras, incrementando su productividad.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del problema

#### **Work engagement and job resources**

En un estudio realizado por Hakanen, Perhoniemi, y Toppinen-Tanner (2008), en odontólogos finlandeses, el objetivo fue investigar el poder energizante de los recursos laborales y las espirales positivas relacionadas. Basándose en la Teoría de la Conservación de Recursos (COR) formulada por Hobfoll (2001) y en los espirales de ganancias positivas se esperaba un proceso mutuo: (1) los job resources conducen al compromiso laboral, asimismo, el work engagement conduce a un mayor dinamismo individual, que, a su vez, conduce a un efecto positivo en el potencial innovador de la unidad de trabajo, y (2) la capacidad de innovación de dicha unidad, encamina a la iniciativa personal, que tiene un resultado positivo en el compromiso laboral, lo que a fin de cuentas, predice los job resources futuros. Los resultados confirmaron principalmente ambas hipótesis: positiva y recíproca. Se encontraron asociaciones cruzadas entre los recursos laborales y el compromiso laboral y entre el compromiso laboral e iniciativa personal. Además, la iniciativa personal tuvo un efecto positivo en potencial innovador de la unidad de trabajo a lo largo del tiempo. A través de la revisión de estos importantes hallazgos se comprobó la estrecha relación entre los job resources y el work engagement, además sustenta claramente como el compromiso laboral está correlacionado con la iniciativa personal y la innovación, definidos por otros autores como comportamientos proactivos.

En un estudio realizado en los Países Bajos, Bakker y Demerouti (2008), tuvieron como horizonte, proporcionar una visión general del concepto de compromiso laboral, constructo recientemente introducido. Además de reafirmar la definición ya proporcionada por (Schaufeli et al., 2002), acerca del compromiso laboral, que puede definirse como un estado que incluye vigor, dedicación y absorción; los investigadores concluyeron además, que el trabajo y los recursos personales son los principales predictores del compromiso. Los trabajadores con alto grado de engagement son más fecundos, más ingeniosos y con una mayor disposición a dar lo mejor de sí mismos. De esta manera, se puede inferir, que el work engagement y los recursos laborales, además de

promover la creatividad y la productividad en las organizaciones, fomentan comportamientos proactivos, tales como desplegar mayores esfuerzos (la famosa milla extra, término frecuentemente utilizado en el lenguaje organizacional).

Un estudio realizado en 428 enfermeras en Malasia (Krishnan et al., 2015) tuvo como objetivo examinar los efectos de las características de trabajo sobre el compromiso laboral del empleado. Los resultados de una regresión múltiple jerárquica indicaron una relación significativa entre la autonomía, la retroalimentación y la importancia de la tarea con el compromiso laboral.

En un estudio realizado en la Universidad Estatal de San José en California del Norte, (Gatti, 2016) en 114 empleados de diversas compañías, se midió el papel de los estados psicológicos en la predicción de compromiso laboral utilizando el modelo de Khan (Khan, 1990). Este modelo sostiene que las personas se comprometen a través de tres estados psicológicos: significado, seguridad y disponibilidad. Los hallazgos sugieren que tener un trabajo que brinde autonomía, significado de tarea, identidad de tarea, además de variedad de habilidades y retroalimentación, con supervisores que motivan e inspiran empleados, además de tener un mayor sentido de autoestima y autoeficacia, todos estos factores hacen que los empleados se sientan valiosos y valorados, lo que luego impacta los sentimientos de compromiso en el trabajo. Las organizaciones deben esforzarse por brindarles a los empleados la oportunidad de usar una variedad de habilidades y autonomía.

### **Recursos de trabajo, compromiso laboral y comportamientos proactivos**

Existe evidencia científica centrada en el papel motivador de los recursos laborales. A propósito, Bakker y Demerouti (2007), realizaron un estudio que tuvo como propósito ofrecer una descripción general del modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R). Además de proporcionar una descripción general de los estudios realizados con este modelo, los autores sostienen que la disponibilidad de recursos de trabajo tales como autonomía, variedad de tareas y la retroalimentación inicia un proceso motivacional que, mediante el compromiso laboral, conduce a un proceso favorable en los resultados de cualquier organización. A partir de estos hallazgos se puede afirmar que el modelo JD-R se puede utilizar como un instrumento para la dirección de

human resources y que los job resources, cumplen un rol motivacional que a través del work engagement, orienta las organizaciones hacia un rendimiento óptimo.

Debido al desarrollo académico y los cambios tecnológicos y sociales que ocurren en el lugar de trabajo, los investigadores orientaron también sus esfuerzos hacia realizar análisis de otro constructo de vital importancia: los comportamientos proactivos. Al respecto, Bindl y Parker (2010), consideraron oportuno hacer una revisión de los antecedentes y resultados del comportamiento proactivo, así como los moderadores de sus efectos sobre el rendimiento y otros resultados. Los autores definen que el comportamiento proactivo en el trabajo se trata de hacer que las cosas sucedan. Implica acción anticipada y auto iniciativa dirigida a cambiar la situación por uno mismo.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **Work Engagement y recursos laborales**

El compromiso laboral se define como un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que es caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción ( Schaufeli et al., 2002). En su publicación *The Measurement of Engagement and Burnout: un enfoque analítico confirmatorio* Schaufeli et al. (2002) definen: el vigor caracterizado por un alto grado de resolución y resiliencia cuando se trabaja, la voluntad de dedicar un gran esfuerzo en el trabajo y la perseverancia aun cuando se presenten obstáculos en el camino. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado con el trabajo. Finalmente se define la absorción, como un estado que consiste en estar completamente concentrado y sumergido en el trabajo (Salanova, Bresó, y Schaufeli, 2005)

Para los propósitos del presente estudio, se estimó utilizar este concepto ya que ha sido empleado en una gran variedad de medios corporativos y estructuras organizacionales (De Braine y Roodt, 2011); también (Inoue et al., 2013) y (Shimazu, Schaufeli, Kamiyama, y Kawakami, 2015),

Como se puede apreciar, el compromiso laboral tiene una gran importancia para las organizaciones, debido a que este constructo ayuda a pronosticar otras variables, que influyen de manera sincera en las estructuras organizacionales,

como son: el compromiso, el desempeño, posturas optimistas frente a las responsabilidades, entre otras (Sonnetag, 2003); y (Shimazu, Schaufeli, Kubota, y Kawakami, 2012).

No obstante, la gestión del compromiso laboral, requiere del conocimiento de un grupo de variables conocidos como: job resources y job demands, las cuales forman parte del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Demerouti, Bakker, Nachreiner, y Schaufeli, 2001).

Los recursos laborales, contribuyen a erigir un ámbito equilibrado para los trabajadores, actúan como estimuladores intrínsecos y extrínsecos y son predictores de la satisfacción en el trabajo, la motivación y el compromiso laboral (May, Gilson, & Harter, 2004). En líneas generales la importancia de los recursos laborales está en lograr el bienestar de los empleados, lo cual genera mayor compromiso con la organización.

Las investigaciones confirman, que los recursos laborales son los predictores más potentes del compromiso laboral (Schaufeli y Bakker, 2004); (Rothmann y Jordaan, 2006); (Mauno, Kinnunen, y Ruokolainen, 2007); (Bakker, Schaufeli, Leiter, y Taris, 2008). Se ha comprobado una fuerte relación entre el compromiso laboral y los job resources. Esta correlación es consecuente con recientes investigaciones, las cuales apuntan la asociación positiva que presenta el work engagement con los job resources (Huynh, Xanthopoulou, y Winefield, 2014)

De acuerdo con estos argumentos, este estudio planteó una asociación positiva entre los recursos laborales y el constructo compromiso laboral.

H<sub>1</sub>: “Los recursos laborales influyen positivamente sobre el compromiso laboral”



*Figura 1.* Modelo conceptual de variables

Fuente: Programa Smart PLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015).

### **Variedad de tareas, autonomía, retroalimentación y compromiso laboral**

Los estudios han demostrado consistentemente que los recursos de trabajo tales como la autonomía, la variedad de tareas y la retroalimentación están fuertemente relacionadas con el compromiso laboral (Schaufeli y Bakker, 2004) y (Koyuncu, Burke, y Fiksenbaum, 2006). Además, los estudios que se centran en la función motivadora de los recursos laborales han revelado que la disponibilidad de recursos laborales de desarrollo tales como autonomía, variedad de tareas y retroalimentación inicia un proceso motivacional que, a través del compromiso laboral, conduce a resultados de trabajo favorables (Bakker y Demerouti, 2007)

Los recursos laborales asumen un intrínseco papel inspirador, ya que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo de los empleados (Bakker y Demerouti, 2008) y (Hakanen et al., 2008)

Por tal motivo, esta investigación considerará investigar como recursos laborales la variedad de tareas, la autonomía y la retroalimentación, además de la influencia de estas tres dimensiones en el work engagement.

De acuerdo con estos argumentos, este estudio planteó una asociación positiva entre las dimensiones de los recursos laborales, como son: autonomía, variedad de tareas, retroalimentación y el constructo compromiso laboral.

H<sub>11</sub> “El índice de recursos laborales es alto”

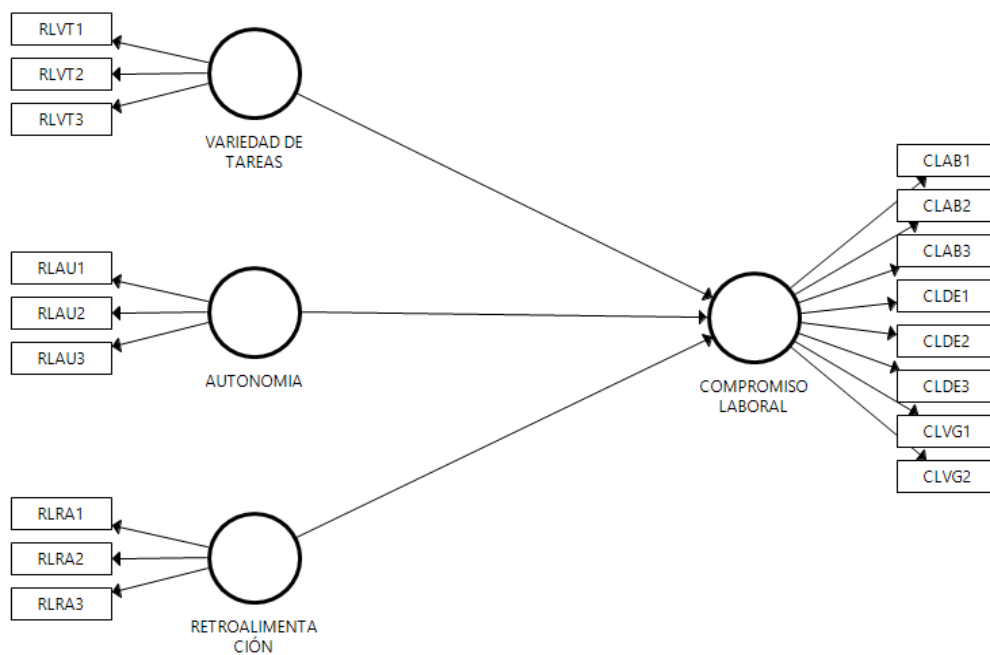
H<sub>12</sub> “El grado de compromiso laboral es elevado”

H<sub>13</sub> “La variedad de tareas influye positivamente sobre el compromiso laboral”

H<sub>14</sub> “La autonomía influye positivamente sobre el compromiso laboral”

H<sub>15</sub> “La retroalimentación influye positivamente sobre el compromiso laboral”

### Modelo conceptual propuesto



*Figura 2.* Modelo conceptual propuesto  
Fuente: Programa Smart PLS (Ringle et al., 2015).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

El enfoque para la presente investigación es de tipo cuantitativo, ya que después de la fase exploratoria, en la que se realizaron entrevistas a profundidad a las asesoras, líderes y gerente zonal, utilizando como instrumento el cuestionario y como técnica la encuesta, para lograr dar solución del problema de investigación, esta información fue procesada, utilizando métodos estadísticos descriptivos e inferenciales.

El tipo de investigación es aplicada, constructiva o utilitaria, ya que está orientada a la utilización de los conocimientos.

El nivel o profundidad de la investigación es causal o explicativo ya que busca establecer la influencia de los recursos laborales en el work engagement.

#### **3.2. Diseño de investigación**

El tipo de estudio es no experimental ya que no hay manipulación de variables, transversal, en tanto el estudio se hará en un solo instante del tiempo y prospectivo, ya que la fuente de información del estudio es primaria.

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**Población:** La constituyen las 282 asesoras de la empresa de venta por catálogo Duprée Venta Directa S.R.L., dependientes de la gerencia zonal 237, que laboran en el distrito de José Leonardo Ortiz (Chiclayo), obtenida a través del sistema de planilla de la empresa.

**Muestra:** Se repartió el cuestionario a toda la población, logrando una tasa de respuesta del 40% (113 encuestas), esto constituye la muestra con la que se trabajó la presente investigación.

**Muestreo:** Se realizó a través de tasa de respuesta. De acuerdo a los estudios realizados por (Perreten et al., 2012), se justifica el uso de tasa de respuesta en este tipo de investigación, por la rapidez del método y la posibilidad de enviar el cuestionario a muchas personas sin repercusión sobre los costos del estudio lo cual hace útil esta metodología, siempre

que en la interpretación de los resultados se valore la existencia de posibles sesgos en la respuesta.

### 3.4. Criterios de selección

La principal característica es que sea asesora de venta por catálogo de Duprée Venta Directa S.R.L., de la zona de Chiclayo.

### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1  
*Variable compromiso laboral*

Variable	Dimensiones	Definición	Indicador	Téc.	Inst.
Compromiso laboral (Schaufeli et al, 2006)	Vigor	Alto grado de resolución y de resiliencia durante el trabajo.	1-Explosión de energía en el trabajador. 2-Fuerza y vigor en el trabajo. 3-Levantarse con ganas de ir a trabajar.	Encuesta	Cuestionario
	Dedicación	Estar fuertemente involucrado con el trabajo.	4-Entusiasmo por el trabajo. 5-El trabajo genera inspiración en el trabajador. 6-El trabajador se siente orgulloso del trabajo que realiza.		
	Absorción	Estar completamente concentrado y sumergido en el trabajo.	7-El trabajador se siente feliz cuando trabaja intensamente. 8. El trabajador se siente inmerso en su trabajo. 9-El trabajador se deja llevar cuando está trabajando.		

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 2  
Variable recursos laborales

Variable	Dimensiones	Definición	Indicador	Téc.	Inst.
Recursos laborales (Martínez-Gómez, Marin-García, & Meara, 2014) adaptado de (Hackman y Oldham, 1974)	Variedad de tareas	Percepción de que el trabajo implica hacer varias tareas diferentes	1- Variedad en el trabajo. 2- Complejidad y variedad. 3-Habilidad o conocimiento.	Encuesta	Cuestionario
	Autonomía	Libertad para hacer el trabajo.	1-Iniciativa o juicio personal. 2- Independencia y libertad. 3-Alto grado de autonomía.		
	Retroalimentación	Información constante brindada por el gerente sobre el trabajo del empleado	1- Información de desempeño. 2- Determinación funcional. 3- Determinación de desempeño.		

Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las mediciones que se utilizaron para el siguiente estudio, se realizaron sobre los dos constructos en estudio que son: recursos laborales, propuestos por Martínez-Gómez, Marin-García, y Meara (2014); adaptados de Hackman y Oldham (1974), y compromiso laboral, propuesto por Schaufeli et al (2006).

Las percepciones de las asesoras sobre sus recursos laborales se midieron usando escalas de nueve ítems derivadas de la escala de Hackman y Oldham (1974). Los ítems de muestra fueron: "¿Existe variedad en mi trabajo?"; "Mi trabajo en las actividades a realizar, es bastante complejo y variado"; "Las tareas del trabajo requieren que utilice habilidades o conocimientos complejos o con alto grado de especialización" (para la dimensión variedad de tareas), "Como asesora de esta empresa tengo muchas posibilidades de usar mi iniciativa o juicio personal para decidir cómo llevar a cabo mi trabajo"; "Las actividades del trabajo me dan una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo"; "¿Tiene un alto grado de autonomía

en el trabajo? (para la dimensión autonomía) y "¿Recibes información de tu jefe inmediato (líder) sobre cuán bien te desempeñas en tu trabajo?"; "¿La información que recibes de tu jefe inmediato (líder), te permite determinar que tan bien estas funcionando?"; y "¿La información recibida de tu jefe inmediato (líder), te proporciona el sentido de saber si te estas desempeñando bien o mal?" (para la dimensión retroalimentación). Las encuestadas respondieron a los ítems usando una escala tipo Likert de siete puntos (1 = muy en desacuerdo, 7 =muy de acuerdo).

El compromiso laboral se midió con la versión corta de nueve elementos de la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (UWES-9) desarrollada por Schaufeli et al (2006). Los ítems de muestra para la dimensión vigor que se utilizaron fueron: "En mi trabajo me siento llena de energía"; "En mi trabajo me siento fuerte y vigorosa" y "Cuando me levanto en la mañana tengo ganas de ir a trabajar". Además, para la dimensión dedicación se empleó los siguientes ítems: "Estoy entusiasmada con mi trabajo"; "Mi trabajo me inspira" y "Estoy orgullosa del trabajo que hago". Finalmente, para la dimensión absorción se hizo uso de los siguientes ítems: "Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente"; "Estoy inmersa en mi trabajo" y "Me dejo llevar cuando estoy trabajando". Todos los artículos fueron medidos utilizando una escala tipo Likert de siete puntos (1 = nunca, 7 = siempre).

Los instrumentos que se utilizaron para el siguiente estudio, fueron cuestionarios a través de la técnica de la encuesta.

La recolección de los datos fue en hojas impresas para hacer el análisis y organización de la información, y ésta se realizó los meses de mayo y de junio (en los días de reunión de las asesoras) tomando una muestra total de 113 encuestas de ambas reuniones.

### **Resumen de confiabilidades**

La confiabilidad de Cronbach es utilizada para garantizar la consistencia interna de los instrumentos (cuestionarios). Para el constructo compromiso laboral, las dimensiones que la componen han

obtenido un valor de confiabilidad mayor a 0.7 como lo exige Cronbach (1970), exceptuando la dimensión vigor que arroja un valor de 0.694 que según Loewenthal (1996), sugiere que un valor de fiabilidad de 0.6 puede ser considerada aceptable o moderada para escalas con menos de 10 ítems.

Tabla 3  
*Confiabilidad de dimensiones del compromiso laboral*

Dimensión	Valor Alfa	Apreciación
Vigor	<b>0.694</b>	Moderada
Dedicación	<b>0.715</b>	Respetable
Absorción	<b>0.758</b>	Muy Respetable

*Fuente: Elaboración propia basada en De Vellis (2003)*

Para el constructo recursos laborales , las dimensiones que la componen han obtenido un valor de confiabilidad mayor a 0.7 como lo exige Cronbach (1970), exceptuando la dimensión variedad de tareas que arroja un valor de 0.689 que según Loewenthal (1996), sugiere que un valor de fiabilidad de 0.6 puede ser considerada aceptable o moderada para escalas con menos de 10 ítems.

Tabla 4  
*Confiabilidad de las dimensiones de los recursos laborales*

Dimensión	Valor Alfa	Apreciación
Variedad de tareas	<b>0.689</b>	Moderada
Autonomía	<b>0.779</b>	Muy Respetable
Retroalimentación	<b>0.906</b>	Elevada

*Fuente: Elaboración propia basada en de De Vellis (2003)*

Finalmente para ambos constructos (recursos laborales y compromiso laboral) se ha obtenido un valor de confiabilidad mayor a 0.7 como lo exige Cronbach (1970)

Tabla 5  
*Confiabilidad de constructos*

Constructo	Valor Alfa	Apreciación
Recursos Laborales	<b>0.871</b>	Muy Buena
Compromiso Laboral	<b>0.853</b>	Muy Buena

*Fuente: Elaboración propia basada en De Vellis (2003)*

## **Análisis factorial confirmatorio**

### **Recursos laborales**

Para probar la validez de este constructo se utilizó el análisis factorial confirmatorio. Para probar que el constructo es multifactorial (multidimensional), se recurrió a la prueba de Kaiser - Meyer – Olkin, (Kaiser, 1960) cuya medida de adecuación de muestreo debe ser  $\geq 0,5$  y al sigma de la prueba de esfericidad de Barlett (debe ser  $\leq 0,05$ ). Los resultados logran obtener satisfactoriamente las restricciones antes mencionadas.

Tabla 6  
*Prueba de multifactoriedad de Kaiser-Meyer-Olkin para RL*

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	<b>,843</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	551,682
Gl	36
Sig.	<b>,000</b>

*Fuente: Programa SPSS V25*

### **Compromiso laboral**

Para probar la validez de este constructo se utilizó el análisis factorial confirmatorio. Para probar que el constructo es multifactorial se recurrió a la prueba de Kaiser - Meyer – Olkin (Kaiser, 1960) cuya medida de adecuación de muestreo debe ser  $\geq 0,5$  y al sigma de la prueba de esfericidad de Barlett (debe ser  $\leq 0,05$ ). Los resultados logran obtener satisfactoriamente las restricciones antes mencionadas.

Tabla 7  
*Prueba de multifactoriedad de Kaiser-Meyer-Olkin para CL*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	<b>,853</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	380,879
Gl	36
Sig.	<b>,000</b>

*Fuente: Programa SPSS V25*

### **Matriz de componente rotado**

#### **Recursos laborales**

La matriz del componente rotado es utilizada para organizar los ítems en sus respectivas dimensiones. Además es un indicador, de que, los ítems que cargan en una misma dimensión están altamente correlacionados. El criterio utilizado para analizar el cumplimiento de validez convergente es comprobar que las cargas factoriales de la matriz de componentes principales sean  $> 0.5$  para cada uno de los indicadores, según (Jöreskog y Sörbom, 1998) o  $> 0.7$  para (Chin, 1998). Se puede apreciar que los ítems cargan en su dimensión correspondiente. En el caso de la dimensión variedad de tareas, el ítem uno carga en la dimensión autotomía. En el caso de la dimensión autonomía el primer ítem carga en la dimensión retroalimentación. En el caso de la dimensión retroalimentación los tres ítems cargan en la misma dimensión.

Tabla 8  
 Matriz de componente rotado para recursos laborales

Matriz de componente rotado <sup>a</sup>				
C o m p r o m i s o l		Componente		
		1	2	3
	RLVT1	,126	,780	<b>,351</b>
	RLVT2	,097	,036	<b>,889</b>
	RLVT3	,142	,290	<b>,775</b>
	RLAU1	,579	<b>,530</b>	,155
	RLAU2	,435	<b>,618</b>	,193
	RLAU3	,329	<b>,818</b>	-,014
	RLRA1	<b>,905</b>	,133	,129
	RLRA2	<b>,855</b>	,274	,107
	RLRA3	<b>,854</b>	,367	,094

a Método de extracción: análisis de componentes principales.  
 Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>  
 a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

*Fuente: Programa SPSS V25*

### Compromiso laboral

La matriz del componente rotado es utilizada para organizar los ítems en sus respectivas dimensiones. Además es un indicador, de que, los ítems que cargan en una misma dimensión están altamente correlacionados. El criterio utilizado para analizar el cumplimiento de validez convergente es comprobar que las cargas factoriales de la matriz de componentes principales sean  $> 0.5$  para cada uno de los indicadores, según (Jöreskog y Sörbom, 1998) o  $> 0.7$  para (Chin, 1998). Se puede apreciar que los ítems cargan en su dimensión correspondiente. En el caso de la dimensión vigor, los tres ítems cargan en la misma dimensión. En el caso de la dimensión dedicación, el primer ítem carga en la dimensión vigor. En el caso de la dimensión absorción, los tres ítems cargan en la misma dimensión.

Tabla 9 Matriz de componente rotado para compromiso laboral  
*Matriz de componente rotado para compromiso laboral*

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>			
	Componente		
	1	2	3
CLVG1	<b>,779</b>	,062	,175
CLVG2	<b>,677</b>	,482	,063
CLVG3	<b>,707</b>	,116	,176
CLDE1	,575	<b>,454</b>	,240
CLDE2	,226	<b>,749</b>	,313
CLDE3	,145	<b>,823</b>	,186
CLAB1	-,039	,385	<b>,732</b>
CLAB2	,331	,358	<b>,739</b>
CLAB3	,416	,022	<b>,789</b>

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

*Fuente: Programa SPSS V25*

### **Validez convergente**

La varianza media explicada (AVE), es el grado en que los indicadores reflejan el constructo, es decir si mide lo que pretende medir.

La varianza del constructo se puede explicar a través de los indicadores elegidos.

Los valores mínimos recomendados son 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988), lo que significa que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

Tabla 10  
*Validez convergente*

Constructo (Concepto)	AVE (Varianza extraída media)	Apreciación >0,5
Variedad de tareas	0.616	Cumple
Autonomía	0.693	Cumple
Retroalimentación	0.851	Cumple
Compromiso laboral	0.497	Cumple

*Fuente: Elaboración propia basada en el programa Smart PLS (Ringle et al.,2015)*

### Validez discriminante

La validez discriminante implica que cada constructo debe ser significativamente diferente del resto de los constructos con los que no se encuentra relacionado según la teoría.

El criterio para verificar la validez discriminante es que la raíz cuadrada del AVE del constructo sea mayor que la correlación entre ese constructo y todos los demás (Fornell & Larcker, 1981)

Tabla 11  
*Validez discriminante*

	AU	CL	RA	VT
Autonomía	<b>0,832</b>			
Compromiso laboral	0,544	<b>0,705</b>		
Retroalimentación	0,708	0,328	<b>0,922</b>	
Variedad de tareas	0,521	0,407	0,394	<b>0,785</b>

*Fuente: Programa Smart PLS de (Ringle et al., 2015)*

El criterio para determinar la validez del instrumento es:

Validez del Instrumento = Confiabilidad + Validez del Constructo

Validez del Constructo = Validez Convergente + Validez Discriminante

Se cumplió con el criterio establecido.

### 3.7. Procedimientos

El levantamiento de la información se realizó en dos instantes de tiempo (fechas en las que se reunió el equipo de ventas de la gerencia zonal 237 de la ciudad de Chiclayo). Las fechas fueron: 30 de mayo y 20 de junio de 2018. Regularmente, no asisten más de 80 asesoras a una reunión, por lo cual fue necesario asistir a una segunda concentración, para completar el número de encuestas necesarias para la investigación. De ambas reuniones se recabaron un total de 113 encuestas. El instrumento fue entregado en forma impresa a las asesoras de ventas (unidad de análisis), con el apoyo de su gerente zonal y recabado al finalizar las reuniones. Antes del llenado de las encuestas,

la gerente zonal recibió las pautas del llenado de las encuestas a cargo del investigador.

### **3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS V 25 para ingresar la data recopilada proveniente de los cuestionarios compuestos por las dos variables de estudio. Se utilizó el Excel para la evaluación de algunas medidas descriptivas. Se analizó aspectos basados en la confiabilidad y validez del instrumento utilizando las pruebas de alfa de Cronbach y análisis factorial.

Se realizó también la caracterización de los principales atributos de las variables de estudio a través del análisis descriptivo, que se realizó en el mismo SPSS. Finalmente, para efectos de contrastar las hipótesis, se realizó las pruebas de correlación respectiva (Spearman) y la prueba de causalidad desarrolladas con la herramienta de regresión múltiple. Se utilizó además el programa Smart PLS para comprobar la validez convergente y validez discriminante de los constructos y para el diseño del modelo conceptual propuesto y del modelo conceptual resuelto.

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 12

*Matriz de consistencia*

Problema General	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variables	Dimensiones	Ítems	Metodología
¿Los recursos laborales influenciarán sobre el compromiso laboral en las asesoras de una empresa de venta por catálogo?	Determinar si los recursos laborales influenciarán en el compromiso laboral.	H <sub>1</sub> Los recursos laborales influyen positivamente en el compromiso laboral	Recursos laborales (Hackman y Oldham, 1974)	1.Variedad de tareas 2.Autonomía 3.Retroalimentación	1. Variedad en el trabajo. 2. Complejidad de tareas. 3. Grado de especialización de las tareas. 4. Uso de iniciativa personal. 5. Independencia y libertad para hacer el trabajo. 6. Grado de autonomía en el trabajo. 7. Información de tu jefe inmediato sobre tu desempeño laboral. 8. Percepción sobre buen funcionamiento. 9. Percepción sobre efectividad de desempeño.	La investigación es de enfoque cuantitativo, constructivo y con un nivel o alcance explicativo
Problemas Específicos ¿Cuál es el índice de recursos laborales medidos desde sus dimensiones: variedad de tareas, autonomía y retroalimentación?	Objetivos Específicos Describir las características de los recursos laborales desde sus dimensiones: variedad de tareas, autonomía y retroalimentación.	Hipótesis Específicas H <sub>11</sub> El índice de recursos laborales es alto “El índice de variedad de tareas es alto” “El índice de autonomía es alto”	Compromiso laboral (Schaufeli et al., 2006)	1.Vigor 2.Dedicación	1. En mi trabajo me siento llena de energía. 2. En mi trabajo me siento fuerte y vigorosa. 3. Cuando me levanto tengo ganas de ir a trabajar. 4. Estoy	Fuente primaria: Se realizó una entrevista exploratoria al Gerente zonal de Duprée, para conocer la realidad de la empresa y los problemas que la

		“El índice de retroalimentación es alto”			entusiasmada con mi trabajo. 5. Mi trabajo me inspira. 6. Estoy orgullosa del trabajo que hago. 7. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente 8. Estoy inmersa en mi trabajo 9. Me dejo llevar cuando estoy trabajando	aquejan. Se realizarán encuestas a las asesoras y líderes de la empresa a través de un cuestionario Procesamiento: SPSS V25 Excel para medidas descriptivas Confiabilidad: Alfa de Cronbach y análisis factorial Contrastación: Correlación de Spearman y la prueba de causalidad utilizando la herramienta de regresión múltiple. Smart PLS para comprobar la Validez Convergente y Discriminante además del diseño del modelo conceptual propuesto y del modelo conceptual resuelto.
¿Cuál es el grado de compromiso laboral, medido desde sus dimensiones, vigor, dedicación y absorción?	Describir las características del compromiso laboral desde sus dimensiones: vigor, dedicación y absorción.	H <sub>12</sub> El nivel de compromiso laboral es alto. “El nivel de vigor es alto” “El nivel de dedicación es alto” “El nivel de absorción es alto”	3.-Absorción			
¿La variedad de tareas influenciará en el compromiso laboral en las asesoras de una empresa de venta por catálogo?	Determinar si la variedad de tareas influye sobre el compromiso laboral.	H <sub>13</sub> La variedad de tareas influye positivamente sobre el compromiso laboral.				
¿La autonomía influenciará en el compromiso laboral en las asesoras de una empresa de venta por catálogo?	Determinar si la autonomía influye sobre el compromiso laboral	H <sub>14</sub> La autonomía influye positivamente sobre el compromiso laboral				
¿La retroalimentación influenciará en el compromiso laboral en las asesoras de una empresa de venta por catálogo?	Determinar si la retroalimentación influye sobre el compromiso laboral.	H <sub>15</sub> La retroalimentación influye positivamente sobre el compromiso laboral				

*Fuente: Diseño personal*

### **3.10. Consideraciones éticas**

A las asesoras que llenaron el cuestionario se les hizo firmar previamente un formato de consentimiento informado, donde se aseguraba la confidencialidad y privacidad de los datos y que estos mismos no serán publicados ni mencionados con nombres propios. El autor de la presente investigación declara que no tiene conflicto de intereses con el estudio en mención ni con la empresa donde se está realizando la investigación.

#### IV. Resultados y discusión

##### Características de los recursos laborales

Tabla 13  
*Medidas descriptivas de los recursos laborales*

	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Percentil 25	Perc. 75
VARIEDAD DE T.	<b>5,00</b>	5,00	4,67	1,26	4,33	6,00
AUTONOMIA	<b>5,76</b>	6,00	7,00	1,22	5,00	6,67
RETROALIMEN.	<b>5,91</b>	6,33	7,00	1,34	5,67	7,00

*Fuente: Programa SPSS V25*

Para realizar el análisis del constructo, desde sus dimensiones variedad de tareas, autonomía y retroalimentación se hizo uso de los estadísticos descriptivos. En el análisis de los promedios del constructo recursos laborales se puede destacar que las dimensiones con mayor ponderación son: retroalimentación y autonomía, esto se debe a Duprée cuenta con un equipo de asesoras con una alta iniciativa personal y un equipo de líderes que transmiten la información a las asesoras, acerca de que tan bien realizan su trabajo, todo ello con el objetivo de lograr las metas de ventas de la compañía,

Cabe destacar que dimensión con menor ponderación es variedad de tareas (5.00) debido al tipo de trabajo que realizan las asesoras que no requiere de una gran complejidad.

##### Baremación

Se utiliza la técnica de la Baremación para determinar el índice de recursos laborales. Para ello se divide el máximo valor de la escala de Likert utilizada en los instrumentos (valores del 1 al 7) entre 3.

Tabla 14  
*Baremación por percentiles recursos laborales*

Percentil	Valor	Índice de RL
Percentil 33	1.00 - 2.33	Bajo
Percentil 66	2.34 - 4.66	Medio
Percentil 99	4.67 - 7.00	Alto

*Fuente: Elaboración propia, basada en Chan y Quezada (2013)*

De acuerdo a la baremación realizada, el índice de las dimensiones variedad de tareas, autonomía y retroalimentación es alto.

### Características del compromiso laboral

Tabla 15

*Medidas descriptivas del compromiso laboral*

	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Percentil 25	Percentil 75
VIGOR	<b>6,22</b>	6,67	7,00	,90	5,67	7,00
DEDIC.	<b>6,49</b>	7,00	7,00	,78	6,33	7,00
ABSC.	<b>6,05</b>	6,33	7,00	1,13	5,33	7,00

*Fuente: Programa SPSS V25*

Para realizar el análisis del constructo desde sus dimensiones vigor, dedicación y absorción se hizo uso de los estadísticos descriptivos. En el análisis de los promedios del constructo compromiso laboral se puede destacar que las dimensiones con mayor ponderación son: dedicación y vigor, esto se debe a que Duprée cuenta con un equipo de asesoras entusiasmadas, inspiradas y orgullosas de su trabajo, lo cual les proporciona energía, vigor y ganas de ir a trabajar.

Cabe destacar que dimensión con menor ponderación es absorción (6.05).

### Baremación

Se utiliza la técnica de la Baremación para determinar el nivel de compromiso laboral. Para ello se divide el máximo valor de la escala de Likert utilizada en los instrumentos (valores del 1 al 7) entre 3.

Tabla 16

*Baremación por percentiles compromiso laboral*

Percentil	Valor	Nivel de CL
Percentil 33	1.00 - 2.33	Bajo
Percentil 66	2.34 - 4.66	Medio
Percentil 99	4.67 - 7.00	Alto

*Fuente: Elaboración propia, basada en Chan y Quezada (2013)*

De acuerdo a la baremación realizada, el nivel de las dimensiones vigor, dedicación y absorción es alto

### Comparación de las variables de estudio recursos laborales versus compromiso laboral

Tabla 17

*Medidas descriptivas de recursos laborales versus compromiso laboral*

	Media	Desviación estándar	Mediana	Moda	Percentil 25	Percentil 75
PROMRL	5,56	1,06	5,78	5,00 <sup>a</sup>	5,00	6,33
PROMCL	6,25	,80	6,56	7,00	5,78	6,89

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño

Fuente: Programa SPSS V25

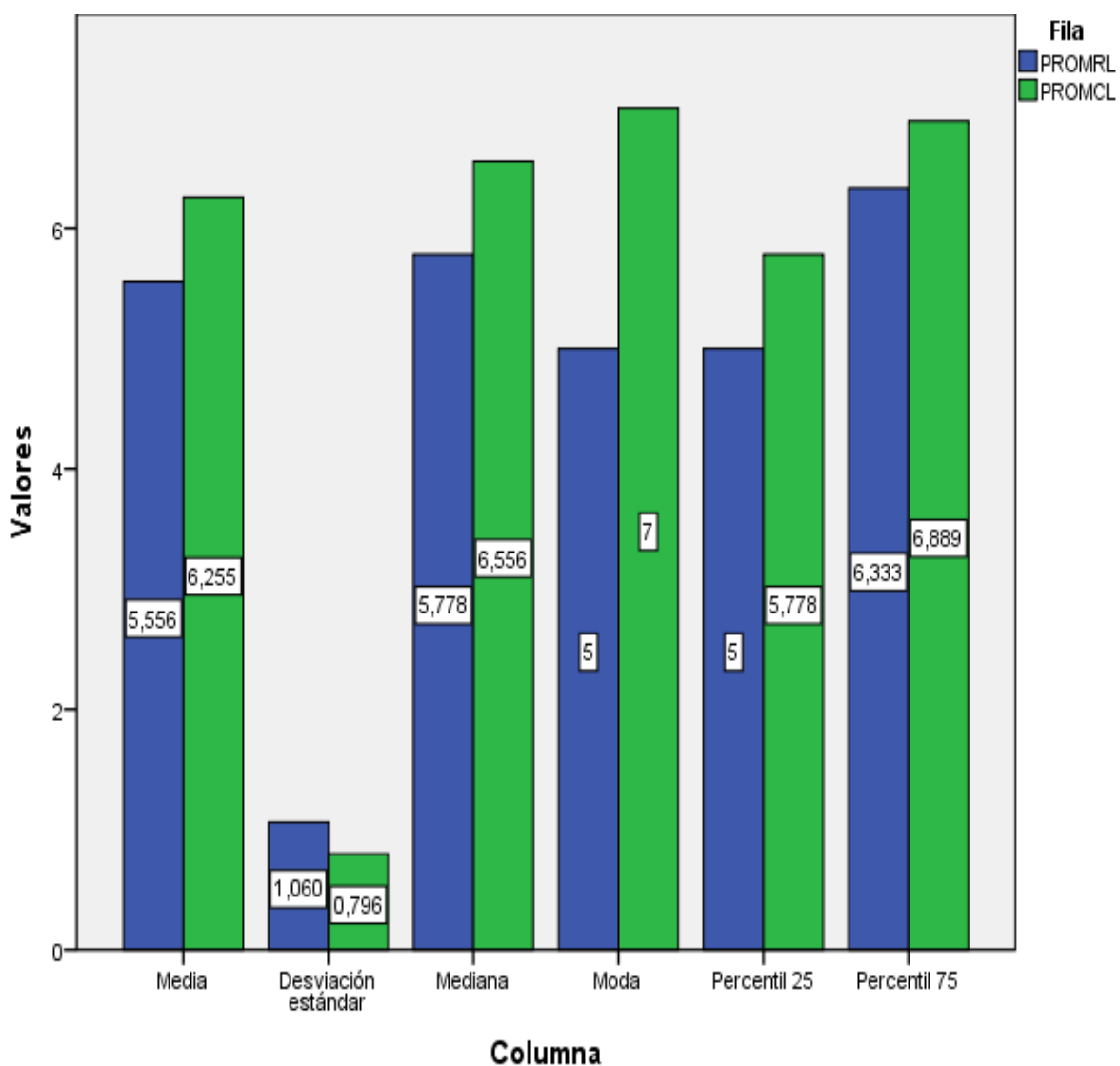


Figura 3. Comparación de medidas descriptivas

Fuente. Programa SPSS

## Correlación de las variables para medir grado de dependencia

### Prueba de normalidad

Tabla 18  
*Prueba de Kolmogorov – Smirnov*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	Gl	Sig.
PROMRLVT	,113	113	,001
PROMRLAU	,217	113	,000
PROMRLRA	,235	113	,000
PROMCLVG	,238	113	,000
PROMCLDE	,301	113	,000
PROMCLAB	,210	113	,000

*Fuente: Programa SPSS V25*

Los valores de sigma para la prueba de Kolmogorov -Smirnov son menores a 0,05 eso quiere decir que los datos no siguen una distribución normal (Restrepo & Gonzales, 2007), por lo tanto, se realizará una prueba no paramétrica de correlación, en este caso la prueba de Spearman (Restrepo & Gonzales, 2007)

### Correlaciones

Se puede evidenciar que todas las dimensiones del constructo recursos laborales tienen correlación con todas las dimensiones del constructo compromiso laboral.

Tabla 19  
*Prueba de Spearman*

Constructo			Vigor	Dedicación	Absorción
Variedad de tareas	Spearman		0,369	0,320	0,437
	Sigma		0,000	,001	0,000
Autonomía	Spearman		0,336	0,425	0,479
	Sigma		0,000	0,000	0,000
Retroalimentación	Spearman		0,287	0,289	0,371
	Sigma		0,002	0,002	0,000

*Fuente: Programa SPSS V25*

### Resumen de hipótesis correlacionales

A continuación, después de haberse probado las correlaciones entre dimensiones, es importante definir la intensidad que existe entre ellas. Para ello se utiliza el valor de Spearman.

Tabla 20  
*Resumen de hipótesis correlacionales*

Hipótesis	Enunciado	Sigma	Spearman	Apreciación
H <sub>1</sub>	VT se relaciona con VG	0,000	0,369	Correlación positiva baja
H <sub>2</sub>	VT se relaciona con DE	0,001	0,320	Correlación positiva baja
H <sub>3</sub>	VT se relaciona con AB	0,000	0,437	Correlación positiva moderada
H <sub>4</sub>	AU se relaciona con VG	0,000	0,336	Correlación positiva baja
H <sub>5</sub>	AU se relaciona con DE	0,000	0,425	Correlación positiva moderada
H <sub>6</sub>	AU se relaciona con AB	0,000	0,479	Correlación positiva moderada
H <sub>7</sub>	RA se relaciona con VG	0,002	0,287	Correlación positiva baja
H <sub>8</sub>	RA se relaciona con DE	0,002	0,289	Correlación positiva baja
H <sub>9</sub>	RA se relaciona con AB	0,000	0,371	Correlación positiva baja

*Fuente: Elaboración propia, basada en* (Suarez, 2011)

La dimensión autonomía tiene una correlación positiva moderada con dedicación y absorción. Estos resultados demuestran que para las asesoras de venta por catálogo de Duprée, contar con libertad para tomar decisiones y realizar sus tareas está fuertemente relacionado con la gran dedicación y abstracción, que ponen en la realización de su trabajo. Otra correlación positiva moderada se encontró entre variedad de tareas y absorción. El resto de correlaciones fueron positivas bajas. Estos resultados denotan, que si bien recursos tales como variedad de tareas y retroalimentación son importantes en otros tipos de contextos laborales, tal vez en este tipo de trabajo no son los más relevantes, ya que la autonomía es la dimensión que tiene mayor trascendencia en esta forma de actividad.

## Contrastación de hipótesis

### Causalidades

#### Recursos laborales sobre compromiso laboral (regresión lineal simple)

Tabla 21

*Prueba de R cuadrado para recursos laborales y compromiso laboral*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,492 <sup>a</sup>	<b>,243</b>	,236	,69632

a. Predictores: (Constante), PROMRL

**Fuente: Programa SPSS V25**

Esto quiere decir que los recursos laborales explican el compromiso laboral en un 24,3% (el 75,7% estaría explicado en otras variables).

Tabla 22

*Análisis de varianza recursos laborales y compromiso laboral*

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	17,234	1	17,234	35,543	<b>,000<sup>b</sup></b>
	Residuo	53,820	111	,485		
	Total	71,054	112			

a. Variable dependiente: PROMCL

b. Predictores: (Constante), PROMRL

**Fuente: Programa SPSS V25**

En la tabla de análisis de varianza se observa que el Sigma < 0,05, evidenciando que el modelo presenta causalidad.

Tabla 23  
*Coefficientes Beta para recursos laborales sobre compromiso laboral*

Coefficients <sup>a</sup>						
Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	T	Sig.
1	(Constante)	4,199	,351		11,966	,000
	PROMRL	,370	,062	<b>,492</b>	5,962	,000

a. Variable dependiente: PROMCL

*Fuente: Programa SPSS V25*

El coeficiente Beta estandarizado es 0,492 que marca la intensidad de esta causalidad.

**Dimensiones de recursos laborales (variedad de tareas, autonomía, retroalimentación) sobre compromiso laboral (regresión lineal múltiple)**

Tabla 24  
*Prueba de R cuadrado para retroalimentación, variedad de tareas, y autonomía*

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado		Error estándar de la estimación
		R cuadrado	ajustado	
1	,54	<b>,294</b>	,275	,67835
	2 <sup>a</sup>			

a. Predictores: (Constante), PROMRLRA, PROMRLVT, PROMRLAU

*Fuente: Programa SPSS V25*

Esto quiere decir que las dimensiones de los recursos laborales (variedad de tareas, autonomía y retroalimentación) explican el Compromiso Laboral en un 29,4% (el 71,6% estaría explicado en otras variables).

Tabla 25  
*Análisis de varianza para retroalimentación, variedad de tareas y autonomía*

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	20,897	3	6,966	15,137	<b>,000<sup>b</sup></b>
Residuo	50,157	109	,460		
Total	71,054	112			

a. Variable dependiente: PROMCL

b. Predictores: (Constante), PROMRLRA, PROMRLVT, PROMRLAU

**Fuente: Programa SPSS V25**

En la tabla de análisis de varianza se observa que el Sigma < 0,05, evidenciando que el modelo presenta causalidad.

Tabla 26  
*Coefficientes Beta de variedad de tareas, autonomía, y retroalimentación*

Coefficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	T	
(Constante)	4,177	,342		12,213	,000
PROMRLVT	,118	,060	<b>,187</b>	1,971	<b>,051</b>
PROMRLAU	,318	,081	<b>,485</b>	3,912	<b>,000</b>
PROMRLRA	-,058	,068	<b>-,097</b>	-,846	<b>,399</b>

a. Variable dependiente: PROMCL

**Fuente: Programa SPSS V25**

El valor sigma (p-valor) de variedad de tareas determina que la influencia de variedad de tareas sobre compromiso laboral es poco significativa. En cuanto a autonomía la influencia sobre el compromiso es muy significativa. En cambio el p-valor de retroalimentación > 0,05 por lo tanto su influencia no es significativa. En cuanto al coeficiente Beta estandarizado (path) la intensidad de la causalidad de variedad de tareas es 0,187. La mayor intensidad la marca autonomía sobre Compromiso Laboral con 0,485. Los coeficientes path estandarizados permiten analizar el cumplimiento de

las hipótesis planteadas. (Chin, 1998) sugiere que para ser considerados significativos, deberían situarse por encima de 0.3.

A partir de los coeficientes no estandarizados Beta se puede determinar la ecuación de la variable dependiente compromiso laboral (CL):

$$CL = 4.177 + 0.118 \text{ RLVT} + 0.318 \text{ RLAU} + -0.058 \text{ RLRA}$$

Dónde: RLVT = Variedad de Tareas; RLAU = Autonomía; y RLRA= Retroalimentación

### Modelo conceptual resuelto.

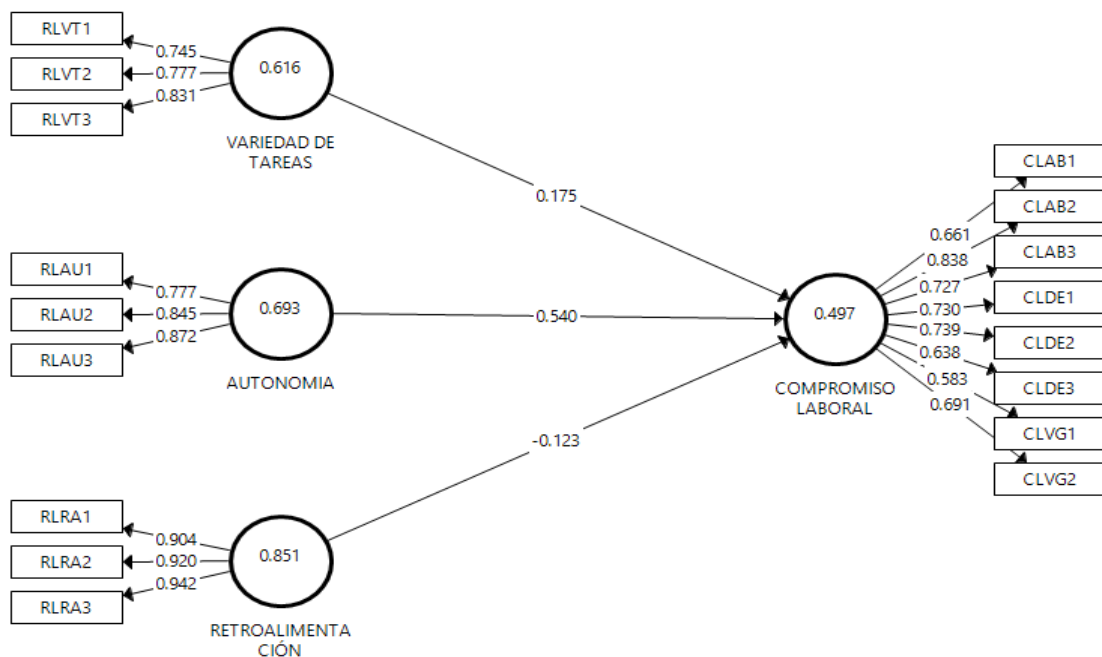


Figura 4. Modelo conceptual resuelto  
Fuente: Programa Smart PLS (Ringle et al., 2015).

### Discusión

A continuación se presenta la discusión de resultados por los objetivos planteados en la investigación.

### Objetivo general: Determinar si los recursos laborales influenciaran sobre el compromiso laboral

Desde (Schaufeli y Bakker, 2004), hasta (Bakker et al., 2008) las investigaciones han comprobado de manera contundente que los recursos laborales son los predictores más potentes del compromiso laboral.

Dada la aplicación de los instrumentos al total de la muestra de las asesoras de ventas de Duprée, se aprecia que los recursos laborales si actúan como predictores del compromiso laboral de las colaboradoras en mención. Las pruebas de regresión lineal simple demuestran que los recursos laborales explican el compromiso laboral en un 29.4%.

Además, las investigaciones de (Huynh et al., 2014) demostraron la existencia de una fuerte correlación y asociación positiva entre el work engagement y los job resources.

La presente investigación corrobora, utilizando los valores de Spearman, que todas las dimensiones de los recursos laborales tienen una correlación positiva con las dimensiones del compromiso laboral en las asesoras de ventas por catálogo de Duprée.

Como punto final (Gatti, 2016), demostró, que tener un trabajo que brinde recursos laborales y que cuente con supervisores que motivan e inspiran a sus empleados, además de darle a sus colaboradores un mayor sentido de autoestima y autoeficacia, a través de estos factores contribuye a que los empleados se sientan valiosos y valorados, lo que luego impacta en los sentimientos de compromiso laboral.

Igualmente este estudio demuestra, que al brindar los recursos laborales la empresa Duprée logra un mayor compromiso en sus colaboradoras.

### **Objetivo específico 1: Describir las características de los recursos laborales, desde sus dimensiones, variedad de tareas, autonomía y retroalimentación.**

Los estudios han demostrado consistentemente que los recursos laborales tales como la autonomía, la variedad de tareas y la retroalimentación en altos índices están fuertemente relacionadas con el compromiso laboral (Schaufeli y Bakker, 2004) y (Koyuncu, Burke, y Fiksenbaum, 2006)

De acuerdo a la baremación realizada para determinar el índice de recursos laborales se determina que el índice del constructo mencionado, analizando el promedio (media), desde la dimensión variedad de tareas es alto (5.00) en las asesoras de Duprée. Esto significa que las asesoras de Duprée, perciben que su trabajo cuenta con diversidad en la realización de sus funciones de ventas.

Desde la dimensión autonomía, el índice de recursos laborales, analizando el promedio también es alto (5.76) para dichas asesoras. Esto se traduce en el hecho de que, para las asesoras de ventas es muy importante contar con independencia en la realización de sus funciones.

Finalmente desde la dimensión retroalimentación, el índice de recursos laborales, observando la media, en las colaboradoras en mención, es alto (5.91) también. Esto se puede explicar en la medida de que tan importante es para las asesoras recibir información acerca de su desempeño.

### **Objetivo específico 2: Describir las características del compromiso laboral, desde sus dimensiones vigor, dedicación y absorción**

El compromiso laboral se define como un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que es caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002).

De acuerdo a la baremación realizada para determinar el nivel de compromiso laboral, se determina que el nivel del constructo en mención, analizando el promedio (media), desde la dimensión vigor es alto (6.22) en las asesoras de Duprée. Esto significa que las asesoras de ventas sienten fortaleza para realizar sus funciones.

Desde la dimensión dedicación también el nivel de work engagement, analizando el promedio también es alto (6.49) para dichas asesoras. . Esto se deriva en el hecho de que, para las asesoras de ventas, la dedicación se traduce en resultados.

Finalmente desde la dimensión absorción, el nivel de compromiso, observando la media, en las colaboradoras en mención es alto (6.05) también. Esto se interpreta como la medida en que las asesoras de ventas se sienten inmersas en su trabajo, dejándose llevar por el mismo, para la consecución de sus metas.

### **Objetivos específicos 3, 4 y 5: Determinar si las dimensiones de los recursos laborales (variedad de tareas, autonomía y retroalimentación) influyen sobre el compromiso laboral**

Los estudios de (Bakker y Demerouti, 2007) demuestran que la disponibilidad de recursos laborales tales como variedad de tareas, autonomía y retroalimentación inicia un proceso motivador que al tener una gran influencia sobre el compromiso laboral conduce a las organizaciones a resultados favorables.

Además (Bakker y Demerouti, 2007) afirman que el modelo JD-R se puede utilizar como un instrumento para la dirección de recursos humanos.

Efectivamente, si el área de Recursos Humanos de Duprée Venta Directa S.A.C., toma en cuenta los resultados de este estudio y pone mayor atención a la

implementación de recursos laborales tales como variedad de tareas, autonomía y retroalimentación se puede lograr un mayor compromiso laboral que conducirá al éxito de la organización.

**Objetivo específico 3: Determinar si la variedad de tareas influye sobre el compromiso laboral**

La presente investigación demuestra, a través del análisis de coeficientes de la prueba estadística de regresión lineal múltiple, que la variedad de tareas si influye sobre el compromiso laboral de las asesoras de ventas de Duprée.

De acuerdo al valor del coeficiente Beta estandarizado de la herramienta de regresión múltiple, la intensidad de la causalidad de variedad de tareas sobre compromiso laboral es la segunda en importancia después de autonomía, en las colaboradoras antes mencionadas. Esto se debe a que por el tipo de actividad en que se desempeñan las asesoras, la venta por catálogo, no requiere de una mayor complejidad en la realización de tareas.

**Objetivo específico 4: Determinar si la autonomía influye sobre el compromiso laboral**

El presente estudio demuestra, a través del análisis de coeficientes de la regresión lineal múltiple, que la dimensión autonomía si influye sobre el compromiso laboral de las asesoras de venta por catálogo de Duprée.

De acuerdo al coeficiente beta estandarizado de la herramienta de regresión múltiple, la mayor intensidad la marca la dimensión autonomía sobre compromiso laboral de las colaboradoras de la empresa antes mencionada.

De acuerdo a los resultados de esta investigación, se puede concluir que la dimensión autonomía es la que denota una mayor intensidad sobre el compromiso laboral en dichas trabajadoras, versus la dimensión variedad de tareas, debido a que, como ya se mencionó, por el tipo de trabajo realizado, la venta por catálogo no requiere de mayor dificultad en la ejecución de tareas. Por el contrario la autonomía se constituye en el recurso laboral de mayor relevancia en este tipo de trabajo.

**Objetivo específico 5: Determinar si la retroalimentación influye sobre el compromiso laboral**

De acuerdo a las investigaciones realizadas, el modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD - R), ha demostrado una gran adaptabilidad a diferentes ambientes gremiales en diversos contextos y países. Los investigadores sostiene que no existen recursos y demandas laborales instaurados, sino que estas variables, se modifican de acuerdo al tipo de trabajo (Bakker y Demerouti, 2014)

La investigación realizada concluye, a través del análisis estadístico inferencial, que la dimensión retroalimentación no influye sobre el compromiso laboral de las asesoras de venta por catálogo de Duprée, lo cual es coherente con las conclusiones de los autores antes mencionados, que sostienen que las dimensiones a considerar cambian de acuerdo al tipo de actividad laboral. Debido a ello, en este tipo de trabajo de venta por catálogo, no se puede demostrar la influencia de la retroalimentación sobre el compromiso laboral.

## V. Conclusiones

La presente investigación, demuestra que, en las asesoras de ventas de Duprée, existe la influencia de los recursos laborales sobre el compromiso laboral (objetivo general). Al existir relaciones recíprocas y positivas entre ambos constructos, ya que tanto job resources y work engagement se refuerzan mutuamente, esta interacción positiva conducirá a resultados organizacionales positivos, constituyendo una solución para la problemática planteada.

En cuanto al primer objetivo específico, en el punto referente a la descripción de las características de los recursos laborales, se concluye que, desde las tres dimensiones consideradas para este estudio, los índices de job resources son altos para las colaboradoras de Duprée, debiendo determinar que recurso es el más importante para el desarrollo de la organización.

Igualmente, al describir las características del compromiso laboral (segundo objetivo específico), desde sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción), se demostró que los niveles de work engagement son altos, lo que contribuye al logro de resultados organizacionales de Duprée Venta Directa S.R. L.

En cuanto al tercer objetivo específico, del presente estudio, al analizar la influencia del recurso laboral, variedad de tareas en el engagement, se concluye que si bien es importante, no tiene la relevancia esperada, ya que, los resultados demuestran poca significancia, esto se debe a al tipo de labor realizada por las vendedoras.

En lo que se refiere al cuarto objetivo específico, la influencia de la autonomía en el work engagement, se concluye que, por el tipo de tarea realizada, se constituye en el recurso laboral de mayor trascendencia para las trabajadoras de venta por catálogo, ya que cuando los empleados experimentan una mayor libertad de decisión en el trabajo, son propensos a intensificar su participación y por ende acrecentar su nivel de compromiso laboral, este punto es de vital importancia y se debe tomar en cuenta para la implementación de estrategias futuras por parte de la empresa objeto de esta investigación.

Además, al analizar la influencia que tiene la retroalimentación en el compromiso laboral del equipo de asesoras de Duprée (quinto objetivo específico), se concluye que no tiene ninguna significancia e impacto en el engagement, lo cual corrobora el hecho de que no todas las dimensiones son aplicables a todos los contextos laborales y de que dichas dimensiones, difieren de acuerdo al tipo de trabajo.

Finalmente, como implicaciones prácticas aplicables a otros contextos laborales, las organizaciones deben proporcionar a sus empleados más autonomía para potenciar su compromiso laboral.

## **VI. Recomendaciones**

Como una acotación importante, se debe considerar el tema de la deseabilidad social (necesidad del individuo que se somete a un experimento, de quedar bien con el experimentador), que se refleja al momento de responder los cuestionarios, que reflejan niveles más altos de compromiso laboral, de lo que realmente deberían denotar. Además hay que tomar en cuenta que existe un punto sensible para las asesoras de ventas, a pesar de que se les explica la confidencialidad del estudio, ellas pueden tener preocupaciones y dudas de que si no responden con puntuaciones elevadas, podrían verse perjudicadas en su trabajo.

Es importante mencionar que en la mayoría de los casos, las colaboradoras que formaron parte de la muestra, carecen de formación superior y en algunos casos estudios secundarios, por lo que la comprensión de los indicadores, podría verse afectado. Respecto a esta situación, el investigador se vio en la necesidad de explicar a las vendedoras, el contexto de algunos ítems, para que puedan ser contestados correctamente.

La recomendación para estudios posteriores, frente a la escasez de investigaciones de estos constructos, sería contrastar los hallazgos encontrados, con otras muestras de atributos semejantes.

De igual manera, para obtener hallazgos más concretos, se recomienda que las estructuras organizacionales logren un discernimiento sobre sus demandas y recursos específicos. Por ejemplo en la presente investigación, se concluyó, que el recurso retroalimentación, no explica o no impacta sobre el compromiso de las asesoras.

Para finalizar, se recomienda un trabajo conjunto, del departamento de recursos humanos y de la división de ventas de Duprée, compartiendo la responsabilidad para preparar programas y estrategias que tengan como horizonte incrementar el compromiso de las asesoras de ventas, mejorando su desempeño y productividad. Por ejemplo, la organización realiza talleres de motivación y liderazgo, dos veces por año. Para mejorar los índices de retención, que es la variable que da mayor sostenibilidad al negocio, estos talleres deberían realizarse cuatro veces al año, con la premisa de que, las vendedoras, que obtengan una mejor gestión, podrían lograr una mejor posición laborar en la empresa a futuro, implementando además, un programa de gestión de recompensas para las colaboradoras en mención. Otras tácticas a implementar serían los programas de sensibilización a través de coaching.

## VII. Lista de Referencias

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands- Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing*, (February), 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective To be an agent is to intentionally make things happen by one's actions. Agency embodies the endowments, belief systems, self-regulatory capabilities and distributed structures and functions through which, 1–26.
- Baum, J. A. C., Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Chuang, Y.-T. (2005). Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 536–575. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.536>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization.*, 567–598. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Carrasco, A. M., de la Corte de la Corte, C. M., & León Rubio, J. M. (2010). Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, (1), 1–22. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3685157%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3685157&orden=303886&info=link>
- Chan, L. A., & Quezada, J. Z. (2013). *Baremos de pruebas psicológicas: niños y*

- adolescentes*. (Editorial Sánchez, Ed.) (Primera Ed). Lima.Perú: Facultad de Psicología y Humanidades - Unifé. Retrieved from [www.unife.edu.pe](http://www.unife.edu.pe)
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22(1), 14.
- Christian, M. S., Garza, S. A., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement : A quantitative review and test of its relations whit task and contextual performance. *Personnell Psychology*, 64, 89–136.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. (Harper & Row, Ed.) (3rd. ed.). New York; London. Retrieved from <https://trove.nla.gov.au/version/42944737>
- De Braine, R., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.889>
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development. Theory and Applications*. *Applied Social Research Methods Series* (Second Edi, Vol. 26). London: SAGE publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research.*, 18(1), 39–50. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3151312>
- Fujii, K. (2017). *Facultad de Psicología Correlación de las Demandas y Recursos Laborales con el Work Engagement*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gatti, T. N. (2016). The role of psychological states in predicting work engagement : a test of Khan's model., (August).
- Greve, H. R. (2003). Organizational Learning from Performance Feedback. A Behavioral Perspective on Innovation and Change.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *An Instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven. Connecticut. USA.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–

421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D., & Winefield, A. H. (2014). The Job Demands-Resources Model in emergency service volunteers: Examining the mediating roles of exhaustion, work engagement and organizational connectedness. *Work and Stress*, 28(3), 305–322. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.936922>
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: A prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(4), 441–449. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0777-1>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1998). LISREL ® 8 : Structural Equation Modeling with the SIMPLIS™ Command Language.
- Kaiser, H. F. (1960). consequently perhaps, XX(1), 141–151.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, 692–724.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299–310. <https://doi.org/10.1108/02610150610706276>
- Krishnan, R., Ismail, S., Ismail, I., Muhammed, R., Muthusamy, G., & Kanchymalay, K. (2015). Employee Work Engagement : Understanding the Role of Job Characteristics and Employee Characteristics, 4, 58–67.
- Lama, L., & Estrada, L. (2016). *Engagement laboral y liderazgo de servicio : el rol mediador de los recursos laborales en una empresa de servicios*No Title. Universidad del Pacífico. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11354/1556>
- Loewenthal, K. M. (1996). *An introduction to psychological tests and scales* (XV). London: London:UCL.Press. Retrieved from <https://trove.nla.gov.au/version/16575105>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Martínez-Gómez, M., Marin-Garcia, J. A., & Meara, M. G. (2014). Validación de las escalas de características del puesto de trabajo aplicadas a entornos educativos universitarios, 9(4), 1170–1193.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological condition of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Perreten, N. A., Domínguez-Berjón, M. F., Mochales, J. A., Esteban-Vasallo, M. D., Miguel, L., Blanco Ancos, L. M., & Lópaz Pérez, M. Á. (2012). Tasas de respuesta a tres estudios de opinión realizados mediante cuestionarios en línea en el ámbito sanitario. *Gaceta Sanitaria*, 26(5), 477–479. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.10.016>
- Restrepo, L., & Gonzales, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Col Ombiana de Ciencias Pecuarias*, 20, 183–192.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Rothmann, S., & Jordaan, G. M. E. (2006). Job Demands , Job Resources and Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions, 32(4), 87–96.
- Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y engagement. *Ansiedad y Estrés*, 11, 215–223.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J., & Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿ una nueva perspectiva. *Revista de Psicología ...*, 16(2), 117–134. <https://doi.org/http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/152.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job Demands and Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement : A Multiple-Sample Study relationship with burnout and. *Journal of Organizational Behavior*, 25(October 2002), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., & de Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, (september), 422–428.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). WorkEngagement an emerging psychological concept

and its implicacions for organizations.

- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47(5), 495–502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-being and Performance in Opposite Directions? *Industrial Health*, 50(4), 316–321. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1355>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactice behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. Retrieved from c:%5CUte%5CUni%5CLiteratur%5CArtikel papers%5CHulsheger%5CJournals%5CJAP03-88-518-528\_Sonnentag.pdf
- Suarez, M. O. (2011). Coeficiente de correlación de Karl Pearson. Retrieved from <https://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors : Evidence of Construct and Predictive Validity, 41(1), 108–119.

## VIII. Anexos

### 1. Cuestionario de Compromiso Laboral de Utrecht

#### Appendix Work and Well-Being Survey (UWES)

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the "0" (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you felt it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

Never 0	Almost Never 1	Rarely 2	Sometimes 3	Often 4	Very Often 5	Always 6
Never	A few times a year or less	Once a month or less	A few times a month	Once a week	A few times a week	Every day

1. At my work, I feel bursting with energy.<sup>a</sup> (VI1)
2. I find the work that I do full of meaning and purpose. (DE1)
3. Time flies when I am working. (AB1)
4. At my job, I feel strong and vigorous.<sup>a</sup> (VI2)
5. I am enthusiastic about my job.<sup>a</sup> (DE2)
6. When I am working, I forget everything else around me. (AB2)
7. My job inspires me.<sup>a</sup> (DE3)
8. When I get up in the morning, I feel like going to work.<sup>a</sup> (VI3)
9. I feel happy when I am working intensely.<sup>a</sup> (AB3)
10. I am proud of the work that I do.<sup>a</sup> (DE4)
11. I am immersed in my work.<sup>a</sup> (AB4)
12. I can continue working for very long periods at a time. (VI4)
13. To me, my job is challenging. (DE5)
14. I get carried away when I am working.<sup>a</sup> (AB5)
15. At my job, I am very resilient, mentally. (VI5)
16. It is difficult to detach myself from my job. (AB6)
17. At my work, I always persevere, even when things do not go well. (VI6)

Source: Schaufeli and Bakker (2003).

Note: VI = Vigor scale; DE = Dedication scale; AB = Absorption scale.

a. Shortened version (Utrecht Work Engagement Scale-9 [UWES-9]).

## 2.- Cuestionario de recursos laborales adaptado para las asesoras de venta



### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela de Administración de Empresas

La siguiente relación contiene afirmaciones que podrían usarse para describir su trabajo. Por favor señale el grado en el que usted está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación como una descripción del trabajo que tiene en la actualidad, por medio del número apropiado junto a la afirmación. Cuando conteste trate de ser tan objetivo como sea posible. Por favor marque sólo una opción.

Responda según su experiencia como asesora los siguientes ítems; con 1 en caso este muy en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Parcialmente en desacuerdo, 4 indiferente, 5 Parcialmente de acuerdo, 6 De acuerdo y 7 Muy de acuerdo

A Cerca de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Existe variedad en tu trabajo? Es decir, ¿en qué medida las tareas que realizas requieren que hagas muchas cosas diferentes, usando ampliamente tu talento y habilidades?							
2. Mi trabajo, en lo que se refiere a las tareas a realizar, es bastante complejo y variado.							
3. Las tareas del trabajo requieren que utilice habilidades o conocimientos complejos o con alto grado de especialización.							
4. Como asesora de esa empresa tengo muchas posibilidades de usar mi iniciativa o juicio personal para decidir cómo llevar a cabo mi trabajo.							
5. Las actividades del trabajo me dan una gran oportunidad de independencia y libertad acerca de cómo hacerlo.							
6. ¿Tienes un alto grado de autonomía en el trabajo? es decir, que se te permite decidir por ti misma el modo de realizar las tareas que tienes asignadas.							
7. ¿Recibes información de tu jefe inmediato (líder), sobre cuán bien te desempeñas en tu trabajo?							
8. ¿La información que recibes de tu jefe inmediato (líder), te permite determinar que tan bien estas funcionando?							
9. ¿La información recibida de tu jefe inmediato (líder), te proporciona el sentido de saber si te estas desempeñando bien o mal?							

### 3. Cuestionario de compromiso laboral adaptado para las asesoras



#### FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Escuela de Administración de Empresas

Código: \_\_\_\_\_

Las siguientes 09 declaraciones son sobre cómo se siente en el trabajo. Por favor, lea cada declaración cuidadosamente y decida si alguna vez se siente así acerca de su trabajo. Si nunca ha tenido esta sensación, marque el "1" (uno) en el espacio después de la declaración. Si ha tenido esta sensación, indique con qué frecuencia la siente al marcar el número (del 2 al 7) que mejor describe esta frecuencia. Por favor marque solo una opción.

Nunca	Casi nunca	Rara vez	Alguna vez	A menudo	Muy a menudo	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

B. Compromiso Laboral	1	2	3	4	5	6	7
1-En mi trabajo me siento llena de energía							
2-En mi trabajo me siento fuerte y vigorosa							
3-Cuando me levanto en la mañana, tengo ganas de ir a trabajar							
4-Estoy entusiasmada con mi trabajo							
5-Mi trabajo me inspira							
6-Estoy orgullosa de lo que hago							
7-Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente							
8-Estoy inmersa en mi trabajo							
9-Me dejo llevar cuando estoy trabajando							

#### 4. Tablas Auxiliares de la Prueba de Análisis Factorial Confirmatorio

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
CLVG1	1,000	,641
CLVG2	1,000	,694
CLVG3	1,000	,544
CLDE1	1,000	,594
CLDE2	1,000	,711
CLDE3	1,000	,733
CLAB1	1,000	,685
CLAB2	1,000	,783
CLAB3	1,000	,795

Método de extracción: análisis de componentes principales.

## 5. Varianza total explicada

Varianza total explicada									
Com.	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,662	51,798	51,798	4,662	51,798	51,798	2,958	32,866	32,866
2	1,326	14,728	66,526	1,326	14,728	66,526	2,255	25,052	57,918
3	,838	9,315	75,842	,838	9,315	75,842	1,613	17,924	75,842
4	,616	6,841	82,682						
5	,447	4,964	87,647						
6	,386	4,292	91,939						
7	,369	4,099	96,038						
8	,220	2,449	98,487						
9	,136	1,513	100,000						

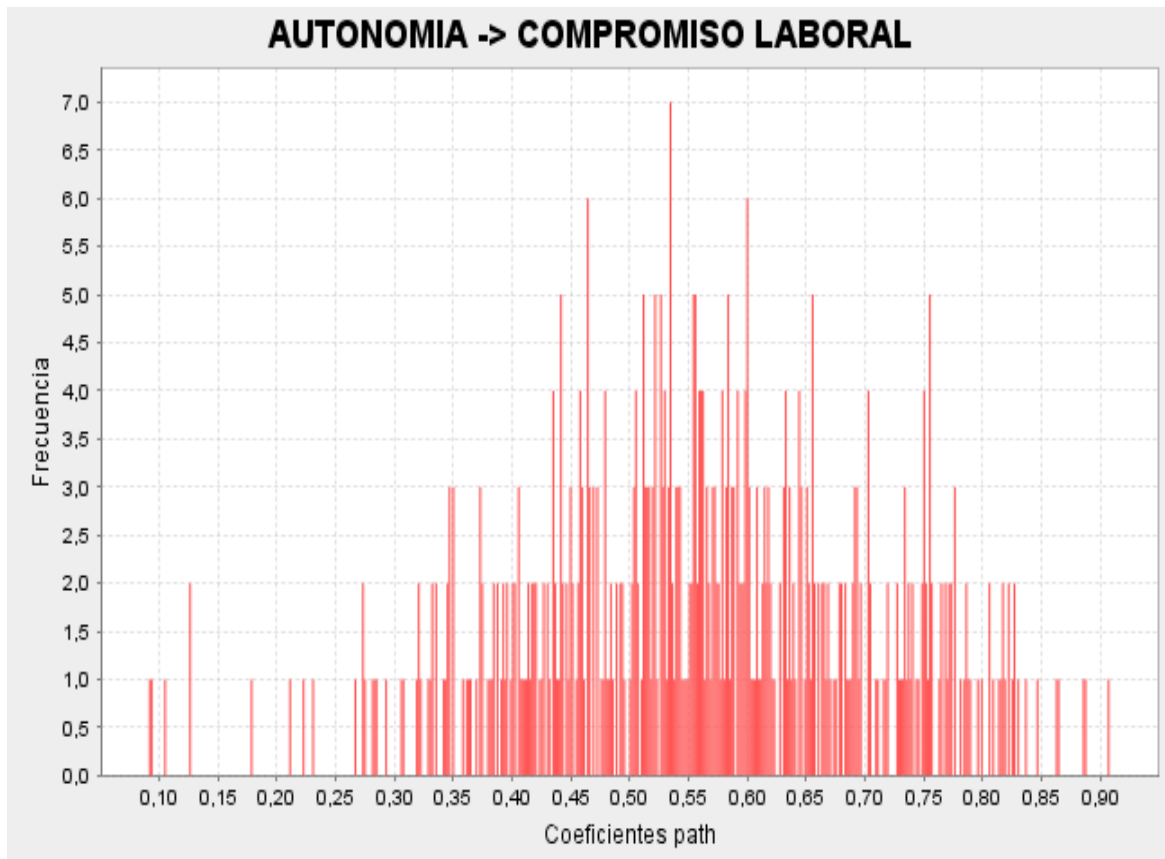
Método de extracción: análisis de componentes principales.

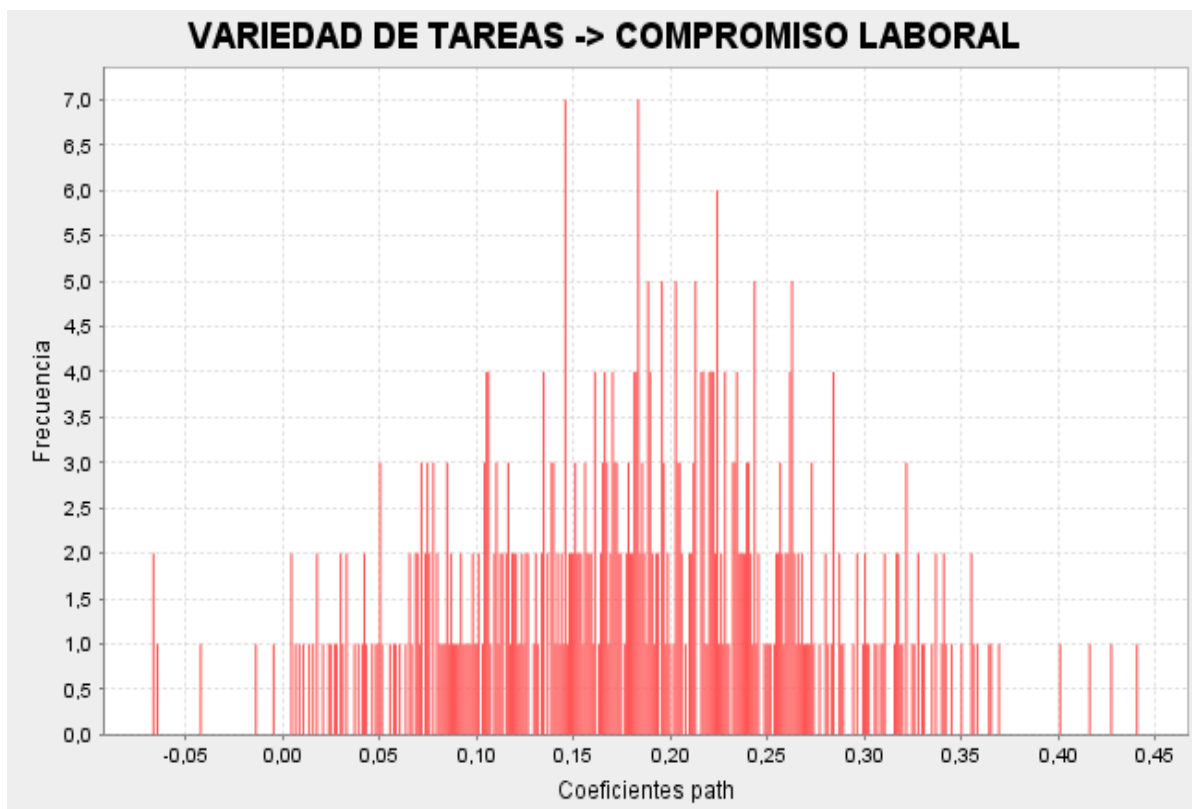
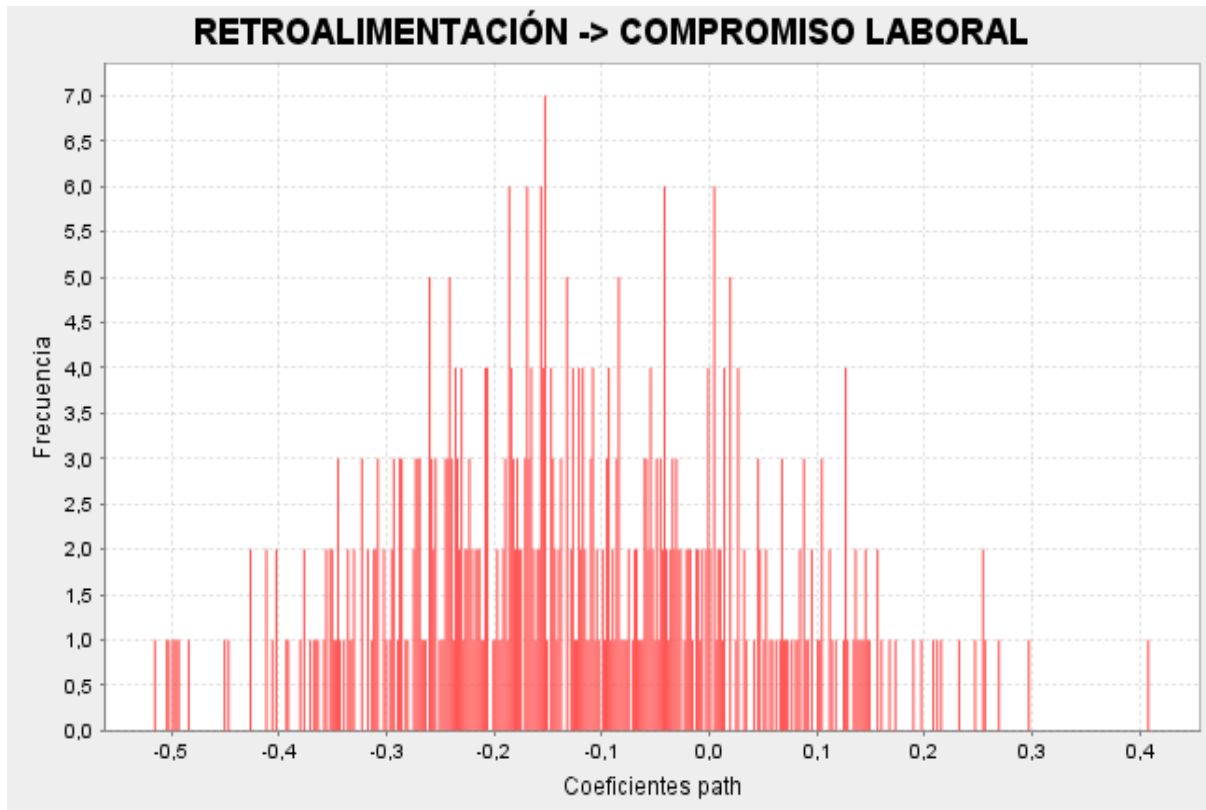
## 6. Contrastación de hipótesis: niveles de significancia

Media, desviación estándar, valores t, p  
valores

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ( $(O - M) / STDEV$ )	P Valores
AUTONOMIA -> COMPROMISO LABORAL	0,540	0,558	0,143	3,781	0,000
RETROALIMENTACIÓN -> COMPROMISO LABORAL	-0,123	-0,125	0,156	0,789	0,431
VARIEDAD DE TAREAS -> COMPROMISO LABORAL	0,175	0,181	0,086	2,020	0,044

## 7. Análisis de sensibilidad de los coeficientes beta estandarizados





## 8. Análisis de multicolinealidad

---

Valores VIF del modelo externo (de medida)

---

	VIF
CLAB1	1,539
CLAB2	2,749
CLAB3	1,949
CLDE1	1,737
CLDE2	2,023
CLDE3	1,615
CLVG1	1,434
CLVG2	1,858
RLAU1	1,512
RLAU2	1,635
RLAU3	1,763
RLRA1	2,947
RLRA2	2,987
RLRA3	3,710
RLVT1	1,274
RLVT2	1,348
RLVT3	1,504

---