

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**EFECTOS DEL ARRAIGO LABORAL EN LA INTENCIÓN DE
ROTACIÓN EN TRABAJADORES LIMEÑOS**

**Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología con mención
en Psicología Social presentada por la bachillera:**

CARMEN MÓNICA ROJAS RIOS

ASESOR: PIERRE ALCOCER

LIMA – PERÚ

2021

Resumen

La rotación laboral tiene un impacto directo en cómo las organizaciones lidian con su personal y funciones, además de generar sobrecostos, pérdida del *know how*, capacitación constante de personal nuevo, etc. El presente estudio tuvo como objetivo el describir la relación entre el arraigo laboral y la intención de rotación en una muestra de trabajadores limeños. La investigación incluyó a 134 trabajadores de entre 20 y 71 años ($M=37.59$; $DE=14.25$). Para responder al propósito de la investigación se emplearon la escala de arraigo laboral en su versión corta y una escala de intención de rotación. De manera general, los adultos tardíos presentaron mayores niveles de arraigo laboral, mayor tiempo promedio trabajando en una misma organización, además de presentar menores intenciones de rotar a su empleo actual en comparación a los adultos emergentes y medios. Los resultados indicaron que el arraigo laboral es un buen predictor en la decisión de no rotar de trabajo ($r^2=.36$). Para profundizar en dicha relación, se recomienda replicar la investigación en una muestra más heterogénea.

Palabras clave: arraigo laboral, intención de rotación, adultez.

Abstract

Labor turnover has a direct impact on how organizations deal with their personnel and functions, in addition to generating cost overruns, loss of know-how, constant training of new personnel, etc. and the intention of rotation in a sample of Lima workers. The research included 134 workers between the ages of 20 and 71 ($M = 37.59$; $SD = 14.25$). To respond to the purpose of the research, the scale of labor roots in its short version and a scale of intention to rotate were used. In general, late adults present higher levels of job embeddedness, longer average time working in the same organization, in addition to presenting lower intentions to change their current job. The results indicated that job embeddedness is good predictor in the decision of stay in the same job ($r^2 = .36$). To deepen this relationship, it is recommended to replicate the research in a more heterogeneous sample.

Keywords: job embeddedness, turnover intention, adulthood.

Tabla de contenido

Método.....	9
Participantes.....	9
Medición.....	9
Procedimiento.....	10
Análisis de datos.....	10
Resultados.....	12
Discusión.....	16
Limitaciones y conclusiones.....	19
Referencias.....	20



En los últimos años el empleo en nuestro país ha logrado registrar un crecimiento de 1.6% entre 2015 y 2019; en consecuencia, el PBI creció en 3.2% (MINTRA, 2019). Asimismo, se han generado en promedio alrededor de 251 mil empleos adicionales durante la década 2007-2016, siendo la tasa de ocupación para el año 2016 de 69.2% y de 69.9% en el 2019, frenando la tendencia decreciente que se venía mostrando desde el año 2011, al igual que la tasa de actividad (MINTRA, 2016; MINTRA, 2019). Pese a este crecimiento continuo, se ha encontrado a la rotación laboral como un factor que afecta al desarrollo de las organizaciones en Perú, dado que tienen un impacto significativo en la generación de sobrecostos en procesos de reclutamiento, selección y capacitación a nuevos trabajadores (Gestión, 2019). El impacto es mayor sobre todo en aquellas organizaciones cuyos trabajadores acaban de iniciar sus funciones ya que, en promedio, se requiere hasta 6 meses para que un trabajador nuevo llegue a adquirir un correcto nivel de productividad, 18 meses para considerar que está integrado en la cultura de la empresa y 24 para que pueda plantear la estrategia y la actividad de la empresa (Gómez et al., 2008).

De manera general, el tiempo de permanencia de los trabajadores en las empresas tiene tendencia a disminuir. Por ejemplo, el Perú en el 2014 tenía una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina con un índice del 18%, mientras que el resto de Latinoamérica tuvo entre 5% y 10%, siendo la tasa de rotación ideal anual promedio de 7% (Narvaez, 2014). En el Perú hubo un aumento de tres puntos porcentuales del 2006 al 2014 en la proporción de trabajadores que tienen menos de 1 año en su trabajo, lo cual indicaría un mayor nivel de rotación (Gualavisi & Oliveri, 2016). Es importante recalcar que la rotación laboral es particularmente alta en América Latina y el Caribe, se estima que, en promedio, un 24.4% de los trabajadores permanecen menos de un año en su puesto de trabajo (Kaplan, 2017). En Estados Unidos también se repite este fenómeno, evidenciado en la disminución de una media de 4.7 años de tiempo de trabajo en una misma empresa en el 2014 a un promedio de 4.2 años en el 2016 (Bureau of Labor Statistics, 2018). Asimismo, un estudio realizado en 36 países por Deloitte (2018) a 10 mil 455 personas encontró que un 43% tenía intenciones de cambiar de empleo tras 2 años de permanencia, mientras que un 28% señaló pretender quedarse más de 5 años en la organización.

La rotación laboral hace referencia al grado de movilidad interna de los empleados en una organización, pudiendo clasificarse en dos: rotación involuntaria y voluntaria. La primera comprende a los despidos, jubilaciones o muertes, se caracteriza en que el individuo no toma parte de la decisión de retirarse de la organización. Por el contrario, la rotación voluntaria parte de la decisión deliberada del trabajador de dejar su empleo actual (Pigors & Myers, 1960; Price, 1977).

Los estudios sobre rotación voluntaria dan cuenta de la existencia de un acto cognitivo previo a la acción de renunciar (la intención). Al respecto, Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979) resaltan la importancia de las intenciones puesto que predicen una posterior acción, percepción o juicio. Por consiguiente, la intención de rotación se torna en un alto predictor de la rotación laboral voluntaria (Regts & Molleman, 2012). En esta línea, para poder estudiar esta variable, Mobley (1977) se enfocó en el proceso psicológico por el que pasan los trabajadores cuando piensan retirarse de la organización, planteando variables como la intención de rotar y la posibilidad de encontrar otras alternativas laborales. Posteriormente, Mobley et al. (1979) expanden el modelo mencionado incorporando tres aspectos claves: la organización, las relaciones de la persona y el mercado laboral. De manera general, se explica en los modelos que el acto cognitivo por el que pasa el trabajador antes de tomar la decisión de renunciar se inicia por la insatisfacción percibida en el trabajo, acarreado la búsqueda de alternativas laborales y hacer comparaciones de su presente frente a las expectativas de otro lugar de trabajo que pueda considerar como más atractivo. En comparación del modelo presentado anteriormente, Price (1977) tiene un enfoque causal para explicar la rotación laboral, enfocándose en características organizacionales y en variables demográficas más que procesos psicológicos; por ejemplo, tenía en cuenta variables como: salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización.

La teoría de la imagen de Beach (1990) sostiene que el individuo para tomar una decisión entre varias opciones filtra la información recibida realizando comparaciones según tres criterios percibidos como imágenes internas: en primer lugar, (1) el *valor* se relaciona al grupo de virtudes, creencias e ideales propios del individuo; en segundo lugar, (2) la *trayectoria* se refiere al el grupo de metas que motivan y dirigen la conducta; y por último, (3) las *estrategias* son el conjunto de tácticas y acciones para alcanzar las metas personales. Para la toma de una decisión, esta nueva imagen debe de calzar con

las imágenes previas del individuo. Es así que Lee y Mitchell (1994), quienes adoptaron la teoría de la imagen de Beach (1990), dan una explicación más profunda denominada el modelo del desdoble o despliegue de rotación de personal. Este modelo abarca más factores a parte de las expectativas racionales o análisis económicos en el proceso de toma de decisión al rotar de la empresa voluntariamente. Se sostiene que el acto cognitivo de toma de decisión comienza tras una vivencia de shock o evento inesperado dentro o fuera del ámbito laboral; por ejemplo, un divorcio, la muerte de alguien, promociones, incidente laboral, mal feedback, etc. Es en ese momento que el trabajador realiza una pausa para pensar en las implicancias del evento en su relación con el trabajo. Asimismo, se menciona que el proceso de pensamiento previo a la toma de decisión de rotar se puede dividir en cinco momentos: en primer lugar, (1) puede que el trabajador ya tenga una respuesta predeterminada ante tal shock, ya que tiene un guion cognitivo previo establecido. En segundo lugar, (2) ante el shock, puede hacer una evaluación respecto a si sus imágenes previas calzan con su trabajo actual y sus planes a futuro, analizando los factores que pueden impulsarlo a tomar la decisión de renunciar. En tercer lugar, (3) ante un evento inesperado como el recibir ofertas laborales sin estar buscándolas, el trabajador empieza a evaluar otras opciones. Los últimos dos momentos se encuentran ligados a un factor de insatisfacción que lleva al trabajador a renunciar o a buscar otras opciones laborales. Respecto al (4) cuarto momento, con el tiempo, ya sea el empleado o la organización pueden cambiar, de modo que los elementos del trabajo no ajusten bien con las imágenes de valor o trayectoria, lo cual podría conducir a realizar juicios sobre la suficiencia o insuficiencia de la satisfacción laboral esperada del individuo. Ante la ausencia de un impacto en el sistema de trabajo, se puede considerar como un quinto momento (5) el considerar que el trabajo realizado no está acorde a la imagen de valor o trayectoria, lo cual incurriría en menor compromiso organizacional, mayor búsqueda de empleo e intención de renunciar, etc.

Este modelo recoge una conclusión interesante ya que explica que mientras la intención de rotar se presenta como una consecuencia de una evaluación cognitiva tras un evento desencadenante, resulta que el permanecer en la organización estaría ligado a mantener el estatus quo que permanecer en ella conlleva (Lee & Mitchell, 1994). Este hecho conlleva a pensar en la importancia de crear estrategias de retención en las organizaciones y generar actividades que promuevan un buen clima laboral para reducir

al mínimo las probabilidades de que ocurra alguno de estos shocks o eventos inesperados que puedan producir que el trabajador finalmente decida rotar voluntariamente.

Como se pudo revisar anteriormente, la intención de rotación tiene una serie de repercusiones organizacionales importantes, por lo que muchos investigadores han buscado identificar variables asociadas con el fin de controlar su incidencia. En este sentido, se han planteado variables actitudinales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el comportamiento de búsqueda de empleo y la percepción de alternativas laborales como aquellas que predicen la rotación voluntaria (Mobley, 1977; Lum et al, 1998; Blau, 1993). En esta línea, se le ha prestado mayor atención a la variable *job embeddedness* o arraigo laboral, debido a que las actitudes laborales mencionadas anteriormente explican poca variabilidad del proceso de rotación voluntaria (Hom & Griffeth, 1995; Griffet et al, 2000). Esto se debe a que existe una gama de factores que influyen en la decisión de rotar y no son exclusivamente laborales: características del mercado o demográficas, el impacto de los acontecimientos de vida de los trabajadores (plano laboral o comunitario), relaciones interpersonales, intereses compartidos y beneficios de la organización (Mitchell et al, 2001; Tanova & Holtom, 2008; Ghosh & Gurunathan, 2015). Ante esto, se considera que el arraigo laboral se enfoca más en el contexto y no en características individuales, pudiendo hacer más sencillo la generación de propuestas de retención.

La variable arraigo laboral se presenta como una alternativa para entender mejor los factores que se encuentran involucrados en la intención de rotación y su ejecución (Mitchell et al, 2001). Inclusive, numerosos estudios reportan que el arraigo laboral predice significativamente la intención de permanencia del trabajador pese a la situación en la que se encuentre la empresa (Crossley et al, 2007; Holtom et al., 2006a; Lee et al, 2004; Mitchell et al., 2001). Esta variable tiene dos dimensiones, una relacionada al trabajo y otra a influencias externas al trabajo, denominadas respectivamente arraigo organizacional y arraigo con la comunidad. Cada una de estos dos subdimensiones tiene tres factores: enlace, ajuste y sacrificio (Mitchell et al., 2001). En primer lugar, (1) los enlaces hacen referencia a los vínculos informales o formales entre trabajadores, organización y comunidad; por ejemplo, en la relación con los compañeros de trabajo o con los vecinos. En segundo lugar, (2) el ajuste se relaciona al grado de concordancia percibida por el trabajador entre sus intereses, los de la organización y la

comunidad, tanto dentro y fuera del trabajo. Por ejemplo, comodidad con los valores que proclama la empresa y sus compañeros, o en general el tener intereses personales alineados. Finalmente, (3) las dimensiones de sacrificio se relacionan a los beneficios a los que el trabajador tendría que renunciar en caso decida rotar de su actual empleo. Estos pueden ser físicos o psicológicos, como el perder un seguro de salud, la necesidad de reubicación debido a la renuncia laboral o el cambio de escuela de los hijos.

Se ha encontrado evidencia que señala la existencia de una relación indirecta entre arraigo laboral e intención de rotación (Mitchell et al. 2001; Radford et al, 2015; Coetzer et al, 2017, Yam, 2018; Ampofo et al, 2017; Agrawal, 2017). Mitchell et al. (2001) controlaron variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las alternativas laborales y la búsqueda de empleo, enfocándose más en la totalidad de las fuerzas de arraigo que mantienen a una persona en un trabajo que en las actitudes negativas que la impulsan a abandonarlo; las personas pueden arraigarse al trabajo de distintas maneras, pudiendo variar por tipo de ocupación o personalidad del trabajador. Por ello, en vez de enfocarse en por qué los trabajadores se quieren ir de sus empresas, ahora se investiga en por qué se quieren quedar, dando un mayor alcance y pudiendo generar estrategias de retención más efectivas. Ante esto, dentro de los principales factores de retención se encuentra que la formación de vínculos positivos de una persona y un correcto ajuste dentro de la organización y la comunidad local fomentan el deseo del trabajador de quedarse en su empresa, mientras que los sacrificios asociados con dejar amigos y la comunidad refuerzan aún más el deseo de permanecer. Además, los trabajadores cuyos valores se alineen con los de la organización tendrán actitudes más favorables hacia ésta y, en consecuencia, optarían por permanecer en la organización; es más probable que una persona permanezca en la organización cuando tiene relaciones de alta calidad con otras personas de la organización, puesto que no querrá perderlas (Mossholder et al, 2005; Arthur et al, 2006; Liu et al, 2010).

Cabe explicar que, según las edades, se pueden clasificar a las personas inmersas en el mundo laboral en tres etapas de la adultez, las cuales, a su vez, responden a tres generaciones distintas: por un lado, la adultez emergente, abarcando el periodo entre los 18 y 29 años, donde el trabajo suele ser el elemento clave en el proceso de transición a la vida adulta, basado en la exploración y curiosidad de conocer su rol en la comunidad. Posteriormente, se encuentra la adultez temprana, ocurrida entre los 30

y 40 años aproximadamente, caracterizándose por la búsqueda de crecer y desarrollarse profesionalmente. Finalmente, la adultez media, comprendida en el rango de 40 a 65 años aproximadamente, aquí habría un reconocimiento de la línea de carrera y desempeño laboral para al final de esta etapa organizarse para el retiro (Pérez & Navarro, 2011).

Las personas de la categoría adultez emergente cobran mayor relevancia puesto que en los siguientes 10 o 15 años la PEA peruana estará fundamentalmente conformada por esta población, quienes serán alrededor de 7 millones de personas. Se estima que para el 2025 al 2030 más del 60% de la fuerza laboral estará conformado por nativos digitales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN PERU, 2015). A nivel laboral, esta población se caracteriza por su limitada adaptación a horarios estrictos y estructuras establecidas, aspectos que los hace poco compatibles con el estilo de trabajo tradicional, lo cual podría incidir en una mayor rotación laboral, causando problemas de sostenibilidad para las empresas (Calderón, 2014). Asimismo, tiende a presentar menor compromiso con la organización, ello se puede deber a la precariedad del mercado laboral y a la impaciencia por tener nuevos retos, generando que conciben su empleo actual como algo temporal (Bolea, 2016). Al respecto, un estudio realizado en 36 países reveló que el 63% de los adultos emergentes encuestados esperan permanecer menos de dos años en una empresa, en paralelo, solo un 15% piensa permanecer más de cinco años en una misma organización (Deloitte, 2018).

A su vez, los adultos emergentes valorarían menos el dinero que los adultos tardíos pues priorizan otros aspectos como: la oportunidad de crecimiento, aprendizaje y desarrollo en la organización, además de tener en cuenta una flexibilidad laboral que les permita mantener un mejor equilibrio entre su vida profesional y personal (Bolea, 2016; Molinari, 2011). En esta línea, para el adulto emergente peruano actual, el desarrollo profesional pleno está relacionado con realizar lo que le apasiona y no necesariamente convertirse en un experto en su especialidad (Begazo & Fernandez, 2016). Asimismo, se ha encontrado que, a nivel general, los adultos emergentes presentan menores niveles de arraigo laboral que los adultos tardíos; ello explicado a partir de la relación existente entre los primeros y el realizar actividades arriesgadas como lo es cambiar de trabajo y estar en situaciones no tan estables (Aboul-Ela, 2018).

Por otro lado, a partir de la adultez media hay una tendencia a adoptar pronósticos más pesimistas sobre el futuro (Lang et al, 2013), lo cual funcionaría como un medio de protección personal que ayude a lidiar con la ansiedad y la incertidumbre (Norem & Cantor, 1986), Por ello, se desprende la idea que tener estabilidad sería lo que más valoren. Esto se evidencia en que esta población la que suele tener mayores niveles en arraigo organizacional a comparación de los adultos emergentes (Wang & Shi, 2010). Por ejemplo, son las mujeres quienes mayormente se encuentran conjuntando la armonía entre el trabajo y la familia, los hombres suelen buscar alcanzar el máximo desarrollo en el campo laboral. En consecuencia, en este período la adquisición de bienes materiales es mayor con el fin de crear un ambiente de mayor seguridad y bienestar (Meza – Mejía & Villalobos, 2008).

Con respecto a la adultez tardía, las capacidades físicas están en deterioro, pudiendo afectar las actividades diarias de la persona, por otro lado, situaciones sociales como experimentar las pérdidas de los padres o el “nido vacío” van apareciendo, creando un contexto de miedo de pérdida (Meza – Mejía & Villalobos, 2008). En paralelo, también se busca mantener una situación estable respecto a la vida personal y laboral, inclusive, existe una tendencia a hacer un análisis del pasado ya vivido (Papalia & Martorell, 2017).

A partir de lo expuesto, resulta pertinente estudiar sobre la rotación laboral en el Perú puesto que repercute en mayores gastos que afectan en un buen desarrollo de las organizaciones. Asimismo, el retiro de un empleado afecta de manera directa e indirecta a la organización: directa a través de gastos financieros e indirecta expresado en la disminución del desempeño organizacional, pérdida de conocimiento institucional, disminución en la productividad de los empleados, el trabajo extra generado por la vacante y la curva de aprendizaje necesaria para que el nuevo trabajador alcance un nivel óptimo (Boushey & Glynn, 2012). En este sentido, la intención de rotación que se concrete en la retirada de un trabajador representa un grave problema para las organizaciones que luchan por afianzar el talento dentro de sus filas, puesto que necesitan mano de obra calificada y capacitada en la empresa para alcanzar los objetivos marcados y mantener así su competitividad en el mercado (Narvaez, 2014).

Bajo este escenario, la presente investigación tiene como objetivo principal explorar la relación entre el arraigo laboral y la intención de rotación en trabajadores dependientes peruanos, así como evaluar el valor predictivo del arraigo laboral en la intención de rotar. Asimismo, como objetivo

específico se quiere identificar si existen diferencias entre los niveles de arraigo laboral presentados por los trabajadores según la etapa de la adultez. Ambos objetivos con el propósito de conocer mejor acerca de las cualidades del arraigo laboral en la intención de rotación para la futura creación de estrategias en las organizaciones.



Método

Participantes

Los participantes del presente estudio están conformados por 134 trabajadores peruanos cuyas edades oscilan entre 21 y 71 años, siendo la edad promedio 38 años ($DE = 14.25$). En cuanto al estado civil, el 47.8% es soltero, el 33.6% casado, 7.5% tiene una pareja, el 5.2% convive, el 3% está divorciado y un 3% es viudo. El 51.5% de la muestra está constituida por hombres y el 48.5% por mujeres. Por último, respecto al tiempo en su empleo actual, el 35.1% tiene entre seis meses y un año, el 21.6% tiene dos años, el 18% tiene entre tres y cuatro años, el 8.2% tiene entre cinco y ocho años y el 17.1% tiene más de nueve años en su empleo actual. Como criterio de inclusión se necesitó que la persona tenga un trabajo dependiente de carácter formal por un tiempo mínimo de 6 meses.

Medición

Ficha de Datos Generales: Se recolectó información personal y socio-demográfica por medio de una ficha de formato auto aplicativo. Se destaca las preguntas referentes a su tiempo de labores en la empresa, edad y estado civil.

Escala de Arraigo laboral. Se utilizó la versión corta de la escala *Job embeddedness* realizada por Holtom et al. (2006b). Consta de 21 ítems; sin embargo, solo se utilizaron 18 ítems ya que los 3 ítems restantes corresponden a preguntas dicotómicas relacionadas a datos sociodemográficos (Robinson et al, 2014). Esta escala evalúa el arraigo laboral representada en 2 grandes dimensiones: organizacional (trabajo) y comunitaria (comunidad de trabajo). Estas, a su vez, cuentan con 3 tópicos: ajuste, vínculo y sacrificio.

El formato de respuesta está compuesta por una escala de tipo Likert de 5 puntos, donde “1 = Totalmente en desacuerdo” y “5 = Totalmente de acuerdo”. La escala de arraigo laboral se caracteriza por tener una consistencia interna alta de .84 para la dimensión de arraigo organizacional y .82 para la dimensión de arraigo en la comunidad (Lee et al., 2004; Coetzer et al., 2017; Eberly et al, 2017; Ampofo et al., 2017; Kapil & Rastogi, 2018). En el presente estudio, ambas dimensiones de arraigo laboral en el trabajo y la comunidad, obtuvieron una alta consistencia interna siendo de .88 y .79, respectivamente.

Escala de intención de rotación. Se utilizó la escala intención de rotación realizada por Crossle et al (2002). Es un instrumento de auto reporte que incluye cinco ítems. La estructura de respuesta está

conformada por una escala Likert de 5 puntos donde “1 = Totalmente en desacuerdo” y “5 = Totalmente de acuerdo”. Esta escala ha presentado una alta consistencia interna, estando sus niveles entre .89 y .91 (Burke et al, 2015; Robinson et al., 2014; Wu et al, 2017; Huyghebaert et al, 2018; Ampofo et al., 2017). En el presente estudio se obtuvo una alta consistencia interna ($\alpha = .79$).

Procedimiento

Los instrumentos que se utilizaron el presente estudio fueron traducidos del inglés mediante una evaluación interjueces. Cada ítem fue revisado y traducido nuevamente al español para comprobar si estaban correctamente redactados; posteriormente, se realizó un piloto a cinco trabajadores con la finalidad de conocer si los ítems se entendían a cabalidad. Al validar que los ítems se comprendían y no generaban dudas, se decidió conservarlos.

La recolección de datos se realizó mediante un muestreo no probabilístico por bola de nieve y conveniencia al ser publicado en LinkedIn y Facebook, donde se invitó a la red de contactos que pudieran referirlo o compartirlo en sus perfiles. En todos los casos la participación fue voluntaria y se presentó un consentimiento informado, donde se menciona el objetivo principal de la investigación y que no se realizará una devolución individualizada de los resultados obtenidos, además se informa que la información recolectada servirá para fines estrictamente académicos. Atendiendo a otros requerimientos éticos, se informó a los participantes que las respuestas al cuestionario no suponen una situación de riesgo, que podrían dejar de responderlo cuando lo desearan y que esto no supondría un perjuicio personal directo o indirecto. También se comunicó sobre las garantías procedimentales para garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas de los participantes.

Análisis de datos

Posterior a la recolección de datos, se realizó el procesamiento y el análisis de la información utilizando el programa estadístico SPSS 22. Se realizó un análisis descriptivo de las variables socio-demográficas. Además de los análisis de confiabilidad para conocer si las escalas presentan una adecuada consistencia interna, se aplicó posteriormente una prueba de normalidad para conocer la distribución de la muestra. Al ser la asimetría menor a 3 y la curtosis menor a 10, se pudo optar por la

realización de análisis paramétricos, aun cuando la prueba de normalidad arrojó que las distribuciones fueran no paramétricas (DeCarlo, 1997). Se realizó un ANOVA para la comparación de medias y finalmente se realizó un análisis de regresión por cada dimensión.



Resultados

En cuanto a los análisis descriptivos, se puede observar en la Tabla 1 que la media de los subdimensiones del arraigo organizacional está por encima del punto medio de la escala (3.00). En el caso de los subdimensiones del arraigo en la comunidad, solo es la subdimensión de ajuste la que se encuentra por encima del punto medio (4.03).

Tabla 1
Estadísticos descriptivos del Arraigo Laboral

	ME	DE
Dimensión organizacional	3.87	.73
Ajuste en el trabajo	3.89	.86
Vínculos en el trabajo	4.20	.80
Sacrificio en el trabajo	3.52	.91
Dimensión comunitaria	3.25	.81
Ajuste en la comunidad	4.03	.97
Vínculos en la comunidad	2.72	1.12
Sacrificio en la comunidad	3.00	1.14
Puntaje Total Arraigo Laboral	3.56	.57
<i>n = 134</i>		

Por otro lado, en la Tabla 2 se puede observar que la media de la intención de rotación está por debajo del punto medio de la escala (3.00).

Tabla 2
Estadísticos descriptivos de la Intención de Rotación

Intención de rotación	ME	DE
	2.8	1.02
<i>n = 134</i>		

Las variables presentaron una distribución normal ya que los valores de asimetría y curtosis fueron menores a 3 y 10, respectivamente. Por lo tanto, los análisis realizados fueron paramétricos.

Posteriormente, para resolver el objetivo específico, se realizó un análisis de ANOVA para comparar las medias de los puntajes totales de las dimensiones del arraigo laboral según las etapas de la adultez, así como también comparar la media del puntaje total del arraigo laboral según el mismo criterio demográfico. Se hallaron diferencias significativas respecto al puntaje total del arraigo laboral según las etapas de la adultez ($F(2, 131) = 17.08; p < .01$). La adultez tardía presentó una media significativamente mayor con la adultez emergente ($p < .01$) y la adultez temprana ($p < .01$).

Respecto a la dimensión organizacional también se hallaron diferencias significativas ($F(2, 131) = 9.10; p < .001$), pero únicamente entre la etapa de la adultez tardía y la adultez emergente ($p < .01$). Finalmente, respecto a la dimensión comunitaria, se hallaron diferencias significativas ($F(2, 131) = 8.29; p < .001$), donde la etapa de la adultez tardía presentó una media significativamente mayor que la adultez emergente ($p < .001$) y la adultez temprana ($p < .001$). En la tabla 3 se pueden observar los descriptivos.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos de los puntajes totales del arraigo laboral según etapa de la adultez

Variable	Adultez emergente	Adultez temprana	Adultez tardía
	(<i>n</i> =54)	(<i>n</i> =41)	(<i>n</i> =39)
	<i>ME(DE)</i>	<i>ME(DE)</i>	<i>ME(DE)</i>
Puntaje T. Arraigo Laboral	3.32(.58)	3.51(.43)	3.94(.48)
Dimensión organizacional	3.60(.72)	3.88(.65)	4.22(.68)
Dimensión comunitaria	3.03(.83)	3.14(.68)	3.67(.77)

N = 134

Se procedió a realizar una comparativa de la intención de rotación según la etapa de adultez; sin embargo, no se encontró diferencias significativas entre los grupos etáreos.

Tabla 4

Análisis ANOVA de intención de rotación según etapa de adultez

	<i>n</i>	<i>ME</i>	<i>DE</i>
Adultez Emergente	62	2.95	1.031
Adultez Temprana	41	2.80	1.211
Adultez Tardía	41	2.52	0.866

$p > .12$

Asimismo, en la Tabla 5 se pueden observar los estadísticos descriptivos respecto al tiempo laborando en la empresa actual según la etapa de adultez. Se observa que el grupo perteneciente a la adultez tardía presenta un mayor tiempo de permanencia en su empleo actual.

Tabla 4

Estadísticos descriptivos del tiempo laborando actualmente según etapa de la adultez

Etapas de la adultez	Tiempo laborando en su empresa actual (en meses)			
	<i>n</i>	<i>ME(DE)</i>	MIN	MAX
Adultez emergente	54	17.69(15.47)	6	72
Adultez temprana	41	29.73(34.94)	6	168
Adultez tardía	39	142.62(125.39)	6	480

n = 134

Luego, para analizar el objetivo general de la investigación, se realizó un análisis de correlación de Pearson, donde se halló una correlación inversa significativa de mediana intensidad entre el puntaje total del arraigo laboral y la intención de rotación. En la Tabla 5 se pueden observar las demás relaciones entre variables, donde se hallaron correlaciones inversas significativas de alta intensidad según Cohen entre el puntaje total de la dimensión organizacional y sus subdimensiones de ajuste y sacrificio, con la intención de rotación; mientras que para la subdimensión de vínculos, la relación fue inversa, significativa y de baja intensidad. Para la dimensión comunitaria, solo se halló una correlación significativa de baja intensidad entre la subdimensión de sacrificio y la intención de rotación.

Tabla 5

Correlaciones entre los puntajes de las dimensiones del Arraigo Laboral y el Puntaje Total de la Intención de Rotación

Escala Arraigo Laboral	Intención de Rotación
Dimensión organizacional	-.51**
Ajuste en el trabajo	-.52**
Vínculos en el trabajo	-.20*
Sacrificio en el trabajo	-.56**
Dimensión comunitaria	-.06
Ajuste en la comunidad	.04
Vínculos en la comunidad	.05

Sacrificio en la comunidad	-.20*
Puntaje Total Arraigo Laboral	-.37**

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

Finalmente, para corroborar el poder predictivo de las variables respecto a la intención de rotación se procedió a realizar un análisis de regresión para cada dimensión del arraigo laboral. En esta línea, la intención de rotación está predicha por la dimensión organizacional ($F(3, 133) = 23.575$, $p < .001$), con una varianza explicada de 35.2% donde ajuste ($\beta = -.337$, $p < .011$), vínculos ($\beta = .174$, $p < .108$) y sacrificio ($\beta = -.465$, $p < .001$). De tal manera, los subdimensiones de ajuste y sacrificio en el trabajo estarían explicando el 35% de la varianza.

Por último, se realizó un análisis de regresión para la dimensión comunitaria. Se halló que solo una de sus subdimensiones predicen significativamente a la intención de rotación ($F(3, 133) = 3.498$, $p < .001$), con una varianza explicada de 7.5% donde ajuste ($\beta = -.180$, $p < .085$), vínculos ($\beta = .095$, $p < .246$) y sacrificio ($\beta = -.284$, $p < .002$). De tal manera, solo la subdimensión de sacrificio en la comunidad estaría explicando el 7.5% de la varianza.

Discusión

A continuación, se presenta una interpretación de los resultados significativos obtenidos, abordando los resultados descriptivos, de regresión y de diferencia de medias.

En relación a los resultados descriptivos, los puntajes totales del arraigo laboral y sus dimensiones presentaron una media por encima del punto medio; es decir, existe una tendencia a sentirse arraigado o enlazado a la organización actual en aspectos relacionados con los vínculos con compañeros de trabajo, la congruencia entre valores personales y los de la organización y no querer perder ciertos beneficios materiales y emocionales (Mitchell et al., 2001). Lo cual es congruente si han encontrado estabilidad en su presente empleo, se necesita de algún hecho que quiebre esta rutina para que haya una decisión de rotar (Lee & Mitchell, 1994). Por otro lado, se evidenció que los niveles de intención de rotación presentaron un puntaje menor al punto medio, indicando que no habría mayores intenciones de renunciar a su empleo actual en la muestra. Esto podría deberse a que un tercio de ésta tiene máximo un año en su empleo actual y son menores de 28 años; estudios previos señalan que esta población suele evaluar al menos dos años de permanencia para optar por un cambio laboral (Deloitte, 2018). Cuando se evalúa una hoja de vida, el haber permanecido menos de dos años en un empleo puede ser interpretado como inestabilidad laboral o inflexibilidad al no adaptarse a la empresa (Gestión, 2018b).

En lo que respecta a los resultados de regresión, la dimensión organizacional es la que presenta un mayor poder predictivo respecto a la intención de rotación al explicar el 36% de la varianza, esta dimensión serviría como un predictor de la intención de rotación independientemente del contexto cultural (Jiang et al, 2012). Para explicar este resultado, es necesario analizar específicamente cada subdimensión de la dimensión organizacional que obtuvo un resultado significativo: Ajuste y Sacrificio.

Se entiende que la subdimensión de ajuste sea un buen predictor en tanto la congruencia de valores, objetivos e intereses personales con los de la organización generan mayores niveles de bienestar y querer seguir en la organización, además de alentar a un mejor rendimiento (Ashforth et al, 2008). Tener un buen ajuste implica mejoras del desarrollo personal, encontrar un espacio y un grupo del que se pueda sentir parte es un aspecto central de la identidad individual (Hofstede, 1980; Oyserman et al, 2002). Hay que considerar que el espacio laboral demanda mayormente una buena parte del día de la

persona, se necesita que un trabajador se sienta a gusto y acorde con los objetivos grupales, un espacio adecuado también repercute en que el trabajador quiera mantenerse en la organización (Ashforth et al, 2008)

La subdimensión de sacrificio hace referencia a aquello que el trabajador podría perder tanto a nivel material (salario, seguro médico, proyectos interesantes) como emocional al decidir desvincularse de su empleo (Mitchell et al., 2001). La importancia de este factor radica en que los beneficios formen parte de la vida diaria del trabajador y se forme el concepto que ser parte de la institución brinda para una mejor vida (Neves & Eisenberger, 2014). Para los adultos tempranos y tardíos, los beneficios cobran mayor importancia porque habría mayor cantidad de gente que depende de ellos, tales como hijos o padres mayores (Papalia & Martorrel, 2012). Asimismo, para los adultos tempranos se torna menos frecuente la movilización laboral porque ya habrían cobrado mayor relevancia en una organización específica, por lo que perder estatus puede mermar en la decisión de rotar (Meza – Mejía & Villalobos, 2008). De la misma forma se daría con los adultos tardíos, quienes ya prefieren la estabilidad que un trabajo ya conocido implica, todo esto en torno que, mayormente, el tiempo de permanencia en el empleo se asocia con mejores remuneraciones y mayores beneficios (Sinha, 1997; Ratnam, 1995). Por parte de la adultez emergente, se puede comprender que estén a gusto con su empleo actual; sin embargo, su arraigo laboral no es tan alto a comparación de los otros grupos. La intención de rotar en esta población de por sí es mayor, es comprensible que no se forme un arraigo mayor con la organización por la búsqueda de objetivos nuevos en otros contextos (Bolea, 2016).

Aunque con menor carga, los vínculos con el trabajo también resultaron significativos ($r = .2$; $p < .05$). Esta área hace referencia a cómo se siente uno respecto al grupo de trabajo; sin embargo, está más orientado al aspecto funcional y de rendimiento del equipo, no tanto en la calidad de relaciones interpersonales que uno pueda formar con las personas, salvo el aspecto laboral. Se desprende la idea que, si bien un equipo de trabajo eficaz colabora en la intención de no rotar, no lo hace de manera tan fuerte como lo es mantener una amistad o relaciones interpersonales más cercanas. Esto va de la mano con el hecho que Perú se caracteriza por tener un aspecto colectivista, donde se le da mayor importancia a los grupos y su agradabilidad, no tanto su funcionalidad de trabajo (Hofstede, 2001).

Solo la subdimensión de sacrificio, dentro de la dimensión comunitaria, tendría incidencia en

la intención de rotación. Esta subdimensión está relacionada a aquello que no se quisiera perder del lugar en donde se vive, como por ejemplo, las actividades en la comunidad, la vecindad, el colegio de los hijos (Mitchell et al., 2001). El carácter colectivista de la cultura peruana podría incidir dado el alto valor otorgado a los lazos sociales, lo cual incurre en menor movilización de trabajo (Dette & Dalbert, 2005). Sin embargo, en Perú existe una clara centralización en la capital, teniendo un tercio de los habitantes de la población total; además de contar con la mayor parte de actividades productivas y comerciales (Morales, 2014), por lo cual el movimiento de comunidad no sería tan lejano, a diferencia de un cambio de vivienda fuera de la capital, donde no habría la mayor cantidad de nexos sociales ya formados. En esta línea, también hay que considerar que este tipo de cambios también afecta al círculo cercano de personas con las que uno convive, por lo que no cambiar la dinámica y el desarrollo familiar podría pesar en las decisiones profesionales (Ramesh & Gelfand, 2010).

Por otro lado, respecto al objetivo específico, se hallaron diferencias significativas en las puntuaciones totales de ambas dimensiones del arraigo laboral según etapas de la adultez. En ambas dimensiones del arraigo, es la adultez tardía la que presenta un tiempo de labores promedio mucho más alto (11 años) que las otras etapas de la adultez (año y medio y dos años y medio), lo cual es congruente con la teoría del arraigo laboral, puesto que se va desarrollando lentamente a través del tiempo, haciéndolo también más estable (Halbesleben & Wheeler, 2008).

En primer lugar, respecto a la dimensión organizacional, los adultos tardíos presentan mayores niveles de arraigo que los adultos emergentes, lo cual puede explicarse a través de las características de desarrollo que acompañan a cada etapa de la adultez. Los adultos emergentes de este siglo tienen una perspectiva diferente del mercado laboral, no prima como objetivo permanecer más de 5 años en una organización, ya que por encima estaría la búsqueda de experiencias en contextos nuevos, buscando nuevos retos y beneficios (Deloitte, 2016). Por parte de los adultos tardíos, esta población tiene una cantidad promedio de años (12.93) laborando en la misma organización de manera mucho más marcada que las otras, los beneficios y relaciones interpersonales a perder cuentan podrían tener un impacto mayor para estas personas. En esta etapa de la vida las relaciones interpersonales se tornan menos frecuentes con respecto a cantidad, pero a su vez son más estables en el tiempo y duraderas (Papalia & Martorell, 2012).

Limitaciones y conclusiones

Entre las limitaciones del presente estudio se puede mencionar que la muestra no es representativa del trabajador peruano promedio, en tanto un 70% del sector de trabajo es informal. Por lo que se sugiere para futuras investigaciones tomar en cuenta una muestra que también comprenda este fenómeno de la realidad nacional. Además, resulta importante indagar acerca de qué otras variables pueden estar influyendo en este modelo entre el arraigo laboral y la intención de rotación.

Asimismo, sería interesante poder evaluar otras variables que evalúen la calidad y cuidado de las relaciones interpersonales. Se ha señalado que el continuo individualismo-colectivismo podría ser un moderador con la intención de rotar (Chao, 2000; Taras et al., 2010); sin embargo, hay que tener cuidado puesto que el Perú no es que sea una cultura colectiviza per se, considerar que en cada sociedad hay grupos de personas que presentan valores que puedan diferir a los del promedio.

Tomando en consideración la inestabilidad laboral peruana, los trabajadores valoran que tengan un trabajo remunerado que pueda permitirles acceder a cumplir un conjunto de personales, además de encontrar estabilidad, lo cual incurre en que se sienta satisfecho con lo que hace y su vida (Yamamoto & Feijoo, 2007).

Referencias

- Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374. Doi: 10.1177/0149206308316059
- About-Ela, G. (2018). Exploring job embeddedness' antecedents. *Journal of Human Resource Management*, 21(1), 58-78.
- Frozzi, G., & Mazzoni, E. (2011). On the importance of social network sites in the transitions which characterize 'emerging adulthood'. *EAI Endorsed Transactions on E-Learning*, 1(1).
- Agrawal, H. (2017). Job Embeddedness. *Journal of general management research*, 10, 1-105.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Al-sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Leadership Practices and Talent Turnover: Study on Yemeni Organizations. *Business and Management Research*, 2(3), 60.
- Ampofo, E. T., Coetzer, A., & Poisat, P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee Relations*, 39(7), 951-966.
- Ampofo, E., Coetzer, A., Susomrith, P. & Rermlawan, S. (2017). *The job embeddedness-turnover intentions relationship: Evidence from Thailand*. Recuperado de https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2861_301.PDF
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 786.
- Basabe, N., & Ros, M. (2005). Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance. *International Review of Social Psychology*, 18(1), 189-225. <https://pdfs.semanticscholar.org/5e49/21b650bf7fbbd7a6476e082afcf150a4ddb.pdf>
- Beach, L. (1990). *Image Theory: Decision Making in Personal and Organizational Contexts*. Chichester, Inglaterra: Wiley.
- Begazo J. & Fernandez W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11699/10489>
- Begazo, J. & Fernandez, W. (2015). Los Millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, 18-II(36), pp. 9-15.
- Begazo, J. D., & Fernandez Baca, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15.
- Bilbao, M. Á., Techio, E. M., & Páez, D. (2007). Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta-analítica. *Revista de Psicología (Lima)*, 25(2), 135-276. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rp/v25n2/v25n2a05.pdf>

- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46, 313-330.
- Bolea, I. (11 de mayo de 2016). *Cómo conviven 'Millennials' y 'Baby Boomers' en las empresas*. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/pymes/2016/05/11/572cb20c268e3edd518b465c.html>
- Boushey, H. & Glynn, S. (2012) *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*. Center for American Progress. Recuperado de <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>
- Bureau of Labor Statistics. (2018). *Employee Tenure in 2018*. U.S. Department of Labors. Recuperado de <https://www.bls.gov/news.release/pdf/tenure.pdf>
- Burke, R., Astakhova, M. & Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 457-471.
- Calderón, F. (3 de marzo del 2014). Millennials, ¿los más atractivos en el mercado laboral?. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/millennials-los-mas-atractivos-en-el-mercado-laboral/#gs.dTqa0bA>
- Change*. McGraw-Hill.
- Chao, G.T. (2000), Multilevel issues and culture: an integrative view, en Klein, K.J. and Kozlowski, S.W.J. (Eds), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 308-346), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: effects of organisation size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46(6), 1070-1088.
- Crossley, C., Bennett, R., Jex, S. & Burnfield, J. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Crossley, C., Grauer, E., Lin, L. & Stanton, J. (2002). Assessing the content validity of intention to quit scales. *In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 9, 23-31.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological methods*, 2(3), 292.
- Deloitte (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte Perú. (2016). *El trabajo ideal de un Millennial - Encuesta 2016*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016---deloitte-peru.html>

- Detle, D., & Dalbert, C. (2005). Moving for their first job or staying put? Predictors of high school students' attitudes toward geographic mobility. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 1719–1736.
- Donnelly, D. P., & Quirin, J. J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(1), 59-77.
- Eberly, M., Bluhm, D., Guarana, C., Avolio, B. & Hannah, S. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 72-85.
- El Comercio. (02 de diciembre de 2014). *Millennials: 42% opta por desempleo a tener un puesto que odia*. El Comercio. Recuperado: <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/millennials-42-opta-desempleo-puesto-odia309548>
- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B. & Harman, W. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545-561.
- Gestión (06 de agosto del 2018b). *Movilidad laboral: ¿Cuánto tiempo debo estar en un trabajo para ser 'atractivo' para las empresas?* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/movilidad-laboral-debo-atractivo-empresas-240556>
- Gestión (14 de septiembre del 2018a) *Movilidad laboral es mayor en personas de 25 y 30 años, según GRM*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/movilidad-laboral-mayor-personas-25-30-anos-grm-244375?foto=5>
- Gestión (9 de octubre del 2015). *Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ceplan-millennials-perfilan-soporte-economico-pais-101969>
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: a ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review, 16*(5), 856-866.
- Gissi, J., Zubieta, E., & Páez, D. (2002). La identidad social y cultural de América Latina. En J. F. Morales, D. Páez, A. L. Kornblit, & D. Asún (Coords.), *Psicología social* (pp. 57-94). Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy R. (2008). *Management: People, Performance*,
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.
- Gualavisi, M & Oliveri M. (2016). Antigüedad en el empleo y rotación en América Latina. *Banco interamericano de desarrollo*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>

- Halbesleben, J. & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intentions to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Heine, S. J., & Lehman, D. R. (1997). The cultural construction of self-enhancement: An examination of group-serving biases. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1268–1283.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperations and its importance for survival*. USA: McGraw.
- Holtom, B., Mitchell, T. & Lee, T. (2006a). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T. & Tidd, S. (2006b). *Less is more: Validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
- Hom, P. & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South/Western.
- Hom, P., Griffeth, R. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2018). Leveraging psychosocial safety climate to prevent ill-being: The mediating role of psychological need thwarting. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 111-125.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P., Lee, T. & Mitchell, T. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077.
- Kampf, R., Lorincová, S., Hitka, M., & Stopka, O. (2017). Generational Differences in the Perception of Corporate Culture in European Transport Enterprises. *Sustainability*, 9, 1-14
- Kapil, K. & Rastogi, R. (2018). Promoting Organizational Citizenship Behaviour: The Roles of Leader–Member Exchange and Organizational Job Embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 56-75.
- Kaplan, D. (29 de marzo del 2017). Renuncias o despidos: ¿por qué nos interesa la rotación laboral?. *World Economic Forum*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2017/03/renuncias-o-despidos-por-que-nos-interesa-la-rotacion-laboral>
- Kulik, C. T., Treuren, G., & Bordia, P. (2012). Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25-46.

- Lee, T. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Lee, T., Mitchell, T., Sablinski, C., Burton, J. & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Liu, B., Liu, J. & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(5), 615-625.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Examining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction or organisational commitment? *Journal of Organisational Behaviour*, 19, 305–320.
- Luu, L., & Hattrup, K. (2010). An investigation of country differences in the relationship between job satisfaction and turnover intentions. *Applied HRM Research*, 12(1), 17.
- Mallol, C., Holtom, B. & Lee, T. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35–44.
- Meyer, J. P. (1997). Organisational commitment, in Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (eds.) *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 12, 175-228
- Meza-Mejía, M., & Villalobos-Torres, E. (2008). La crisis de la jubilación como una oportunidad educativa The Retirement Crisis as an Educational Opportunity. *Educación y Educadores*, 11(2), 179-190.
- Ministerio de Trabajo [MINTRA] (2016). *Informe anual del empleo en el Perú*. Recuperado de https://gobpe-production.s3.amazonaws.com/uploads/document/file/31134/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf
- Ministerio de Trabajo [MINTRA] (2019). *Informe anual del empleo en el Perú*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1014704/IAE_2020_propuesta_V4.pdf
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H. & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Morales, Z. (2014). Centralismo, descentralización y expectativas de la ciudadanía (Conchucos Bajo-Region Ancash). *Investigaciones Sociales*, 12(21), 203-220.

- Morrell, K., Loan-Clarke, J., Arnold, J., & Wilkinson, A. (2008). Mapping the decision to quit: A refinement and test of the unfolding model of voluntary turnover. *Applied Psychology, 57*(1), 128-150.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal, 48*(4), 607-618.
- Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de trabajadores, aumente el valor de su propuesta. *Ipsos Loyalty Peru*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-trabajadores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*.
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person–environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology, 67*(1), 99–152.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin, 128*, 3–72.
- Páez, D., & Zubietta, E. (2004). Dimensiones culturales individualismo-colectivismo como síndrome cultural. En *Psicología social, cultura y educación* (pp. 55-72). Pearson Educación.
- Paez, D., Fernández, I., Basabe, N., & Grad, H. (2002). Valores culturales y motivación: creencias de auto-concepto de Singelis, actitudes de competición de Triandis, control emocional e individualismo-colectivismo vertical-horizontal. *Revista española de motivación y emoción, 3*, 169-195.
- Papalia, D & Martorell G. (2017). *Desarrollo Humano*. Ciudad de México, México: McGrawHill.
- Pérez, N. & Navarro, I. (2011). *Psicología del Desarrollo Humano. Del nacimiento a la vejez*. España: Editorial Club Universitario
- Pigors, P. & Myers, Ch. (1960). *La administración de personal: un punto de vista y un método*. México D.F.: CECSA
- Posthuma, R. A., Joplin, J. R., & Maertz Jr, C. P. (2005). Comparing the validity of turnover predictors in the United States and Mexico. *International Journal of Cross Cultural Management, 5*(2), 165-180.
- Price, J. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Radford, K., Shacklock, K. & Bradley, G. (2015). Personal care workers in Australian aged care: retention and turnover intentions. *Journal of nursing management, 23*(5), 557-566.
- Ramamoorthy, N., & Carroll, S. J. (1998). Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relations, 51*, 571–588.

- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807.
- Ratnam, C. (1995). Economic liberalization and the transformation of industrial relations policies in India. In A. Verma, T. A. Kochan, & R. D. Landbury (Eds.), *Employment relations in growing Asian economies* (pp. 220–281). London, England: Routledge.
- Rege, G. & Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218.
- Robinson, R., Kralj, A., Solnet, D., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109.
- Sánchez-Burks, J., Nisbett, R. E., & Ybarra, O. (2000). Cultural styles, relational schemas and prejudice against out-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 174-189.
- Sears, L. (2017). *2017 Retention Report: Trends, Reasons & Recommendations*. Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2017%20Retention%20Report%20Campaign/Work%20Institute%202017%20-Retention%20Report.pdf>
- Sender, A., Rutishauser, L., & Staffelbach, B. (2018). Embeddedness across contexts: A two-country study on the additive and buffering effects of job embeddedness on employee turnover. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 340-356.
- Sender, A., Rutishauser, L., & Staffelbach, B. (2018). Embeddedness across contexts: A two-country study on the additive and buffering effects of job embeddedness on employee turnover. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 340-356.
- Sinha, J. B. P., & Kanungo, R. N. (1997). Context sensitivity and balancing in Indian organizational behaviour. *International Journal of Psychology*, 32, 93–105.
- Sinha, J. B. P., & Sinha, D. (1990). Role of social values in Indian organizations. *International Journal of Psychology*, 25, 705–714.
- Tanova, C. & Holtom, B. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, metaanalytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95, 405–439.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO.
- Wang, L. & Shi, J. (2007). An empirical study of organizational embeddedness and its effect on employees' work behavior. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 21, 14 –18.

Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/324805316_Exploring_job_embeddedness_antecedents

- Westview Press. Tripathi, R. C. (1990). Interplay of values in the functioning of Indian organizations. *International Journal of Psychology*, 25, 715–734.
- Wu, W., Rafiq, M., & Chin, T. (2017). Employee well-being and turnover intention: Evidence from a developing country with Muslim culture. *Career Development International*, 22(7), 797-815.
- Yam, L. (2018). *What makes people stay?: a focus on retention and job embeddedness as an alternative approach to the staff turnover problem in hospitality* (tesis doctoral). Bond Business School, Australia.
- Yamamoto, J., & Feijoo, A. R. (2007). Componentes émicos del bienestar. Hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, 25(2), 197-232. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/viewFile/1412/1362>

