

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



IMPACTO DE LA CALIDAD DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO SOBRE EL  
ENRAIZAMIENTO LABORAL

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en  
Psicología Social que presenta:

NELLY ALEJANDRA TANG AZABACHE

ASESOR: PIERRE ALCÓCER PALACIOS

Lima, Julio, 2020

## Agradecimientos

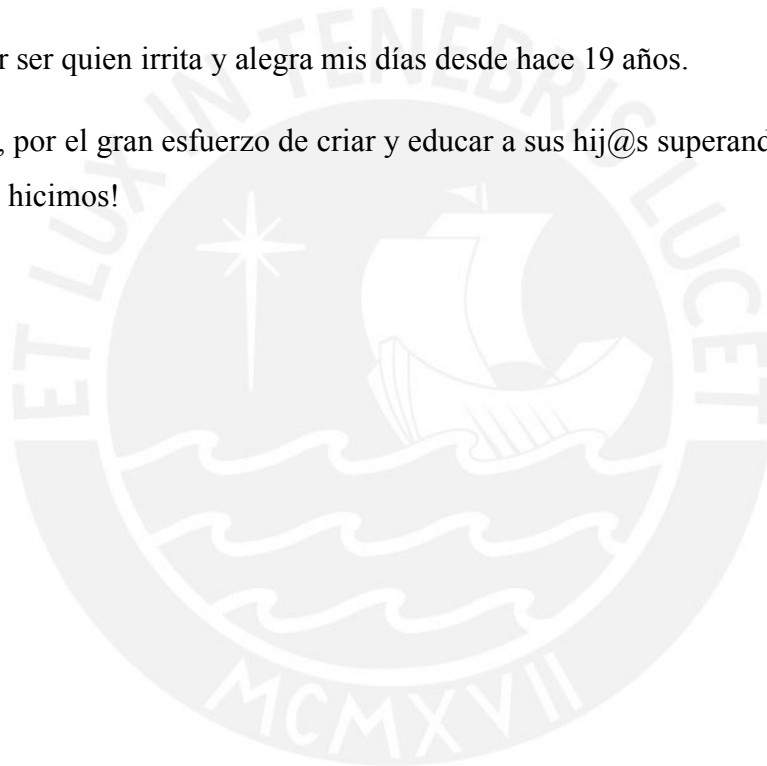
A Pierre, por su constante guía, paciencia y buen humor durante el último año. Gracias por tu claridad y objetividad en cada retroalimentación, y por tu compañía hasta el final de este largo proceso.

A Fabiola y Pulido, por ser mis fieles compañer@s tesistas. Les agradezco por las risas y el soporte emocional que nos ayudaron culminar el curso con éxito.

A profesor@s, amig@s y participantes que dieron su granito de arena para que esta investigación pueda llevarse a cabo y continuar puliéndose en el camino.

A Alejandro, por ser quien irrita y alegra mis días desde hace 19 años.

A Nelly y César, por el gran esfuerzo de criar y educar a sus hij@s superando cada obstáculo. Mamá, papá, ¡lo hicimos!



## Resumen

El propósito del presente estudio fue analizar el impacto de la calidad del Intercambio Líder-Miembro (*ILM*) sobre los niveles de Enraizamiento Laboral (*EL*) en el contexto organizacional limeño, con el fin de aportar con posibles soluciones ante la problemática vigente asociada a la elevada tasa de rotación voluntaria en las empresas. La muestra final estuvo conformada por 121 trabajadores de diferentes áreas y compañías. Para medir los constructos, se utilizaron la Escala de Enraizamiento Laboral (Holtom, Mitchell, Lee & Tidd, 2006) y la Escala de Intercambio Líder-Miembro (Graen & Uhl-Bien, 1995). Los resultados muestran que la calidad del Intercambio Líder-Miembro tiene un impacto significativo sobre el Enraizamiento Laboral ( $\beta=0.048$ ;  $R^2=.153$ ) y sus dimensiones organizacional ( $\beta=0.061$ ;  $R^2=.182$ ) y comunitaria ( $\beta=0.036$ ;  $R^2=.081$ ).

*Palabras clave:* Enraizamiento laboral, intercambio líder-miembro, empleados limeños.

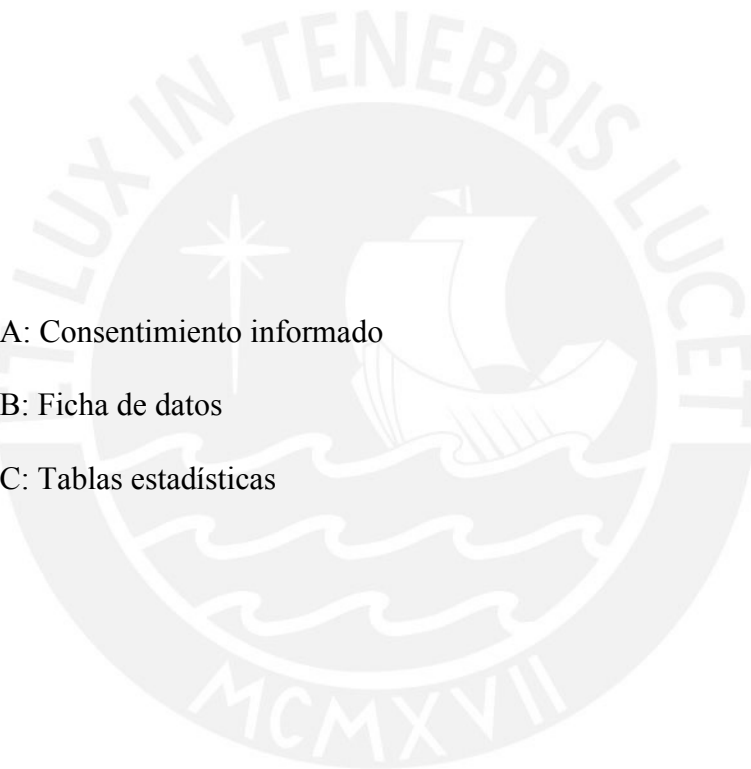
## Abstract

The purpose of this research was to analyze the impact of the quality of the Leader-Member Exchange (LMX) on the levels of Job Embeddedness (JE) in the organizational context in Lima, with the aim of providing possible solutions to the current problems associated to the high rate of voluntary turnover in companies. The final sample consisted of 121 workers from different areas and companies. In order to measure the constructs, the Job Embeddedness Scale (Holtom, Mitchell, Lee & Tidd, 2006) and the Leader-Member Exchange Scale (Graen & Uhl-Bien, 1995) were used. The results show that the quality of Leader-Member Exchange has a significant impact on Job Embeddedness ( $\beta=0.048$ ;  $R^2=.153$ ) and its organizational ( $\beta=0.061$ ;  $R^2=.182$ ) and community dimensions ( $\beta=0.036$ ;  $R^2=.081$ ).

*Keywords:* Job embeddedness, leader-member exchange, employees from Lima.

## Tabla de contenidos

Introducción	1
Método	8
Participantes	8
Medición	8
Procedimiento	9
Análisis de datos	10
Resultados	11
Discusión	14
Referencias	20
Apéndices	30
Apéndice A: Consentimiento informado	30
Apéndice B: Ficha de datos	31
Apéndice C: Tablas estadísticas	32



## Introducción

En la actualidad, el Perú se ubica en el puesto 72 de 140 países con respecto al nivel de competitividad de su mercado laboral (FEM, 2018). Este resultado puede dar cuenta de oportunidades de mejora en la gestión de los recursos humanos en nuestro país, en tanto al manejo de estrategias de ajuste entre las personas y su trabajo, y de atracción, retención y desarrollo de sus talentos para alcanzar su máximo potencial (FEM, 2018). Es así que, se determinó que entre los factores críticos a resolver para continuar nuestro desarrollo se encuentra el control de la tasa de rotación voluntaria de los empleados (Shaw, Dineen, Fang & Vellella, 2009; Yang, Wan & Fu, 2012).

Ante este panorama, hoy en día el Perú es el tercer país con mayor tasa de rotación laboral en la región, con un índice de 18%; realidad que afecta a las ganancias de las compañías al producir sobrecostos en el reclutamiento, selección y capacitación de nuevos trabajadores, llegando a emplear un 200% de sus salarios anuales (Alache, 2018, 5 de enero; Allen, Bryant & Vardaman, 2010; PerúRetail, 2017, 10 de marzo; Taylor, 2005; Živković, 2018). Por tanto, las organizaciones se encuentran implementando estrategias para retener a sus empleados, con el objetivo de evitar pérdidas de hasta 2.5% de sus ingresos totales durante el tiempo que toma cubrir estos puestos (Al Mamun & Hasan, 2017; Jayasekar & Pushpakumari, 2018; Živković, 2018).

En este sentido, dichas estrategias se centran en elevar diferentes indicadores como: las prácticas efectivas de recursos humanos, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el *engagement*, el liderazgo efectivo y el *Job Embeddedness* (Dechawatanapaisal, 2018; Reina, Rogers, Peterson, Byron & Hom, 2018; Wheeler, Harris & Harvey, 2010). Particularmente, distintas investigaciones han encontrado que esta última variable predice de mejor manera la intención de rotación laboral de los empleados, explicando por qué las personas permanecen en sus puestos laborales (Jiang, Liu, McKay, Lee & Mitchell, 2012; Lee, Burch, & Mitchell, 2014; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001).

Actualmente, el estudio del *Job Embeddedness* (o Enraizamiento Laboral según su traducción en castellano) ha tomado como base la propuesta de Mitchell y colaboradores (2001), la cual tiene una amplia aceptación a nivel global. De acuerdo con estos autores, la variable Enraizamiento Laboral se define como un conjunto de factores que mantienen a los empleados en su organización. Estos factores pueden encontrarse tanto dentro del trabajo (*On-*

*the-job Embeddedness*), como fuera del contexto laboral (*Off-the-job Embeddedness*). Entre los factores que se encuentran dentro de la organización, es posible identificar el vínculo con el jefe, las amistades, la oportunidad de ascenso y el sentido de compatibilidad con el puesto; por otra parte, los factores fuera de este entorno pueden ser los lazos familiares, la comunidad y los espacios de recreación cerca al lugar de residencia. Asimismo, se postula que el Enraizamiento Laboral cuenta con tres aspectos básicos: los Vínculos, el Ajuste y el Sacrificio. A continuación, se describirá cada una de estas dimensiones.

En primer lugar, los Vínculos hacen referencia a la medida en que las personas forman lazos con otros individuos, como la familia, los amigos y los colegas, generando relaciones con distintos grados de relevancia para ellas (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012). Así, se plantea que una persona con mayor número de vínculos se siente más unida a su trabajo y organización, por lo que sería menos propensa a abandonar las redes sociales consolidadas dentro de su centro laboral y comunidad (de tener la posibilidad de cambio de residencia) (Ballinger, Cross & Holtom, 2016; Mitchell et al., 2001). Además, de una forma más directa, los individuos más cercanos al trabajador podrían presionarlo a permanecer en su puesto laboral actual (Felps et al., 2009; Mitchell & Lee, 2001).

En segundo lugar, el Ajuste se define como la percepción de compatibilidad entre los valores personales, objetivos profesionales y planes para el futuro de un empleado con la cultura de su organización, las demandas laborales y su contexto (Mitchell et al., 2001). De esta manera, el sentimiento general de ajuste de un trabajador influirá sobre su retención en la compañía; es decir, cuando se percibe una mayor compatibilidad con la organización y/o comunidad, será menos probable que el individuo quiera irse de la empresa; intención que se intensifica a lo largo del tiempo (Holtom, Tidd, Mitchell & Lee, 2013; Mitchell & Lee, 2001).

En tercer lugar, el Sacrificio se refiere a los costos materiales o psicológicos que se pueden perder al dejar un trabajo, de tal manera que la idea de abandonar o renunciar a ellos reduciría la intención de rotación (Mitchell et al., 2001). Específicamente, algunos de estos potenciales sacrificios pueden ser las oportunidades futuras de ascensos, la posibilidad de formación profesional y estabilidad laboral, así como factores más sutiles como el conocimiento adquirido en una organización y los costos asociados al cambio de centro laboral (p.e. pérdida de seguros de salud, dificultad para continuar reuniéndose con miembros de su comunidad) (Mitchell et al., 2001; Mitchell & Lee, 2001).

En un contexto de amplia investigación sobre la retención laboral, el constructo Enraizamiento Laboral tuvo que diferenciarse de otras variables que también intentaban explicar esta problemática; principalmente, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Hom & Griffeth, 1995). Por un lado, la dimensión afectiva del compromiso organizacional plantea que los empleados permanecen en su trabajo debido al apego emocional que mantienen con sus organizaciones; sin embargo, el Enraizamiento Laboral evalúa no solo los afectos positivos hacia el trabajo, sino también las respuestas cognitivas al percibir que sus talentos y necesidades son satisfechos por la empresa (Allen & Meyer, 1990; Cable & Parsons, 1999; Mitchell et al., 2001). Por otro lado, la satisfacción se enfoca en el contexto laboral, evaluando las reacciones afectivas del empleado hacia su trabajo, supervisores, colegas y ambiente, pero no en los espacios comunitarios ni en el sacrificio consecuente que se percibe ante la posibilidad de renunciar al trabajo (Griffeth et al., 2000; Mitchell et al., 2001).

Cabe resaltar que, a pesar de la gran cantidad de investigaciones que resaltan los beneficios del Enraizamiento Laboral para fomentar la retención laboral, algunos estudios han encontrado que esta variable podría tener consecuencias negativas (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017). Así, Ng y Feldman (2010; 2012) reportaron que las personas con mayores niveles de Enraizamiento Laboral eran menos propensas a relacionarse con nuevas personas, debido a que no sentían la necesidad de formar nuevas redes sociales; de la misma forma, presentaban mayores conflictos al balancear el tiempo dedicado al trabajo y la familia. Además, Huisse-Gaytandjieva, Groot y Pavlova (2013) plantearon que el sentirse “atrapado” en un trabajo insatisfactorio perjudicaría la salud mental de los trabajadores.

No obstante, la importancia del estudio del Enraizamiento Laboral radica en que este constructo, a diferencia de otros, se enfoca en la totalidad de las fuerzas que mantienen a una persona en su trabajo, considerando a los factores dentro y fuera del contexto laboral que influyen sobre la retención de los empleados (Mitchell et al., 2001; Mitchell & Lee, 2001). De esta manera, cuando ocurre un evento perjudicial para el trabajador, la fuerza del Enraizamiento Laboral que lo une a la organización reduciría las probabilidades de que deje su trabajo, y, si esta situación afecta a la compañía, este individuo mejoraría su desempeño para contribuir con el óptimo funcionamiento de la empresa (Burton, Holtom, Sablynski, Mitchell & Lee, 2010; Mitchell & Lee, 2001).

Siguiendo esta línea, se ha encontrado que el Enraizamiento Laboral tiene consecuencias positivas sobre distintas variables organizacionales. Por ejemplo, Chan, Ho, Sambasivan y Ng (2019) hallaron que el Enraizamiento Laboral en el trabajo podría elevar la proactividad en el servicio al cliente en empresas hoteleras. Adicionalmente, Qian, Yuan, Niu y Liu (2019) explicaron que el Enraizamiento Laboral generaba que los empleados perciban a la inseguridad laboral como un factor estresor que los impulse a esforzarse por mejorar su desempeño y evitar situaciones adversas en el futuro (p.e. pérdida del trabajo) (Burton et al., 2010; Selenko, Mäkikangas, Mauno & Kinnunen, 2013). Por otra parte, Coetzer, Inma, Poisat, Redmond y Standing (2018) encontraron que un alto Enraizamiento Laboral en empresas pequeñas motivaba a los empleados a ser autónomos y mostrar comportamientos innovadores que beneficien a sus organizaciones (Ng & Feldman, 2010). Por último, Ampofo, Coetzer y Poisat (2017) encontraron que ambas dimensiones del Enraizamiento Laboral predecían el nivel de satisfacción con la vida de los trabajadores en distintas empresas de Sudáfrica.

En este sentido, el Enraizamiento Laboral se presenta como una variable importante a ser gestionada en las organizaciones, por lo que distintas investigaciones se han orientado a identificar otros constructos asociados a su incremento. En las siguientes líneas, se presentarán algunos de ellos.

El estudio de Ng, Yam y Aguinis (2018) indicó que los empleados se encontraban más enraizados laboralmente cuando mostraban mayor orgullo por sus empresas socialmente responsables, incentivando una mayor disposición a mostrar comportamientos positivos hacia ellas. Además, Jacobs, Chrysler-Fox y Van Wyk (2018) encontraron que el incumplimiento del contrato psicológico; es decir, cuando no se satisfacen las expectativas implícitas y explícitas de los roles entre el empleador y el empleado, disminuía los niveles de Enraizamiento Laboral en el personal. Por otro lado, Shehawy, Elbaz y Agag (2018) hallaron que cuando los empleados percibían un mayor apoyo del supervisor, se sentían más unidos a sus organizaciones. Por último, Oladeji y Ayinde (2018) señalaron que los rasgos de personalidad, como conciencia y agradabilidad, tenían una influencia positiva sobre el Enraizamiento Laboral, por lo que una persona poco motivada y cooperativa con sus colegas tendría menos probabilidades de querer permanecer en la empresa. Asimismo, se encontró que los estilos de liderazgos autocrático y *laissez-faire* predecían los niveles de Enraizamiento Laboral.

Adicionalmente, diferentes estudios resaltan el rol del líder para incrementar el Enraizamiento Laboral y, en esta línea, un constructo de gran importancia es el Intercambio



Líder-Miembro. Por tanto, para fines de esta investigación, esta variable es de particular interés, debido a que la interacción de la diada líder-miembro en los grupos de trabajo resulta fundamental para alcanzar distintos resultados a nivel organizacional, integrando cada contribución individual a un esfuerzo grupal cooperativo (Abu Bakar & McCann, 2015; Hogg, 2006; Northouse, 2007; Seibold, Hollingshead, & Yoon, 2014).

En las últimas décadas, la teoría del Intercambio Líder-Miembro (*ILM* en adelante) propuesta por Graen y Uhl-Bien (1995) se ha convertido en un área importante dentro de la investigación empírica de las ciencias organizacionales (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Esta ha logrado capturar la esencia de las dinámicas sociales entre supervisores y empleados, entendiendo la forma en cómo los líderes pueden mejorar su eficiencia al construir relaciones maduras y de alta calidad con sus seguidores (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1991; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007).

La teoría del *ILM* explica que los líderes varían la calidad y frecuencia de las interacciones que mantienen con sus subordinados, basándose en el respeto hacia sus respectivas habilidades profesionales, el nivel de confianza que demuestran entre sí y el sentido de obligación mutua que desarrollan con cada uno de ellos (Dienesch & Liden, 1986; Dulebohn et al., 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). De esta manera, los empleados mantendrán intercambios de mejor calidad con sus líderes al formar relaciones de confianza, apoyo y lealtad mutua; por el contrario, aquellos con vínculos de menor calidad tendrán intercambios relativamente impersonales, limitados y de naturaleza contractual con sus supervisores (Graen & Uhl-Bien, 1995). Cabe mencionar que la calidad de estos intercambios evoluciona a través de diferentes etapas, desde una mayor disposición al intercambio social hasta el desarrollo de un vínculo “maduro”, lo cual puede variar según la relación en cada diada líder-miembro (Graen & Uhl-Bien, 1995). Así, el desarrollo de diferentes *ILM* resulta funcional para el grupo, debido a que el líder deberá asignar tareas y recursos apropiados para las habilidades cada seguidor, lo cual beneficia al compromiso y desempeño grupal (Le Blanc & González-Romá, 2012; Liden, Erdogan, Wayne & Sparrowe, 2006; Naidoo, Scherbaum, Goldstein & Graen, 2011; Stewart & Johnson, 2009).

La relación entre el Enraizamiento Laboral y el *ILM* ha sido abordada por diversas investigaciones en distintos contextos. En las siguientes líneas, se revisará algunos de los más recientes estudios que vinculan estas variables.

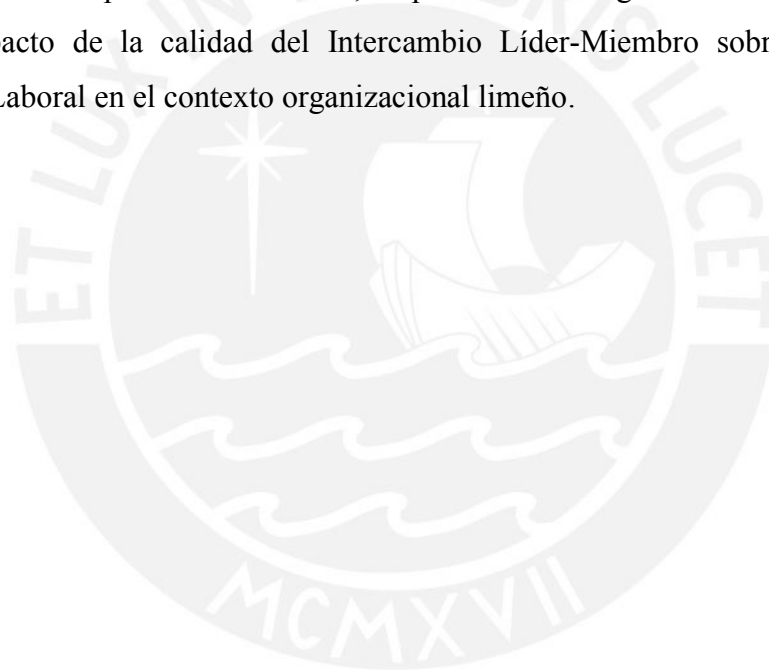
Linde (2018) explicó que los empleados que mostraron un mejor desempeño en las áreas de desarrollo en universidades estadounidenses contaron con líderes con quienes establecieron relaciones de confianza, respeto y obligación mutua para aumentar su Enraizamiento en la organización. Por otro lado, Kapil y Rastogi (2018) trabajaron con una muestra de empleados en el sector bancario de India, en donde se halló que los *ILM* de alta calidad generaban mejores vínculos con los supervisores, un mejor ajuste con los requerimientos del puesto, y una menor percepción de sacrificio, incrementando los niveles de Enraizamiento Laboral. Del mismo modo, Sadiq y Qadeer (2017) hallaron que los empleados de un banco privado en Pakistán fortalecían las conexiones y acuerdos con sus supervisores al establecer *ILM* de calidad, disminuyendo la posibilidad de romper estos vínculos, por lo que los niveles de Enraizamiento Laboral aumentaban.

Adicionalmente, en el contexto tailandés, Dechawatanapaisal (2018) encontró una relación directa entre el *ILM* y el Enraizamiento Laboral en un grupo de enfermeras; vínculo que era fortalecido por el grado de identificación organizacional que percibían con el hospital en donde trabajaban. De la misma forma, Park y Ryu (2018) hallaron esta relación entre ambas variables y propusieron que los hospitales en Corea del Sur debían adoptar estrategias para mejorar la calidad del *ILM*, generando un incremento en el Enraizamiento Laboral de las enfermeras. Asimismo, en este país, Lee, Lee y Jun (2017) realizaron una investigación con una muestra de trabajadores de la industria manufacturera para explorar aquellos factores que influían sobre sus niveles de Enraizamiento Laboral; en donde encontraron que el *ILM* era una variable que lo predecía significativamente.

Por otra parte, la literatura actual en torno al estudio del *ILM* en Latinoamérica es escasa; sin embargo, resalta la investigación de Román-Calderón, Battistelli y Vargas-Saenz (2014). Estos autores encontraron que el *ILM* tenía un efecto negativo sobre las intenciones de abandonar la organización en una muestra de trabajadores de algunas cooperativas colombianas; relación mediada por el nivel de implicación con el trabajo y el apoyo organizacional percibido por cada colaborador. Adicionalmente, el estudio de Brown, Paz-Aparicio y Revilla (2019) contó con la participación de un grupo de profesionales peruanos con experiencia en gestión, hallando que un estilo de comunicación expresivo, preciso y cuestionador del líder facilitaba la construcción de un *ILM* de alta calidad, impactando sobre los niveles de compromiso afectivo de los empleados con la empresa. No obstante, cabe señalar

que no se ha podido encontrar investigaciones que estudien el Enraizamiento Laboral o la relación de esta variable con el *ILM* en el contexto latinoamericano.

En conclusión, a partir de lo visto anteriormente, se puede establecer que la elevada tasa de rotación voluntaria en las organizaciones es una problemática vigente en nuestro contexto (Alache, 2018, 5 de enero; PerúRetail, 2017, 10 de marzo). Como consecuencia, se identificó que el Enraizamiento Laboral fomentaría la retención de los empleados en las empresas, hallándose que este constructo podría ser reforzado por distintas variables, entre las cuales se encuentra el *ILM* (Harris, Wheeler & Kacmar, 2011; Holtom & Darabi, 2018). En este sentido, los estudios revisados afirman que los *ILM* de mejor calidad contribuirán a que los colaboradores se encuentren enraizados laboralmente, aumentando sus probabilidades de permanencia en la compañía. Por lo tanto, la presente investigación tiene como propósito analizar el impacto de la calidad del Intercambio Líder-Miembro sobre los niveles de Enraizamiento Laboral en el contexto organizacional limeño.



## Método

### Participantes

La muestra estuvo conformada por 121 trabajadores de Lima Metropolitana, cuyas edades fluctuaron entre los 21 y 63 años ( $M=38.50$ ,  $DE=11.07$ ). De este total, se halló que un 57% fueron mujeres y un 43% eran hombres. Adicionalmente, se obtuvo que un 71.9% de la muestra pertenecía al sector privado, un 27.3% al público, y una persona laboraba en una organización del tercer sector (0.8%). La mayoría de los participantes trabajaba en el rubro de salud y seguros (28.1%), de minería, construcción y energía (11.6%), y de tecnología, sistemas y telecomunicaciones (10.7%). Asimismo, el 22.3% de la muestra laboraba en las áreas de salud, medicina y enfermería, el 16.5% en recursos humanos, y el 11.6% en administración, contabilidad y finanzas. Además, en cuanto al periodo que llevaban trabajando en la compañía, se encontró que el 29.8% tenía menos de 1 año, el 24.0% de 1 a 3 años y el 46.3% más de 3 años. Asimismo, el 55.4% de la muestra había trabajado con su jefe(a) actual por menos de 1 año, el 24.0% entre 1 y 3 años, y el 20.7% por más de 3 años. Como criterio de inclusión, únicamente se tomó en cuenta la participación de aquellos trabajadores que tenían un contrato a tiempo completo en su organización.

Para la conformación de la muestra, se elaboró un formulario virtual, el cual fue compartido y resuelto por la red de contactos personales y profesionales de la investigadora. Cabe señalar que, todos los participantes brindaron su consentimiento informado luego de conocer el objetivo del estudio, así como el carácter anónimo, libre y voluntario de su colaboración, indicándoles acerca de la confidencialidad de los datos recopilados. Finalmente, solo se trabajó con la información de las encuestas que cumplieron con el criterio planteado (82.88%).

### Medición

#### Escala de Enraizamiento Laboral

Para la presente investigación, se utilizó la versión corta de la Escala de Enraizamiento Laboral (Mitchell et al., 2001), la cual fue desarrollada y validada por Holtom, Mitchell, Lee y Tidd (2006). Esta versión está compuesta por 21 ítems que evalúan las dos dimensiones del constructo, de los cuales se omitieron 3 debido a que se trataba de preguntas que podrían haber resultado muy invasivas para los trabajadores (Ampofo et al., 2017; Coetzer, Inma, Poisat,

Redmond & Standing, 2018). Cada dimensión cuenta con 9 ítems, los cuales presentan un formato de respuesta Likert de 5 puntos, a través del cual los participantes debían indicar su grado de acuerdo con cada enunciado. Asimismo, en el reciente estudio de Coetzer y colaboradores (2018), se halló un nivel de confiabilidad adecuado para el instrumento, su dimensión organizacional y su dimensión comunitaria ( $\alpha=0.83$ ,  $0.86$  y  $0.86$ , respectivamente). En el presente estudio, se obtuvo coeficientes de  $0.91$ ,  $0.91$  y  $0.77$  (alfa de Cronbach) para dicho instrumento y sus dimensiones a partir del análisis de confiabilidad.

### **Escala de Intercambio Líder-Miembro**

Para medir la percepción de los colaboradores en torno a la calidad de la interacción con sus líderes, se utilizó la Escala de Intercambio Líder-Miembro desarrollada por Graen y Uhl-Bien (1995). Se trata de una escala unidimensional conformada por 7 ítems, la cual tiene un formato de respuesta múltiple con 5 alternativas para cada uno de los reactivos. De esta forma, los participantes tuvieron que señalar cuál de dichas alternativas describía mejor la relación con su jefe inmediato. Según el análisis de confiabilidad, este instrumento presentó un alfa de Cronbach de  $0.85$  en una reciente investigación realizada por Schuh, Zhang, Morgeson, Tian y van Dick (2017). Además, para el presente estudio, se obtuvo un coeficiente de  $0.90$  (alfa de Cronbach).

### **Procedimiento**

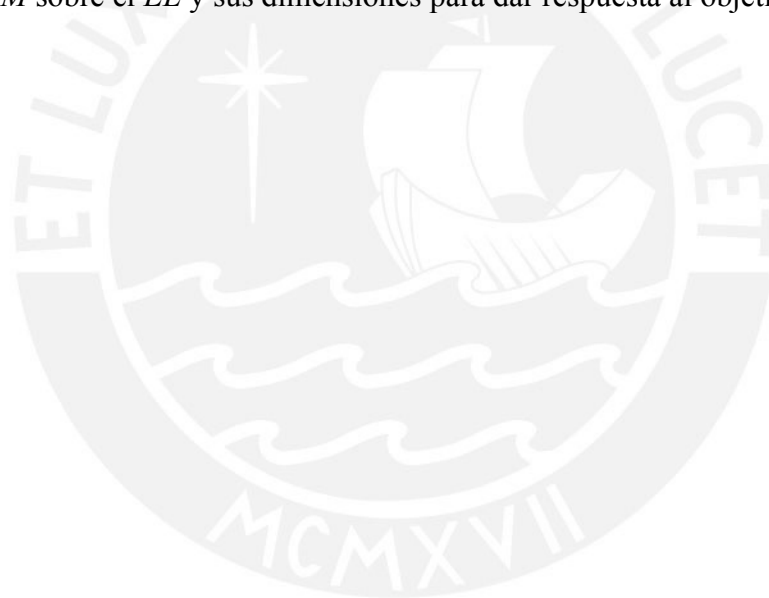
Como etapa inicial, con el apoyo de un investigador experto en el tema y una persona con dominio del idioma inglés a nivel nativo, se utilizó el método de doble traducción para adaptar los instrumentos del presente estudio al castellano y a la realidad limeña. Tras ello, se realizó un piloto conformado por un grupo de 5 trabajadores de distintas empresas, con el objetivo de validar las traducciones realizadas y mantener los contenidos originales de los ítems de las pruebas. A partir de este piloto, se modificaron algunos enunciados con el propósito de facilitar su comprensión durante la aplicación de los instrumentos en el estudio principal.

En una segunda etapa, se elaboró un formulario virtual en el cual se encontraba el formato de consentimiento informado, la ficha de datos sociodemográficos y las escalas de Enraizamiento Laboral e *ILM* para ser completadas por los participantes. Posterior a ello, la investigadora compartió el enlace virtual del formulario entre su red de contactos personales y profesionales, resaltando el objetivo del estudio, así como el anonimato y confidencialidad de

los datos recopilados. La duración de cada encuesta tomó entre 7 y 10 minutos, y la aplicación de dichos instrumentos se extendió por 2 semanas aproximadamente.

### **Análisis de datos**

Los datos recolectados fueron procesados y analizados mediante el software estadístico SPSS 19. Inicialmente, se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para evaluar la distribución de la data. Asimismo, se realizó un análisis descriptivo de las variables demográficas, el Enraizamiento Laboral y el *ILM* para caracterizar a la muestra. Luego, para obtener la confiabilidad de las escalas, se utilizó el método por consistencia interna mediante el alfa de Cronbach. Tras ello, se llevaron a cabo análisis de correlación de Spearman y Pearson entre los constructos estudiados y los datos sociodemográficos para examinar la relación entre ellos. Por último, se realizaron distintos análisis de regresión que tomaron como variable explicativa al *ILM* sobre el *EL* y sus dimensiones para dar respuesta al objetivo principal de la investigación.



## Resultados

A nivel descriptivo, se halló una media de 3.54 ( $DE=0.80$ ) para el puntaje total del Intercambio Líder-Miembro (*ILM*). Asimismo, la variable Enraizamiento Laboral (*EL*) obtuvo una media de 3.48 ( $DE=0.70$ ), y sus dimensiones: *EL-Organización (EL-O)* y *EL-Comunidad (EL-C)* presentaron medias de 3.75 ( $DE=0.80$ ) y 3.21 ( $DE=0.71$ ), respectivamente (Tabla 1). Como se puede observar en la tabla 1, todas las puntuaciones se encuentran por encima del punto medio de las escalas utilizadas.

Tabla 1.

*Estadísticos descriptivos de las variables del estudio*

	Mínimo	Máximo	<i>M</i>	<i>DE</i>
1. Intercambio Líder-Miembro ( <i>ILM</i> )	1.00	5.00	3.54	0.80
2. Enraizamiento Laboral ( <i>EL</i> )	1.06	4.89	3.48	0.70
2.1. Enraizamiento Laboral-Organización ( <i>EL-O</i> )	1.00	5.00	3.75	0.80
2.2. Enraizamiento Laboral-Comunidad ( <i>EL-C</i> )	1.11	4.78	3.21	0.71

*N*=121

Según la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, los constructos *ILM* y *EL-C* presentaron distribuciones paramétricas ( $p>.05$ ); por el contrario, se halló una distribución no paramétrica para las puntuaciones del *EL* y *EL-O* ( $p=.00$ ) (Apéndice C). A partir de estos resultados, se procedió a realizar los siguientes análisis estadísticos.

Con el propósito de dar respuesta al objetivo general del presente estudio, se llevaron a cabo análisis de correlación de Spearman entre la variable *ILM* con el *EL* y *EL-O*; mientras que, se utilizó el estadístico de Pearson entre el *ILM* y el *EL-C*. Tras estos análisis, se encontró una correlación directa y mediana, según Cohen, entre el *ILM* y el *EL* ( $r=.47$ ,  $p<.01$ ). Además, se halló una correlación directa y grande entre el *ILM* y el *EL* en la organización (*EL-O*;  $r=.54$ ,  $p<.01$ ). Por otra parte, el *ILM* y el *EL* en la comunidad (*EL-C*) tuvieron una correlación pequeña y directa ( $r=.29$ ,  $p<.01$ ). Estos resultados se muestran en la tabla 2.

Tabla 2.

*Correlaciones de Spearman entre ILM, EL y sus dimensiones*

	<i>ILM</i>
1. <i>EL</i>	.47*
1.1. <i>EL-Organización (EL-O)</i>	.54*
1.2. <i>EL-Comunidad (EL-C)</i> <sup>a</sup>	.29*

<sup>a</sup>: Correlación de Pearson\* $p < .01$ 

Adicionalmente, se aplicaron una serie de análisis de regresión lineal, en los cuales se consideró al *ILM* como variable predictora para los constructos *EL*, *EL-O* y *EL-C*. Los resultados que aparecen en la tabla 3 muestran que se encontraron efectos significativos del *ILM* sobre el *EL*, por medio de un modelo de regresión que explicó un 15.3% de la varianza total ( $\beta = .048$ ,  $p < .01$ ). Asimismo, los modelos de regresión que tomaban al *EL-O* y al *EL-C* como variables dependientes también resultaron significativos y explicaron un 18.2% ( $\beta = .061$ ,  $p < .01$ ) y un 8.1% ( $\beta = .036$ ,  $p < .01$ ) de la variabilidad, respectivamente.

Tabla 3.

*Análisis de regresión lineal para las variables dependientes del estudio*

	$\beta$	$p$	$R^2$
1. <i>EL</i>	0.048	.000	.153
1.1. <i>EL-Organización (EL-O)</i>	0.061	.000	.182
1.2. <i>EL-Comunidad (EL-C)</i>	0.036	.002	.081

*Nota.*Variable independiente: *ILM*

Por último, se hallaron correlaciones significativas entre algunos datos demográficos con las variables *ILM*, *EL* y *EL-O* (Tabla 4). Así, se obtuvo una correlación directa y mediana, según Cohen, entre el *ILM* y el tiempo que los participantes habían trabajado con sus jefes actuales ( $r = .36$ ,  $p < .01$ ). Además, se encontraron correlaciones directas y pequeñas entre la edad de los colaboradores con el *EL-O* ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ), así como entre los meses trabajados en su empresa actual con la calidad de *ILM* ( $r = .21$ ,  $p < .05$ ). De la misma forma, el tiempo trabajado con los jefes actuales presentó una correlación pequeña y directa con el *EL* ( $r = .19$ ,  $p < .05$ ) y el *EL-O* ( $r = .20$ ,  $p < .05$ ).



Tabla 4.

*Correlaciones de Spearman entre ILM, EL, EL-O y los datos demográficos*

	<i>ILM</i>	<i>EL</i>	<i>EL-O</i>
Edad	.16	.13	.19**
Tiempo trabajando en empresa actual	.21**	.11	.17
Tiempo trabajando con jefe/a actual	.36*	.19**	.20**

\* $p < .01$ \*\* $p < .05$ 

## Discusión

En las siguientes líneas, se interpretará los resultados obtenidos sobre la base de la literatura revisada y la evidencia empírica de estudios previos. En primer lugar, se discutirá los resultados a nivel descriptivo; posterior a ello, se explicará los modelos de regresión encontrados; y finalmente, se presentará las correlaciones entre los constructos principales de la investigación con algunas de las variables demográficas.

En primer lugar, con respecto a los resultados descriptivos, se encontró que los valores de *EL* y sus dimensiones fueron superiores al promedio, demostrando que esta muestra presenta altos niveles de estos constructos. Ello puede decir que, la mayoría de los participantes habría establecido lazos muy estrechos tanto en sus organizaciones como en sus comunidades, lo cual aumentaría las probabilidades de que permanezca en su trabajo actual en comparación con aquellos que se sienten menos conectados con su entorno laboral y comunitario (Holtom et al., 2006; Mitchell et al., 2001).

Si bien estos resultados no se encuentran alineados con la elevada tasa de rotación voluntaria en el Perú (18%; PerúRetail, 2017, 10 de marzo), este fenómeno puede estar siendo explicado por la realidad que se vive actualmente en el país. El FMI (Milesi-Ferretti, 2019 en Agencia AFP, 2019, 23 de julio) y BBVA Research (2019 en Redacción Gestión, 2019, 7 de setiembre) han señalado que la proyección de crecimiento del PBI se ha reducido tanto para el 2019 como para el 2020. Además, existe un debilitamiento significativo de los indicadores de gobernabilidad asociados a la corrupción expuesta dentro de las instituciones políticas en el país, así como el pedido de adelanto de elecciones generales; eventos que han afectado negativamente las calificaciones crediticias de la economía peruana, generando que las inversiones se posterguen o ralenticen (Milesi-Ferretti, 2019 en Agencia AFP, 2019, 23 de julio; Moody's, 2019 en Redacción Gestión, 2019, 7 de setiembre; Segura, 2019 en Agencia EFE, 2019, 20 de setiembre).

En este sentido, teniendo en cuenta el panorama nacional que tuvo lugar este año, la población se encuentra ante una incertidumbre política y económica que podría continuar deteriorándose (Segura, 2019 en Agencia EFE, 2019, 20 de setiembre). Por ello, resultaría menos probable que los trabajadores inicien una búsqueda de nuevas oportunidades laborales en un contexto tan incierto y que, de igual modo, las empresas busquen invertir en incrementar su fuerza laboral. En otras palabras, los acontecimientos locales podrían haber impactado sobre

el mercado laboral, disminuyendo las intenciones de los colaboradores en dejar sus trabajos actuales.

En cuanto al *ILM*, se reportaron puntajes altos de este constructo, sugiriendo que la mayoría de los participantes mantendría intercambios de alta calidad con sus supervisores. En otras palabras, habrían establecido vínculos cercanos y amigables con sus líderes, actuando como “asistentes de confianza” y cumpliendo con las tareas asignadas más allá de lo esperado (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Graen, 1980). Por tanto, estos colaboradores habrían construido una percepción favorable sobre sus jefes inmediatos, evaluando sus conductas positivamente (Brown et al., 2019; Liden & Graen, 1980).

Cabe mencionar que, en las organizaciones se generan espacios de interacción entre líderes y colaboradores que reflejan características específicas de las culturas en las cuales estos individuos se encuentran (Allen, 1995; Brown et al., 2019). En este sentido, para la presente investigación, una posible explicación para la percepción de alta calidad de *ILM* es que nos encontramos en una sociedad más colectivista, en la cual se valora la presencia de estilos de liderazgo más carismáticos y orientados a las necesidades de las personas (Fundación GLOBE, s.f.; Hofstede Insights, s.f.). Así, en este contexto, los modelos de gestión más horizontales que prevalecen en las empresas habrían contribuido a que los colaboradores, a través de interacciones más cercanas, de aceptación y respeto con sus líderes, busquen su apoyo y dirección para cumplir sus metas (Drucker, 1988; Edmonson, 2018; Graen & Uhl-Bien, 1995).

En segundo lugar, en el presente estudio se encontró un impacto positivo de la calidad del *ILM* de los colaboradores sobre los niveles de *EL* y sus dimensiones. Estos resultados concuerdan con lo demostrado en distintas investigaciones (Dechawatanapaisal, 2018; Kapil & Rastogi, 2018; Lee et al., 2017; Sadiq & Qadeer, 2017). Por un lado, se halló un mayor impacto en el ámbito organizacional; es decir, que el establecimiento de un alto nivel de confianza, respeto y obligación mutua entre líder y colaborador estaría fortaleciendo los vínculos y el grado de compatibilidad que los trabajadores sienten en su trabajo (Graen & Uhl-Bien, 1995; Mitchell et al., 2001).

En este sentido, la relación generada en el transcurso de las interacciones diarias de los colaboradores en sus roles de supervisor(a) y subordinado(a) estaría impactando sobre aquellos factores en el contexto organizacional que promueven la permanencia en el trabajo (Graen & Uhl-Bien, 1995; Maslyn & Uhl-Bien, 2001; Mitchell et al., 2001). De esta manera, estos líderes

estarían en la capacidad de plantear estrategias que atiendan a las necesidades específicas de cada empleado en su trabajo, cumpliendo con sus expectativas en cuanto a, por ejemplo, el nivel de integración social dentro de su entorno laboral, los sentimientos de conexión a nivel profesional y personal con su organización, así como las posibilidades de participar activamente en proyectos importantes (Edmonson, 2018; Mitchell et al., 2001). Así, contar con un líder que les permite aportar a su equipo de forma abierta y segura impactaría en que la mayoría de estos colaboradores se encuentre más dispuesto a permanecer en sus cargos.

Por otro lado, un aspecto diferenciador sobre esta investigación es que se evaluó los niveles de *EL* en su dimensión comunitaria, encontrándose que la calidad del *ILM* impacta significativamente, aunque en menor medida, sobre esta variable. Ello quiere decir que, la calidad del vínculo generado con los líderes también impactaría en cierta medida sobre algunos factores del entorno comunitario de los colaboradores, de modo tal que sean motivos suficientes para prolongar la permanencia en sus organizaciones. En este sentido, si se ha logrado establecer un vínculo de respeto, obligación y confianza mutua entre los empleados y los supervisores, las posibilidades de renunciar al trabajo también estarían disminuyendo si ello supone un mayor tiempo de traslado, un menor tiempo dedicado a la familia y actividades de esparcimiento, así como una posible mudanza a un vecindario en el cual no se siente a gusto (Holtom et al., 2013; Mitchell et al., 2001).

A partir los resultados previos, se puede señalar que la calidad del *ILM* tiene un mayor impacto sobre los elementos del contexto organizacional que forman parte del *EL*; por ejemplo, el formar parte de proyectos a largo plazo, el desarrollo profesional y la obtención de estabilidad económica (Graen & Uhl-Bien, 1995; Lee, Mitchell, Sablynski, Burton & Holtom, 2004; Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Sin embargo, al comparar ambas dimensiones del *EL*, se identifica que el vínculo formado con los líderes estaría impactando en menor medida sobre la percepción del colaborador en torno a los vínculos con su familia, el ajuste en su comunidad y el sacrificio que supondría dejarla.

En este sentido, los líderes no estarían aprovechando al máximo el poder de impacto que tienen sobre aquellos factores fuera del contexto laboral que podrían influir positivamente en la retención de sus colaboradores. Por el contrario, a través de la relación que se va consolidando en los *ILM*, un líder podría proporcionar apoyo para que sus empleados participen en actividades y eventos locales, así como contribuyendo a la mejora de la percepción sobre la dedicación al cuidado de sus familias (Lee et al., 2004; Mitchell, Holtom & Lee, 2001; Álvarez,

Lozano, Morillo & Ricketts, 2016). Entonces, esta perspectiva sobre los alcances de la calidad del *ILM* generaría una oportunidad de mejora para que la cultura de las organizaciones y la forma de trabajo de los líderes se enfoquen en este tipo de acciones que facilitan la retención laboral (Ayuntamiento de Madrid, 2007; Idrovo, 2006).

En tercer lugar, se hallaron asociaciones directas entre los niveles de *EL*, *EL-O* e *ILM* con la edad de los participantes y el tiempo trabajado en su empresa y con sus jefes actuales. Por una parte, las personas con más edad presentaron mayores niveles de *EL-O*, lo cual concuerda con las investigaciones de Abelson (1987) y Mallo, Holtom y Lee (2007). Estos autores señalan que las personas mayores usualmente ya tienen una familia formada, por lo que la decisión de renunciar a sus trabajos podría llevar consigo distintos cambios negativos para ellos. Por ejemplo, no contar con el apoyo de la familia extendida para el cuidado de los hijos, mayor tiempo dedicado al traslado hacia los centros laborales y menos a la vida personal, así como cambios en la estabilidad económica del hogar.

Es importante señalar que, para la mayoría de familias limeñas resulta difícil contar con apoyo externo para la crianza y cuidado de los hijos, debido a que, al ser predominantemente nucleares, dependen de ellas mismas (Aramburú & Bustinza, 2007; INEI, 2018). En estos casos, se podría asignar esta función a uno de los padres; sin embargo, es necesario que haya más de un ingreso para el sustento económico de muchas familias en la región (Blofield & Martínez, 2014; OIT/PNUD, 2009). Por ello, la decisión de muchos colaboradores mayores en cuanto a la permanencia en una empresa estaría siendo influenciada por aquellas opciones laborales que les permitan balancear adecuadamente las demandas de tiempo entre sus responsabilidades familiares y laborales.

Por otra parte, se halló que los colaboradores con más años trabajando con sus jefes actuales se encontraban más enraizados laboralmente y presentaron vínculos de mejor calidad con sus superiores, en comparación con aquellos que tenían menos años trabajando con los mismos jefes en su organización. Desde un ángulo, ello podría deberse a que cuando una persona sigue trabajando dentro de una organización, esta puede percibir como más valiosos ciertos beneficios que conlleva su permanencia por un tiempo extenso como, por ejemplo, el adquirir mayor estabilidad laboral y mayores bonos económicos (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014, Holtom et al., 2013; Holtom & Darabi, 2018).

Del mismo modo, a medida que los empleados tengan más tiempo trabajando con sus superiores, estarían percibiendo una mejor calidad de *ILM*. En este caso, la teoría explica que este constructo se basa en la relación a largo plazo entre líderes y colaboradores que se forja en el tiempo, de forma tal que, a medida que se van conociendo y aprendiendo entre sí, los vínculos de respeto consolidados entre supervisores y empleados llegarían a ser factores que podrían incrementar el tiempo de permanencia de los trabajadores (Dawson, 2007; Graen & Uhl-Bien, 1995; Stone & Wiener, 2001; Wiener, Squillace, Anderson & Khatutsky, 2009).

La presente investigación contribuye a la literatura sobre la teoría del Intercambio Líder-Miembro y el Enraizamiento Laboral, demostrando que nos encontramos estudiando fenómenos transversales a distintos contextos culturales. Asimismo, al evaluar ambas dimensiones del EL, se pudo integrar aquellos factores sociales que llegan a influir sobre la retención laboral de los colaboradores desde el contexto organizacional y el comunitario. Como conclusión, en un entorno de Lima Metropolitana, este estudio aporta evidencias que sustentan el impacto positivo de la calidad de los intercambios generados entre jefes y colaboradores sobre los niveles de *EL*, identificando que el rol del líder tiene un mayor efecto sobre los factores que se encuentran en el ámbito laboral de sus equipos, y encontrando una oportunidad de acción sobre aquellos fuera del contexto laboral.

### **Limitaciones y recomendaciones**

En este estudio se encontraron algunas limitaciones, las cuales pudieron impactar en los resultados obtenidos y anteriormente discutidos. En primer lugar, por cuestiones de tiempo y recursos, la cantidad de participantes a la que se accedió fue pequeña, por lo que no se pueden hacer generalizaciones de los resultados hallados para todo el contexto organizacional limeño. En segundo lugar, es importante tener en cuenta el rol de la deseabilidad social de los participantes al calificar el vínculo con sus líderes y empresas, lo cual podría haber influenciado sus respuestas. En tercer lugar, se necesita un mayor desarrollo de las pruebas utilizadas, particularmente, de la dimensión *EL-C* y del LMX-7. La primera tuvo varias modificaciones, ya que las referencias eran específicas para la realidad estadounidense; mientras que, para la segunda, se tuvo dificultades traduciendo adecuadamente algunas expresiones al contexto limeño. En este sentido, podría necesitarse que algunos ítems sean agregados o eliminados. Por ejemplo, el *EL-C* no hace referencia a los vínculos políticos que una persona pueda tener. Por lo tanto, para futuras investigaciones, se recomienda que se realice un estudio completo para

adaptar adecuadamente estas escalas, contando con una muestra más amplia, y a partir del cual se mejoren sus propiedades psicométricas.

Finalmente, es necesario continuar estudiando factores adicionales que impacten sobre la retención laboral en nuestro país. Para ello, resulta importante considerar una aproximación desde la medición del vínculo entre líderes y colaboradores en el contexto peruano, en donde no se han realizado investigaciones de este carácter. Con ello, se podrán adicionar variables a los modelos que predicen la retención laboral, puesto que, como fue mencionado previamente, el *EL* y el *ILM* tienen impactos positivos sobre distintas variables organizacionales que generan sostenibilidad a largo plazo para las empresas.



### Referencias

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied psychology*, 72(3), 382-386.
- Abu Bakar, H. & McCann, R. M. (2015). An Examination of Leader-Member Dyadic Politeness of Exchange and Servant Leadership on Group Member Performance. *International Journal of Business Communication*, 1-25. doi:10.1177/2329488415597517
- Agencia AFP (2019, 23 de julio). FMI rebaja proyección de crecimiento de Perú de 3.7% a 3.5% para el 2019. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-rebaja-proyeccion-crecimiento-peru-3-7-3-5-2019-273927-noticia/>
- Agencia EFE (2019, 20 de setiembre). Perú tendrá el mejor crecimiento de la región en uno de sus peores años, dice Alonso Segura. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tendra-mejor-crecimiento-region-peores-anos-dice-alonso-segura-video-nndc-276445-noticia/>
- Al Mamun, C. A. & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. doi:10.21511/ppm.15(1).2017.06
- Alache, P. (2018, 5 de enero). Estos son los 5 frentes laborales para tomar en cuenta en 2018. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/05/estos-son-los-5-frentes-laborales-para-tomar-en-cuenta-en-2018/>
- Allen, B. J. (1995). Diversity and organizational communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(2), 143-155. doi:10.1080/00909889509365420
- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24, 48-64. doi:10.5465/AMP.2010.51827775
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.



- Álvarez, R., Lozano, M. Á., Morillo, T., & Ricketts, J. A. (2016). *Balance vida-trabajo de las mujeres ejecutivas que trabajan en empresas privadas en Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7524/ALVAREZ\\_LOZANO\\_BALANCE\\_VIDA\\_TRABAJO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7524/ALVAREZ_LOZANO_BALANCE_VIDA_TRABAJO.pdf?sequence=1)
- Ampofo, E. T., Coetzer, A. & Poisat, P. (2017). Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction. *Employee Relations*, 39(7), 951–966. doi:10.1108/er-10-2016-0199
- Aramburú, C. E. & Bustinza, M. (2007). La transición demográfica peruana: Implicancias para la conciliación trabajo-familia. *Economía y sociedad*, 63, 62-73.
- Ayuntamiento de Madrid (2007). *Guía Buenas prácticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las empresas*. Madrid: Editora Ayuntamiento de Madrid.
- Ballinger, G. A., Cross, R. & Holtom, B. C. (2016). The right friends in the right places: Understanding network structure as a predictor of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 535-548. doi:10.1037/apl0000061
- Blofield, M. & Martínez, J. (2014). Trabajo, familia y cambios en la política pública en América Latina: equidad, maternalismo y corresponsabilidad. *Revista Cepal*, 114, 107-125.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C. & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: a study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230-258. doi:10.1108/LODJ-03-2018-0129
- Burton, J., Holtom, B., Sablinski, C., Mitchell, T. & Lee, T. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 42–51.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (1999). Establishing person-organization fit during organizational entry. *Annual meeting of the Academy of Management*. Conferencia llevada a cabo en Chicago, EE.UU.
- Chan, W. L., Ho, J. A., Sambasivan, M. & Ng, S. I. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37–45. doi:10.1016/j.ijhm.2019.04.011

- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J. & Standing, C. (2018). Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours. *International Journal of Manpower*, 39(2), 222–239. doi:10.1108/ijm-04-2016-0095
- Dawson, S. (2007). *Recruitment and retention of paraprofessionals*. A presentation to the Institute of Medicine's Committee on the Future Health Care Workforce for Older Americans. Bronx, N.Y.: Paraprofessional Health Care Institute.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1380–1391. doi:10.1111/jan.13552
- Dienesch, R. M. & Liden, R. M. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 35(1), 3-12.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Edmonson, A. (2018). *The Fearless Organization Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ, Wiley.
- Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Harman, W. & Holtom, B. (2009). Turnover contagion: How coworkers job embeddedness and coworkers job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545–561.
- Foro Económico Mundial (FEM, 2018). The Global Competitiveness Report 2018. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Fundación GLOBE (s.f.). *Results – Latin America*. Recuperado de <http://globeproject.com/results/clusters/latin-america?menu=cluster>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40, 1334–1364.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271–281. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.003
- Hofstede Insights (s.f.). *Country comparison – Peru*. Recuperado de [www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/](http://www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/)
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. En P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories* (pp. 111–136). Stanford: Stanford University Press.
- Holtom, B. C. & Darabi, T. (2018). Job Embeddedness Theory as a Tool for Improving Employee Retention. *Psychology of Retention*, 95–117. doi:10.1007/978-3-319-98920-4\_5
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. & Tidd, S. (2006). Less is more: Validation of a short form of the job embeddedness measure and theoretical extensions. *Annual meeting of the Academy of Management*. Investigación presentada en Atlanta, EE.UU.
- Holtom, B. C., Tidd, S., Mitchell, T. R. & Lee, T. (2013). Temporal dependency in the prediction of newcomer turnover. *Human Relations*, 66, 1337–1352.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South/Western.

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D. & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. doi:10.1037/apl0000103
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138*, 831–858.
- Huyse-Gaytandjieva, A., Groot, W. & Pavlova, M. (2013). A new perspective on job lock. *Social Indicators Research, 112*, 587–610. doi:10.1007/s11205-012-0072-2
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación Trabajo-familia en las empresas Colombianas. *Estudios Gerenciales, 22*(100), 49-70.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269-277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/)
- Jacobs, S., Chrysler-Fox, P. & Van Wyk, R. (2018). Psychological contract breach and its influence on the job embeddedness of nurses. *35th Annual Pan-Pacific Conference: Innovation for Value Creation and Beyond*. Conferencia llevada a cabo en Seúl, Corea del Sur. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/325527926>
- Jayasekara, M. A. K. & Pushpakumari, M. D. (2018). Impact of Business Ownership Change on Institutional Historical Knowledge Due to Employee Turnover: A Literature Review. *Vidyodaya Journal of Management, 4*(1), 35-54.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 97*(5), 1077–1096. doi:10.1037/a0028610
- 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.  
doi:10.1177/2322093718766803

Le Blanc, P. M. & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544.  
doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.006

Lee, T. W., Burch, T. C. & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244

Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P. & 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. doi:10.2307/20159613

Lee, Y. H., Lee, J. H. & Jun, S. Y. (2017). The Effect of Job Demand, Leader Member Exchange, and Recovery Experience from Job Stress on Job Embeddedness of Workers in the Manufacturing Industry. *The Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 26(3), 172-183. doi:10.5807/kjohn.2017.26.3.172

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implication for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746. doi:10.1002/job.409

Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.  
<http://dx.doi.org/10.2307/255511>

Linde, N. M. (2018). *An Examination of Leader-Member Exchange and Job Embeddedness of High Performing Development Officers in Higher Education* (Tesis doctoral). St. Cloud State University, Minnesota, EE.UU.. Recuperado de [https://repository.stcloudstate.edu/hied\\_etds/26](https://repository.stcloudstate.edu/hied_etds/26)

- Mallol, C. M., Holtom, B. C. & Lee, T. (2007). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business and Psychology*, 22, 35–44. doi:10.1007/s10869-007-9045-x
- Masllyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697–708. doi:0.1037/0021-9010.86.4.697
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: The development of an effective attachment policy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 96–108. doi:10.5465/ame.2001.5897929
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121. doi:10.2307/3069391
- Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. doi:10.1016/s0191-3085(01)23006-8
- Naidoo, L. J., Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W. & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 347-357. doi:10.1007/s10869-010-9193-2
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95, 696–712. doi:10.1037/a0019150
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1233–1251. doi:10.1037/a0029089
- Ng, T. W. H., Yam, K. C. & Aguinis, H. (2018). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72, 107–137. doi:10.1111/peps.12294
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

- Oladeji, O. O. & Ayinde, A. T. (2018). Leadership Styles and Personality Traits as Predictors of Job Embeddedness among Employees of Ibadan Electricity Distribution Company, Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 6(2), 8-23. doi:10.15640/jmpp.v6n2a
- Organización Internacional del Trabajo/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (OIT/PNUD, 2009). *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_111376.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/---gender/documents/publication/wcms_111376.pdf)
- Park, Y. M. & Ryu, S. (2018). Effects of Job Embeddedness and Leader-member Exchange on Organizational Commitment of Clinical Nurses. *Journal of Health Informatics and Statistics*, 43(1), 105-112. doi:10.21032/jhis.2018.43.1.105
- PerúRetail (2017, 10 de marzo). La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos. *PerúRetail.com*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-no-deseada-acarrea-costos/>
- Qian, S., Yuan, Q., Niu, W. & Liu, Z. (2019). Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management & Organization*, 2019, 1–17. doi:10.1017/jmo.2018.77
- Redacción Gestión (2019, 25 de junio). Moody's: ¿Qué mejoraría o afectaría la calificación soberana del Perú? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/moody-s-mejoraria-afectaria-calificacion-soberana-peru-271312-noticia/>
- Redacción Gestión (2019, 7 de setiembre). BBVA Research rebajó proyección de crecimiento del PBI de Perú para el 2019 y 2020. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-bbva-research-rebaja-proyeccion-crecimiento-pbi-peru-2-5-nndc-275962-noticia/>
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K. & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18. doi:10.1177/1548051817709007

- Román-Calderón, J. P., Battistelli, A. & Vargas-Saenz, M. (2014). Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas colombianas. *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 672-680. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140607>
- Sadiq, T. & Qadeer, F. (2017). How Leader Member Exchange Impacts Employees' Perceptions of Organizational Support, Embeddedness and Satisfaction: Some Evidences from Pakistan. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, 273–293. doi:10.1057/978-1-137-57940-9\_15
- Schuh, S. C., Zhang, X., Morgeson, F. P., Tian, P. & van Dick, R. (2017). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397–409. doi:10.1002/hrm.21851
- Seibold, D. R., Hollingshead, A. B. & Yoon, K. (2014). Embedded teams and embedding organizations. En L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication* (pp. 327-349). Thousand Oaks, CA: Sage
- Selenko, E., Mäkikangas, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2013). How does job insecurity relate to self - reported job performance? Analysing curvilinear associations in a longitudinal sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 522–542.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. & Vellella, R. F. (2009). Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016–1033. doi:10.5465/amj.2009.44635525
- Shehawy, Y. M., Elbaz, A. & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*. doi:10.1108/tr-03-2018-0036
- Stewart, M. M. & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5), 507-535. <https://doi.org/10.1177/1059601108331220>



- Stone, R. I. & Wiener, J. M. (2001). *Who will care for us. Addressing the long-term care workforce crisis*. Washington, DC: The Urban Institute and the American Association of Homes and Services for the Aging.
- Taylor, S. (2005). *The employee retention handbook*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J. & Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM effectiveness–intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22, 182–196.
- Wiener, J. M., Squillace, M. R., Anderson, W. L. & Khatutsky, G. (2009). Why Do They Stay? Job Tenure Among Certified Nursing Assistants in Nursing Homes. *The Gerontologist*, 49(2), 198–210. doi:10.1093/geront/gnp027
- Yang, J. T., Wan, C. S. & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837–848. doi:10.1016/j.ijhm.2011.10.001
- Živković, M. (2018). The True Cost of Hiring an Employee in 2019. *Hundred5*. Recuperado de <https://hundred5.com/blog/cost-of-hiring-an-employee>

## Apéndices

### Apéndice A: Consentimiento informado

La presente investigación es llevada a cabo por Alejandra Tang Azabache, estudiante de último ciclo de la especialidad de Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La investigación se realiza como parte del curso Seminario de Tesis, el cual está bajo la supervisión del Mag. Pierre Alcócer.

Comentarle que su participación es voluntaria y la información recogida será estrictamente confidencial, asegurando el anonimato de los participantes. Asimismo, las respuestas recogidas no serán utilizadas para ningún otro objetivo que no sea parte del estudio.

En caso de contar con su participación, usted deberá responder unos cuestionarios que tomarán aproximadamente 10 minutos de su tiempo. Es importante señalar que podrá retirarse del proceso aún comenzada la resolución de los cuestionarios si lo desea, sin que esto represente algún perjuicio para usted.

Si tiene alguna consulta general sobre la presente investigación, puede comunicarse con la tesista a través del correo [natang@pucp.pe](mailto:natang@pucp.pe). Si tiene alguna consulta general sobre ética en la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de Investigación, [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

---

Doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

- Sí  
 No

**Apéndice B: Ficha de datos**

1. Sexo:

 Mujer Hombre

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Sector de la organización en la que trabaja actualmente:

 Privado Público Tercer sector (ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.)

4. Especifique el rubro de la organización en la que trabaja: \_\_\_\_\_

5. Especifique en qué área trabaja: \_\_\_\_\_

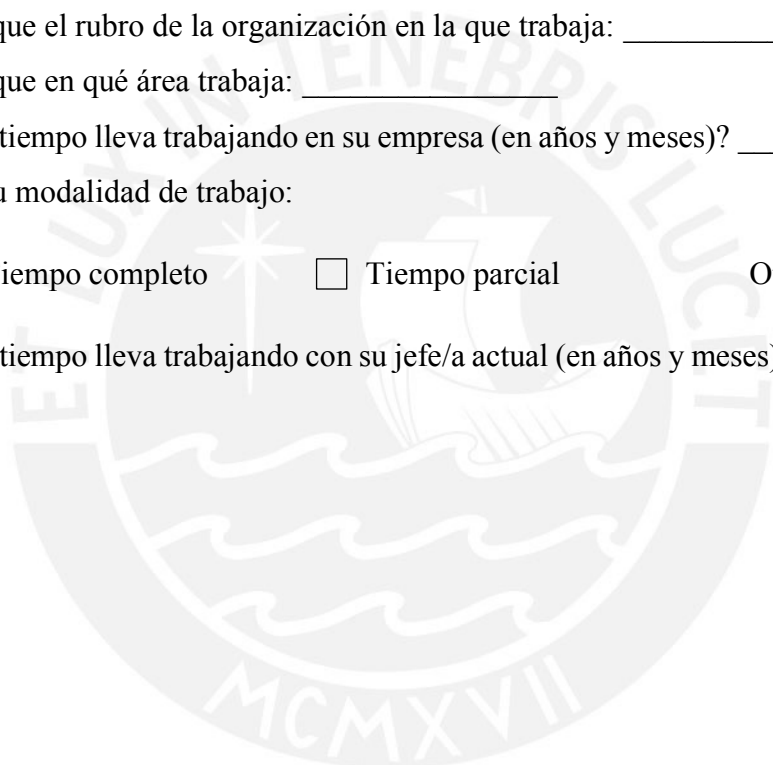
6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su empresa (en años y meses)? \_\_\_\_\_

7. Señale su modalidad de trabajo:

 Tiempo completo Tiempo parcial

Otro

8. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con su jefe/a actual (en años y meses)? \_\_\_\_\_



**Apéndice C: Tablas estadísticas**

Tabla 1

*Frecuencia de participantes según el rubro de su empresa*

Rubro	<i>n</i>	%
Salud y seguros	34	28.1
Minería, construcción y energía	14	11.6
Tecnología, sistemas, telecomunicaciones e ingenierías	13	10.7
Educación	12	9.9
Industrial (químicos, automotriz, alimentos)	10	8.3
Banca/financiera	9	7.4
Servicios y outsourcing	7	5.8
Turismo y viajes	7	5.8
Consultoría	5	4.1
Comunicaciones, marketing y ventas	3	2.5
Agricultura y agroexportación	2	1.7
Sector público	2	1.7
Seguridad y fuerzas policiales	2	1.7
Logística	1	0.8

Tabla 2  
*Frecuencia de participantes según su área de trabajo*

Área	<i>n</i>	%
Salud, medicina y enfermería	27	22.3
Recursos humanos	20	16.5
Administración, contabilidad y finanzas	14	11.6
Comercial, ventas y negocios	13	10.7
Docencia e investigación	9	7.4
Tecnología, sistemas y telecomunicaciones	8	6.6
Compras y logística	6	5.0
Operaciones	5	4.1
Comunicación y marketing	4	3.3
Producción	4	3.3
Turismo y transporte	4	3.3
Oficios	3	2.5
Medio ambiente	2	1.7
Atención al cliente	1	0.8
Vigilancia y patrullaje	1	0.8

Tabla 3

*Prueba de normalidad y medidas estadísticas de distribución para la muestra total*

	<i>KS(121)</i>	<i>A</i>	<i>E.E.</i>	<i>IC 95%</i>	<i>K</i>	<i>E.E.</i>	<i>IC 95%</i>
1. <i>ILM</i>	.080	-0.38	0.22	[-0.81; 0.05]	-0.11	0.44	[-0.97; 0.74]
2. <i>EL</i>	.094*	-1.21	0.22	[-1.64; -0.78]	2.48	0.44	[1.63; 3.34]
2.1. <i>EL-O</i>	.133*	-1.39	0.22	[-1.82; -0.95]	2.51	0.44	[1.66; 3.37]
2.2. <i>EL-C</i>	.068	-0.49	0.22	[-0.92; -0.06]	0.48	0.44	[-0.37; 1.34]

\* $p < .05$