

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**WORK ENGAGEMENT E INTENCIÓN DE ROTACIÓN EN UNA EMPRESA
PERUANA DE RETAIL**

**Tesis para optar por el título de Licenciado en Psicología con
mención en Psicología Social
que presenta el bachiller:**

TOMÁS GARCÍA DUMLER

ASESOR: PIERRE ALCÓCER PALACIOS

LIMA – PERÚ

2020

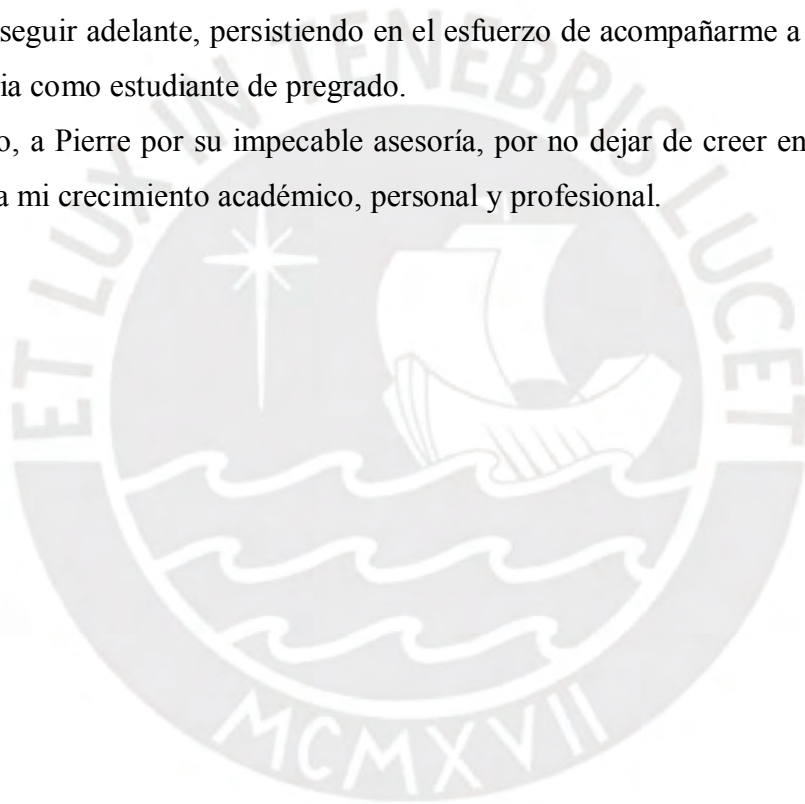
AGRADECIMIENTOS

A los profesores que me introdujeron al mundo de la psicología y lograron contagiarme con su amor por ella y a los compañeros que me inspiraron siempre con su deseo de aprender más, dar lo mejor de sí y llegar siempre más lejos de lo imaginado.

A la administración de la cadena de supermercados que amablemente me abrió las puertas de su organización, apostando por la generación del conocimiento, y a los trabajadores, quienes demostraron un genuino interés por participar de la investigación.

A mi familia, mis amigos y Clara que me dieron su apoyo incondicional y confiaron en mí, impulsándome a seguir adelante, persistiendo en el esfuerzo de acompañarme a cerrar el capítulo final de mi historia como estudiante de pregrado.

Por último, a Pierre por su impecable asesoría, por no dejar de creer en mí, y por ser un mentor clave para mi crecimiento académico, personal y profesional.



RESUMEN

En la actualidad, el sector retail en el Perú se ve amenazado por la rotación voluntaria de su personal, problemática que puede gestionarse a través del engagement. La presente investigación explora la relación entre el work engagement y la intención de rotación en una empresa peruana de retail. Para abordar el objetivo descrito se aplicaron dos pruebas a 202 trabajadores de primera línea de una cadena de supermercados en Lima, Perú. Para evaluar el work engagement se aplicó la versión de 9 ítems de la escala UWES y para evaluar la intención de rotación se aplicó un cuestionario adaptado y piloteado para efectos de la investigación actual. A pesar que la literatura previa considere que los trabajadores de primera línea experimenten poco engagement, el presente estudio encuentra una prevalencia de más de una vez a la semana. Del mismo modo, si bien se esperaba un nivel alto de rotación en estos trabajadores, se encontraron niveles intermedios. Finalmente, la investigación comprueba que existe una relación inversa entre el engagement y la intención de rotación y que la relación se replica en la población de trabajadores operativos de primera línea de una cadena de supermercados en Lima.



ABSTRACT

Today the Peruvian Retail Sector is threatened by the high index of voluntary turnover of its staff, a problem that can be addressed by managing engagement. This study explores the relationship between work engagement and turnover intention in a Peruvian retail company. To address this objective, two tests were applied to 202 frontline workers of a supermarket company based in Lima, Peru. To assess work engagement, the 9-item version of the UWES scale was applied, and to assess turnover intention a questionnaire was adapted and piloted for the purpose of the current investigation before its application. Although past studies suggest frontline workers don't experience engagement often, the present study finds these workers experience engagement more than once a week. Likewise, although a high level of turnover intention was expected, intermediate levels turnover intention was found among the frontline workers. Finally the findings provide evidence of an inverse relationship existing between engagement and turnover intention as seen in previous studies, which in term provides sufficient evidence to conclude that frontline workers of supermarkets in Lima experience an inverse relationship between work engagement and turnover intentions.



Tabla de Contenidos

Introducción	1
Método	7
Participantes	7
Medición	8
Procedimiento y técnica analítica	9
Resultados	10
Discusión	12
Referencias bibliográficas	20
Apéndice A	28



Introducción

Se entiende por retail al sector de ventas minoristas en tiendas grandes y este rubro se caracteriza por alta competencia, dinamismo del mercado, controles financieros estrictos, bajos precios y baja paga a su personal (Ogbonna y Whipp, 1999; Cox y Brittain, 2000; Freathy y Sparks, 2000; Jones, Kalmi y Kauhanen, 2010). Asimismo, en los últimos 15 años, el retail ha crecido en un 350% en los países latinoamericanos debido a la reducción de restricciones económicas y la expansión de la clase media. Específicamente, se sabe que el Perú es un país donde el retail, y en particular el negocio de supermercados, tiene mucho potencial y poco riesgo (Global Retail Development Index, 2016 & 2017).

En el Perú, el sector comercial representa el 10.9% de toda la actividad económica, con el rubro retail facturando sesenta y un billones de dólares anuales (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016; GRDI, 2017). Asimismo, el retail tiene mucho potencial y poco riesgo financiero en el país y se pronostica un crecimiento constante de 4% hasta el 2020 (Salas, 2015). A pesar de ello, una serie de variables han impactado al rubro retail generando que el crecimiento anual en el sector del 2015 al 2016 desacelere en un 1,3% (La República, 2016). En línea con lo descrito, gerentes y consultores del rubro en el Perú reportan que uno de los problemas que enfrentan es la rotación laboral, la cual se ha llegado a elevar a 52% anual, por encima que cualquier otro rubro en el Perú (Flores, 2014; Gestión, 2014; PricewaterhouseCoopers, 2014; HayGroup, 2015).

Se describe como rotación laboral a la ruptura de la relación entre un colaborador y una empresa; se denomina involuntaria si es iniciada por la empresa y voluntaria cuando se realiza un abandono iniciado por el colaborador (Navarro, 2008; Mobley 1977; Fuchs y Torres, 2012). La presente investigación se enfoca en la intención de rotación voluntaria, pues múltiples estudios

evidencian que dicha intención es el paso previo al abandono del empleo (Rathi y Lee, 2015; Girffeth, Horn y Gardner, 2000).

En la literatura se ha descrito que tanto en el caso de trabajadores operativos, así como trabajadores de conocimiento, la intención de rotación inicia por múltiples causas, tanto organizacionales como externas (Huang, 2011; Obando y María, 2009; Torres, 2016). Es en función a estas causas, que el colaborador evalúa y pondera la probabilidad de dejar permanentemente la organización en el futuro cercano (Bhatnagar, 2012; Simo, Sallan y Fernández, 2008; Vandenberg y Nelson, 1999). Dicha evaluación puede resultar en el deseo consiente y deliberado de renunciar a su organización y deriva en una actitud que predispone al colaborador a retirarse de su empleo (All, 2012; Tett y Meyer, 1993; Obando y María, 2009). Es decir, la intención de rotación es el antecesor de la rotación efectiva (Rathi y Lee, 2015; Girffeth et al., 2000).

Atender a la intención de rotación es relevante pues se ha reportado que el cese voluntario de trabajadores representa un costo significativo para las empresas privadas y un costo anual de US\$ 150,000 millones a la economía global (Hinkin y Tracey, 2000; Glebbeek y Bax, 2004; PWC, 2014). En este sentido, se ha identificado como un impacto visible el costo elevado de procesos de reclutamiento, selección y capacitación (FRA, 2013). Sin embargo, se ha determinado que un mayor costo proviene del impacto invisible: pérdida de producción por la vacancia temporal del puesto, desgaste anímico del personal retenido, disminución del desempeño del personal, poca generación del sentido de pertenencia, empobrecimiento del clima organizacional y fugas de información valiosa (Chapman y White, 2011). Particularmente, la rotación del personal de primera línea (que tiene contacto directo con el cliente) en el sector retail tiene un impacto severo en la eficiencia y competitividad de las organizaciones, de modo

que es crucial retener al personal de primera línea (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008; Alexandrov, Babakus y Yavas, 2007). Al respecto, se ha hallado evidencia que la rotación se puede gestionar a través de distintas prácticas organizacionales (Rathi y Lee, 2015).

Por un lado, se reporta que el burnout, la falta de oportunidades de aprendizaje y de desarrollo, así como el elevado estrés ocupacional, promueven la intención de rotación (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008; Kalleberg y Rognes, 2000; Shuck, Reio, y Rocco, 2011; Yang, Ju y Lee, 2016). Por otro lado, se considera que las prácticas orientadas a promover la salud, elevar el prestigio de la organización, así como incrementar el engagement reducen la rotación (Rathi y Lee, 2015; Torres, 2016; Lindblom, Kajalo y Mitronen, 2015). Considerando lo previo y el hallazgo que el engagement es una variable de orden mayor que encierra las actitudes laborales, la presente investigación se enfocará en el engagement como variable independiente (Mackay, Allen y Landis; 2016).

El constructo engagement fue introducido por Kahn (1990), quien lo definió como el aprovechamiento por parte de un empleador del aspecto laboral del self de los empleados para conseguir su mayor desempeño a través de la inversión de energía física, cognitiva y emocional en el trabajo. Si bien algunos autores continuaron utilizando esta definición de engagement, la falta de una escala estandarizada que mida engagement cuantitativamente ha limitado la recolección de información que complementa la descripción original de la variable (Rich, Lepine y Crawford, 2010; Christian, Garza y Slaughter, 2011; Mackay et al., 2016). Por otra parte, los vastos estudios cuantitativos de la consultora Gallup describen al engagement como el experimentar involucramiento, satisfacción y entusiasmo por el trabajo (Harter, Schmidt y Hayes, 2002; Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, y Blue, 2016). Sin embargo, como la escala Gallup Workplace Audit mide percepciones de características laborales, los estudios realizados

por Gallup no son válidos para describir la experiencia afectiva del engagement (Mackay et al., 2016). A diferencia de las perspectivas previamente descritas, el constructo de *work engagement* desarrollado por Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002) ha sido estudiado de manera válida en múltiples poblaciones y circunstancias, de modo que se ha recogido contundente evidencia de su relación con otras variables psicológicas y se recomienda utilizarla para futuras investigaciones sobre los antecedentes y consecuencias del engagement (Bakker et al., 2008). En línea con lo previo, el presente estudio se desarrolla dentro de la línea teórica del *work engagement*.

Work engagement, también llamado vinculación psicológica con el trabajo (engagement de ahora en adelante), es un estado mental motivacional relacionado al trabajo, que se presenta de manera persistente, se experimenta como positivo, satisfactorio y pleno, y se caracteriza por la sensación de vigor, dedicación y absorción en el trabajo (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2006). Se entiende por vigor la sensación de energía, resistencia mental y deseo de invertir esfuerzo en el trabajo; dedicación es descrito como la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo; y absorción es sentirse totalmente concentrado en el trabajo, con dificultades para desconectarse (Schaufeli et al., 2002; Salanova y Llorens, 2008). Asimismo, de acuerdo a esta línea teórica, el engagement se predice a partir de recursos laborales que satisfacen las necesidades de autonomía, relación y competencia de los trabajadores; entre ellos destacan el apoyo social, el feedback, el apoyo a la autonomía, las oportunidades de aprendizaje y la variedad de tareas (Schaufeli y Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, y Van Rhenen, 2009; Christian et al., 2011).

La importancia del work engagement en una organización radica en su relación con resultados organizacionales deseables, como alto desempeño, bajo ausentismo y baja rotación de personal (Christian et al., 2011; Demerouti y Cropanzano, 2010; Bakker y Bal, 2010). En la actualidad se han realizado una serie de estudios que aportan evidencia sobre la relación entre el work engagement y la intención de rotación. Esta relación es consistente dado que el engagement involucra sentirse enérgico, identificado y absorto en el trabajo, implica haber invertido recursos psicológicos en él y haber desarrollado una actitud que favorece las intenciones de permanecer en la organización (Agoi, 2015; Hobfoll, 2012; Freene, 2006; Macey y Schneider, 2008; Shuck, Twyford; Reio y Shuck, 2008; Bakker y Demerouti, 2008). En este sentido, Schaufeli y Bakker (2004) comprobaron la relación con profesionales de la salud en Holanda; Halbesleben y Wheeler (2008) con trabajadores de diversos rubros en EEUU; Camgoz, Ekmekci, Karapinar, y Guler (2016) con especialistas bancarios en Turquía; Gabel, Dolan, Suárez; Ceretti, y Nuñez del Prado (2015) con muestras de enfermeros en España y Uruguay, y Coetzee y Rothmann (2005) con profesores universitarios en Sudáfrica, entre otros (Robyn y Du Preez, 2013; Simons y Buitendach, 2013).

Según la revisión realizada, no hay evidencia que relacione al engagement con la intención de rotación en el Perú, o que relacione las variables en una población del sector retail. Asimismo, la literatura señala que no se espera encontrar engagement en niveles elevados en trabajadores operativos dado que este tipo de trabajo no ofrece la posibilidad de tomar decisiones, de modo que no satisface la necesidad básica de autonomía (De Lange et al., 2008; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2016; Schaufeli y Bakker, 2004). Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado en supermercados de Lima (Asin, Dibos y Prado, 2015), el personal que elige permanecer trabajando ha reportado no desvincularse de la empresa dado que encuentra en el

trabajo recursos que podrían satisfacer su necesidad de competencia: estabilidad laboral, reconocimiento por su buen desempeño, y oportunidades de desarrollo a través de capacitaciones y una línea de carrera efectiva. Del mismo modo, identifican recursos laborales que satisfacen la necesidad de relación al percibir trabajo colaborativo y basado en respeto, comunicación positiva entre compañeros y entre diversas áreas, que se incentiva el trabajo en equipo, y que existe una buena relación entre pares caracterizada por brindarse soporte, apoyo y ánimos para preservar la motivación del equipo alta (Bakker y Schaufeli, 2004). En este sentido, sí vale la pena estudiar el work engagement en los trabajadores de primera línea de un supermercado en Lima y explorar si se presenta la relación entre work engagement e intención de rotación.

Considerando lo previo, se entiende que el sector retail es un giro importante para la economía del Perú, al cual la rotación laboral le genera costos significativos (GRDI, 2016; La República, 2016; PwC, 2014; Hinkin y Tracey, 2000). Dicha rotación es precedida por una intención ocasionada por causas variadas, que predispone al colaborador a abandonar su empleo (Torres, 2016; Rathi y Lee, 2015). Entre las variables que se relacionan con la intención de rotación destaca el work engagement. En esta línea, la presente investigación pretende explorar la relación entre el engagement y la intención de rotación en una empresa peruana de retail.

Método

Participantes

La muestra fue tomada en una cadena de supermercados ubicados en Lima Metropolitana, conformada por tiendas que, acorde a la estrategia de la empresa de atender a múltiples niveles socioeconómicos con un único servicio homologado, se ubican en los distritos de La Molina, Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo, San Isidro, San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo. Es una cadena fundada y gestionada en Perú, con una operación de alcance nacional, que pertenece a un grupo corporativo cuya casa matriz se ubica en Santiago de Chile.

La muestra estuvo conformada por 202 trabajadores de primera línea de una empresa retail de supermercados, que accedieron voluntariamente a participar del estudio. Los candidatos provinieron de nueve supermercados de la organización, donde laboraban en cinco áreas distintas. La edad promedio resultó ser 24 años ($DE = 6.18$ años), y respecto al tiempo que venían desempeñándose en la organización, la mediana fue 14 meses ($DE = 21.3$ meses). Asimismo, como se observa en la tabla 1, participaron 84 mujeres y 118 hombres, quienes habían completado secundaria (40.6%), cursado estudios técnicos (30.7%) o cursado estudios universitarios (30.7%), donde 165 de los trabajadores se encontraban en su adultez emergente (entre los 18 años y 29 años), 28 en su adultez temprana (entre los 30 años y 39 años) y 9 en su adultez media (entre los 40 años y 67 años), acorde a las descripciones de Pérez y Navarro (2011) y de Papalia, Feldman y Martorell (2012).

Tabla 1*Características demográficas nominales de la muestra*

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	84	41.6
	Masculino	118	58.4
Formación	Secundaria	82	40.6
	Técnica	62	30.7
	Universitaria	58	28.7
Área	Perecibles	55	27.2
	No-Perecibles	32	15.8
	Cajas	63	31.2
	Prevención	27	13.4
	Soporte	25	12.4
Momento de la adultez	Adultez emergente (18 a 29 años)	165	81.7
	Adultez temprana (30 a 39 años)	28	13.9
	Adultez media (30 a 67 años)	9	4.4

Medición

Se empleó una ficha de datos auto aplicativa para recoger información personal y sociodemográfica de los participantes. En esta se consignó edad, sexo, estado civil, último grado de estudios; meses en la organización y área en la organización.

Work engagement se evaluó utilizando la versión de 9 ítems de la escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que consiste en tres dimensiones con tres ítems cada una: vigor, dedicación, y absorción (Schaufeli y Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2006). Todos los ítems puntúan en una escala tipo Likert con 7 puntos de frecuencia que van de 0 (nunca) a 6 (diariamente). La escala UWES-9 fue validada con una población de docentes de Lima Metropolitana demostrando confiabilidad suficiente según George y Mallery (2003) al hallarse $\alpha_{\text{vigor}}=.77$, $\alpha_{\text{vigor}}=.74$ y $\alpha_{\text{absorción}}=.61$ (Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet, 2015). En el

presente estudio se encontró nuevamente confiabilidad suficiente: $\alpha_{\text{engagement}}=.89$, $\alpha_{\text{vigor}}=.73$, $\alpha_{\text{vigor}}=.83$ y $\alpha_{\text{absorción}}=.77$

Intención de rotación se evaluó con una escala de cuatro ítems creada y piloteada para el actual estudio, basada revisión teórica sobre intención de rotación voluntaria y en el cuestionario Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW) de Van Veldhoven y Meijman (1988) con el cual se ha hallado previamente una relación con engagement (Schaufeli et al., 2004). Los reactivos descritos son “Estoy pensando buscar trabajo en otra organización”, “Estoy pensando dejar de trabajar en esta organización”, “El próximo año planeo buscar trabajo en otra organización” y “Pronto planeo dejar de trabajar en esta organización”. La escala obtuvo un alfa de Cronbach de 0.89 considerado bueno según George y Malley (2003).

Procedimiento y técnica analítica

Primero se coordinó con el área de Recursos Humanos de la empresa para obtener su aprobación del estudio, quienes facilitaron la aplicación de las escalas en 9 tiendas. Segundo, se evaluaron en 8 días distintos al personal de primera línea de las tiendas facilitadas. Durante las visitas a cada tienda, se explicó individualmente a cada participante el alcance de la investigación y se obtuvo su consentimiento informado de manera verbal y por escrito, para salvaguardar su confidencialidad y anonimato. Luego, se les entregó los participantes la ficha de datos, ambas escalas psicométricas y un lapicero para que completen las hojas. En un tercer momento, se compiló la información en una base de datos y usando SPSS se realizaron análisis descriptivos exploratorios respecto a los datos sociodemográficos y correlaciones bivariadas entre las variables de engagement e intención de rotación.

Resultados

Se exploró la normalidad de los datos y se encontró una distribución no paramétrica de las respuestas a las escalas de engagement e intención de rotación. En base a ello se procedió a revisar las medianas y frecuencias, así como las correlaciones de las variables del estudio usando el Rho de Spearman.

Los participantes reportaron experimentar engagement más de una vez a la semana ($M=4.63$; $DE=1$). Además, se reportaron resultados intermedios sobre la intención de rotar ($M=2.61$; $DE=1.1$); donde el 15% respondió estar de acuerdo con tener intención de rotar, 49% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 36.1% en desacuerdo (tabla 2).

Tabla 2

Prevalencia de la intención de rotación en los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo y Totalmente de Acuerdo	31	15.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	98	48.5
En desacuerdo y totalmente en desacuerdo	73	36.1

En cuanto a las correlaciones (tabla 3), se hallaron relaciones inversas y de tamaño moderado entre el engagement, dedicación y vigor con la intención de rotar. Asimismo, se encontró una correlación inversa y pequeña entre absorción y la intención de rotación.

Tabla 3

Correlaciones entre Engagement e Intención de Rotación

	Engagement	Dedicación	Vigor	Absorción
Intención de Rotación	-.42*	-.45*	-.43*	-.26*

Nota. * $p < .01$

Adicionalmente, al segmentar la muestra por sexo y formación (tabla 4), se hallaron relaciones inversas entre engagement, dedicación, vigor y absorción con la intención de rotar en

ambos sexos y en los tres grados de formación encontrados en la muestra. Otras variables de control como tienda, áreas laborales y momento de la adultez no se analizaron por el tamaño pequeño de las muestras al momento segmentar los resultados.

Tabla 4

Correlaciones entre Engagement e Intención de Rotación (IDR), por Sexo y Formación

	Sexo		Formación		
	Masculino	Femenino	Secundaria	Técnica	Universitaria
	IDR	IDR	IDR	IDR	IDR
Engagement	-.39*	-.47*	-.38*	-.49*	-.403*
Dedicación	-.43*	-.43*	-.42*	-.47*	-.42*
Vigor	-.44*	-.47*	-.41*	-.60*	-.34*
Absorción	-.24*	-.37*	-.23*	-.302*	-.34*

Nota. *p < .01



Discusión

El sector retail es un giro de negocios bastante particular dado que acompaña el acelerado crecimiento económico del país, pero se ve constantemente amenazado por la rotación voluntaria de su personal y se ha sugerido que los trabajadores de primera línea, que componen la mayoría de su fuerza laboral, no suelen experimentar engagement (INEI, 2016; PwC, 2014; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2016). Considerando ello, se revisó cómo están los niveles de engagement e intención de rotación en esta población y si es que estas dos variables están relacionadas.

Un primer resultado descriptivo demuestra que los participantes del estudio experimentan engagement varias veces a la semana. Así es posible afirmar que los trabajadores de primera línea en cadenas de supermercados demuestran vigor, es decir la sensación de energía, resistencia mental y deseo de invertir esfuerzo en el trabajo; dedicación, entendido como la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo; y absorción, en el sentido de estar totalmente concentrado en el trabajo, con dificultades para desconectarse (Salanova y Llorens, 2008; Bakker y Schaufeli, 2004).

Los resultados expuestos son interesantes pues sugieren que el engagement puede manifestarse en trabajadores operarios de primera línea y en niveles elevados, contrario a lo descrito por la literatura (De Lange et al., 2008; Schaufeli, Bakker y Salanova, 2016). Se ha considerado en estudios previos que esta población probablemente no experimente engagement debido a la falta de autonomía y posibilidad de tomar decisiones (Huang, 2011). Sin embargo, en un entorno como la empresa retail donde se trabaja en equipos grandes y con mucho dinamismo, se podrían explicar los resultados altos en engagement a través de recursos laborales como apoyo social, el trabajo en equipo, la estabilidad en los privilegios del trabajo y la oportunidad de

aplicar habilidades distintas en el trabajo (Gabel et al., 2015; Camgoz et al., 2016; Kim, 2017; Asin et al., 2015).

Por otro lado, los resultados descriptivos sugieren que el 15% del personal de la cadena de supermercados presenta intenciones de rotar. Tomando en cuenta que la intención de rotación es el mayor predictor de la rotación voluntaria efectiva y que anualmente la rotación efectiva en el sector retail consta en 52%, la intención de rotación encontrada se considera baja (HayGroup, 2015; Rathi y Lee, 2015). En este sentido, se encontró una prevalencia baja de trabajadores de primera línea que haya evaluado la probabilidad de dejar permanentemente el trabajo, desee conscientemente renunciar a su organización o haya desarrollado una actitud que la predisponga a dejar el trabajo en el futuro cercano (Bhatnagar, 2012; All, 2012; Obando y María, 2009). Asimismo, sólo el 36% reporta tener intenciones de permanecer en la organización, índice que también está por debajo de lo esperado en el sector. De este modo, se puede afirmar que, por más que no haya una clara intención de permanecer en la empresa, la intención de rotación es baja.

Este resultado es interesante pues se conoce que el nivel de rotación en el sector es bastante elevado, de modo que se esperaría encontrar una intención de rotación elevada en la población estudiada (Gestión, 2014). Por una parte, se explica que no predomine la intención de rotar dado que los trabajadores del sector reportan sentirse cómodos y contentos en el trabajo. Por otra parte, se puede entender que tampoco predomine la intención de permanecer en la organización considerando que los trabajadores suelen rotar por la incapacidad del trabajo para brindarles algunos recursos necesarios: horarios inflexibles conflictúan con necesidades personales o de formación académica, y los sueldos son bajos y no solventan sus necesidades económicas (Asin et al., 2015). De este modo, se entiende que los colaboradores están suficientemente cómodos como para que haya una tendencia clara de intención de rotación, pero

la percepción de necesidades no satisfechas impide que haya una tendencia clara intención de permanencia.

En este sentido, se precisa que en este supermercado el trabajador de primera línea experimenta engagement frecuentemente y no tiene una intención clara de rotación o permanencia. Dado este complejo perfil, vale la pena entender cuál es la relación entre el engagement y la intención de rotación.

En esta línea, los resultados demuestran la existencia de una relación inversa y de tamaño moderado entre el engagement y la intención de rotación. Estos resultados son consistentes al segmentar la muestra por sexo y formación, de modo que estas características sociodemográficas no influyen en la relación inversa encontrada. Esto quiere decir que cuando un trabajador experimente niveles elevados de vigor, dedicación y absorción en el trabajo, su intención de rotación se verá reducida. Este resultado es afín a lo presentado en estudios realizados en diferentes geografías e industrias (Schaufeli y Bakker, 2004; Camgoz et al., 2016; Gabel et al., 2015).

Respecto a la relación estudiada, investigaciones previas argumentan que colaboradores que se encuentran engaged estarán predispuestos a permanecer en su organización. Se considera que el engagement implica, para los colaboradores, encontrarse dispuestos a tomar iniciativa sobre sus vidas incluso cuando se encuentran cansados, de modo que no sienten el trabajo como esclavizante. Sumado a ello, se ha descrito que el engagement involucra sentirse entusiasmado y capaz en el trabajo, estado que favorece el desarrollo de apego con la organización. Las experiencias descritas interactúan en la adopción de una actitud que favorece las intenciones de permanecer en la empresa (Coetzee y Villiers, 2010; Demerouti y Cropanzano, 2010; Robyn y Du Preez, 2013).

Asimismo, se precisa que al experimentar engagement se reduce la probabilidad que un colaborador haga un esfuerzo consciente y deliberado de dejar la organización en el futuro (Kim, 2017). En este sentido, se entiende que al estar inmerso en un estado emocionalmente positivo que absorbe al individuo en el trabajo, este no invertirá esfuerzos cognitivos en evaluar y ponderar la opción de dejar la organización; paso previo a desarrollar un deseo consciente y deliberado de renunciar a la organización (Bakker et al., 2004; Simo, Sallan y Fernández, 2008; All, 2012; Obando y María, 2009). De esta forma, se expresa que cuando el individuo esté en un estado de engagement se espera que no tome lugar el proceso que resulta en experimentar una intención de rotación voluntaria.

Otra explicación es que colaboradores experimentando mayor nivel de engagement no estarán dispuestos a dejar la organización dado que han invertido energía e identidad en el trabajo (Bakker y Demerouti, 2008). Esta explicación se alinea con la teoría de conservación de recursos (Hobfoll, 2012), la cual sugiere que los colaboradores experimentando engagement invierten recursos psicológicos esperando recibir más recursos como consecuencia. Al estar a la expectativa de recursos, el colaborador necesita permanecer en el trabajo y le resulta poco útil considerar la opción de separarse del trabajo. Por lo contrario, aquellos colaboradores que no están engaged, siguiendo la teoría estarían a la expectativa de perder inminentemente más recursos psicológicos, de modo que necesitan considerar la posibilidad de separarse de la organización.

Profundizando en la explicación de la relación estudiada, se han realizado múltiples investigaciones respecto a las dimensiones del engagement. Se ha encontrado que la sensación de vigor y energía en el trabajo lleva a que los colaboradores perciban que su contrato psicológico se está cumpliendo y por ende disminuye la intención de rotación (Shuck et al., 2008). Respecto

a la dedicación, se ha expuesto que se vive como inspiración, orgullo, involucramiento, compromiso, apego, y comportamientos ciudadanos y prosociales, los cuales interactúan para suprimir la intención de rotación (Agoi, 2015; Macey y Schneider, 2008). Por último, se detalla que los colaboradores absortos en el trabajo entenderán lo que se espera de ellos y su contribución a la organización, así se sentirán felices y profundamente inmersos en su rol, de modo que se favorece su desarrollo, les resulta difícil separarse de su trabajo y se reduce su intención de rotar (Agoi, 2015; Freene, 2006; Simons y Buitendach, 2013).

Recopilando lo previo se entiende que los trabajadores de primera línea de este supermercado experimentan con frecuencia vigor, dedicación y absorción pues el trabajo en supermercados se caracteriza por brindar recursos laborales que promueven la recurrente sensación de engagement. Asimismo, se desarrolló que la sensación de engagement se encuentra relacionada con una menor intención de rotación, explicada por una actitud favorable hacia la permanencia, la interrupción del proceso que desarrolla la intención de rotación, la conservación de recursos psicológicos, y el efecto específico del vigor, la dedicación y la absorción. En esta línea, se encuentra que, pese a que se esperaba una intención de rotación alta en trabajadores del rubro retail, los trabajadores en supermercados se sienten satisfechos, respetados e involucrados en el trabajo, sin una intención clara de dejar el trabajo. De esta forma, se entiende que la relación inversa entre engagement e intención de rotación se comprueba en los trabajadores de primera línea en esta cadena de supermercados de Lima.

En relación a las limitaciones de esta investigación, los estudios de Asin et al. (2015) sugieren que la rotación en esta población puede deberse a motivos extrínsecos-monetarios que no se pueden controlar desde la gestión de constructos de la psicología organizacional. De este

modo, se reconoce que sólo un porcentaje de la variabilidad de la rotación efectiva podrá deberse a factores psicológicos.

Se recomienda profundizar la investigación en la relación del engagement con la intención de rotación en el sector retail, considerando al engagement como una variable mediadora entre recursos, demandas u otras características laborales. De esta manera se podrá entender el espectro completo sobre qué variables gestionar para incrementar los niveles de engagement, y así reducir la intención de rotación voluntaria.

En línea con ello, se recomienda realizar investigaciones longitudinales donde se mida el porcentaje de variabilidad de la intención de rotación sobre la rotación efectiva, y se observe el efecto que recursos laborales pueden tener sobre el engagement.

Adicionalmente, sería interesante complementar la aproximación cuantitativa sobre la intención de un trabajador de potencialmente rotar en el futuro, con una aproximación cualitativa para entender los argumentos que movilizan a trabajadores que eligen dejar la empresa a tomar este curso de acción.

A modo de conclusión, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo identificar que la rotación voluntaria de trabajadores de primera línea le genera costos significativos al sector retail. Dicha rotación es precedida por una intención de rotar voluntariamente que podría gestionarse a través del engagement.

A pesar que la literatura previa considere que los trabajadores de primera línea experimenten poco engagement, el presente estudio encuentra una prevalencia de más de una vez a la semana; explicado por las características del trabajo en supermercados que promueven el desarrollo y la colaboración.

Si bien se esperaba un nivel alto, se encontraron niveles intermedios de intención de rotación en los trabajadores de primera línea en los supermercados en Lima. Por ello, se sugiere que los trabajadores no están suficientemente contentos y cómodos como para tener una intención clara de rotación, pero perciben algunas necesidades insatisfechas que dificultan una intención de permanencia.

Se precisa que el trabajador de primera línea en la cadena de supermercados experimenta engagement frecuentemente y no tiene intención clara de rotación o permanencia. Dado este complejo perfil, vale la pena entender cuál es la relación entre el engagement y la intención de rotación.

El engagement predispone permanecer en una organización. Los colaboradores que estén engaged tomarán iniciativa sobre sus vidas, se sentirán entusiasmados, capaces y apegados al trabajo; experiencias que interactúan en la adopción de una actitud que favorece las intenciones de permanecer en la organización.

El engagement interrumpe el proceso que desarrolla la intención de rotar voluntariamente, pues al experimentar engagement y estar inmerso en un estado emocionalmente positivo el individuo no invertirá esfuerzos cognitivos en evaluar y ponderar la opción de dejar la organización.

Colaboradores experimentando engagement invierten recursos psicológicos en el trabajo y están a la expectativa de recibir recursos de vuelta, de modo que permanecen en el trabajo. Quienes no están engaged, son quienes consideran separarse de la organización.

Las dimensiones de engagement tienen efectos específicos que se relacionan con una reducida intención de rotación: a través del vigor se percibe el cumplimiento del contrato

psicológico, a través de la dedicación se vive involucramiento psicológico y comportamental, y a través de la absorción hay bienestar al trabajar profundamente inmerso.

Finalmente, se comprueba que existe una relación inversa entre el engagement y la intención de rotación y se afirma que la relación se replica en la población de trabajadores operativos de primera línea en una cadena de supermercados en Lima.



Referencias bibliográficas

- Agoi, L. F. (2015). Effect of work engagement on employee turnover intention in public Sector, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(12), 426-440.
- Alexandrov, A., Babakus, E. y Yavas, U. (2007). The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 9(4), 356-371.
- All, D. (2012). *Efecto del compromiso organizacional, factores biográficos y laborales sobre el nivel de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento* (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
Recuperado de: <http://www.ucab.edu.ve>
- Bakker, A. B., y Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bhatnagar, J. D. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.

- Camgoz, S. M., Ekmekci, O. T., Karapinar, P. B., y Guler, B. K. (2016,02,29). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*. doi:10.1007/s11199-016-0595-0.
- Chapman, G., y White, P. E. (2011). *Los 5 Lenguajes del Aprecio en el Trabajo: Como Motivar al Personal Para Mejorar su Empresa*. Chicago, EEUU: Editorial Portavoz.
- Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cox, R. y Brittain, P. (2000). *Retail Management*. Harlow, Inglaterra: Pearson Education.
- Demerouti, E., y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. En A. B. Bakker y M. P. Leiter (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147–163). Hove, Inglaterra: Psychology Press.
- Flores, C. (2014,08,23). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. *Correo*. Recuperado de <http://www.diariocorreo.pe/economia/>
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., y Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (Engagement): un estudio de validez en profesionales de docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 21(2), 195-206.
- Freathy, P. y Sparks, L. (2000), The organisation of working time in large UK food retail firms. En Baret, C., Lehndorff, S. y Sparks, L. (Ed.), *Flexible Working in Food Retailing*, Routledge (pp. 83-113). Londres, Inglaterra: Routledge.
- Freene, Y. y Tiernan, J. (2006). Employee engagement: An overview of the literature on the proposed antithesis of burnout. *The Irish Journal of Psychology*, 27, 130-141.

Frontline Retail Australia. (2013,10,25). Retention Strategies to Keep Retail Staff Engaged.

FRA. Recuperado de <http://www.frontlinerecruitmentgroup.com>

Fuchs, R. M., y Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60.

Gabel Shemuely, R., Dolan, S. L., Suárez Ceretti, A., y Nuñez del Prado, P. (2015,12,17).

Burnout and Engagement as Mediators in the Relationship between Work Characteristics and Turnover Intentions across Two Ibero-American Nations. *Stress and Health*.

Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/>

Gallup. (2016). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*.

Recuperado de <http://www.gallup.com>

George, D., y Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference.

Gestión. (2014,03,21). El 12% de personal en retail rota de trabajo en un año. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/>

Glebbeck, A. C., y Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.

Global Retail Development Index. (2016). Global retail expansion at a Crossroads. *AT Kearney*.

Recuperado de <https://www.atkearney.com/>

Global Retail Development Index. (2017). The Age of Focus. *AT Kearney*

Recuperado de <https://www.atkearney.com/>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., y 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.

- Halbesleben, J. R., y Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work y Stress*, 22(3), 242-256.
- Harter, J., Schmidt, F., y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hay Group. (2015). Resultados Encuesta Salarial del Club de Retail. *Hay Group*.
- Hinkin, T. R., y Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(3), 14.
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping*, 127-147.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., y Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Huang, T. P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 924-944.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016,09,12). Índice Temático Económico. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Jones, D.C., Kalmi, P., y Kauhanen, A. (2010), How Does Employee Involvement Stack Up? The Effects of Human Resource Management Policies on Performance in a Retail Firm, *Industrial Relations*, 49(1), 1-21

- Kalleberg, A. L., y Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 315-335.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- La República. (2016,03,17). Ventas en el sector retail solo crecerían 4,5% en 2016. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/>
- Lindblom, A., Kajalo, S., y Mitronen, L. (2015). Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing. *Management Decision*, 53(7), 1642-1658.
- Macey, W.H., y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organisational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mackay, M., Allen, J., y Landis, R. (2016). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com>
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros* (Tesis para Magister). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México. Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/>
- Obando, M., y María, P. (2009). *Rotación de Personal de la empresa SIGO SA* (Tesis para Doctorado). Universidad de Oriente, Nueva Esparta.
- Ogbonna, E. y Whipp, R. (1999), Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector, *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-90.

Papalia, D., Feldman, R., & Martorell G. (2012). *Desarrollo Humano*. México DF: McGrawHill.

Pérez, N., & Navarro, I. (2011). *Psicología del Desarrollo Humano. Del nacimiento a la vejez*. España: Editorial Club Universitario.

Price Waterhouse Coopers. (2014). Tendencias de Retención del talento. *Price Waterhouse Coopers*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/>

Ponce, A. R. (1991). *Administración de personal*. Ciudad de México, México: Editorial Limusa.

Rathi, N., y Lee, K. (2015). Retaining talent by enhancing organizational prestige: An HRM strategy for employees working in the retail sector. *Personnel Review*, 44(4), 454-469.

Rich, B. L., Lepine, J. A., y Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Robyn, A., y Du Preez, R. (2013). Intention to quit amongst Generation Y academics in higher education. *SA Journal of industrial Psychology*, 39(1), 1-14.

Salas, B. (2015,09,21). Retail en el Perú: Unas 3,900 tiendas se abrirán en los próximos cinco años. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/>

Salanova, M., y Llorens Gumbau, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. Unpublished Manuscript: *Department of Psychology, Utrecht University*.

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.

Shuck, B., Reio Jr, T. G., y Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international, 14*(4), 427-445.

Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., y Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 239-270.

Simo, P., Sallan, J. y Fernandez, V. (2008). Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización: Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas. 16*(22), 1068-2342.

Simons, J.C., y Buitendach, J.H. (2013). Psychological capital, work engagement, and organizational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-12.

- Tett, R. P., y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Torres, R. (2016). *Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Van Veldhoven, M., y Meijman, T. F. (1994). Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work (QEEW) Preliminary English Version. *Amsterdam National Research Institute for Working Conditions*, Bruselas, Bélgica.
- Vanderberg, R. J., y Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior. *Human Relations*, 52, 1313-1336.
- Yang, H. C., Ju, Y. H., y Lee, Y. C. (2016). Effects of job stress on self-esteem, job satisfaction, and turnover intention. *Journal of Transnational Management*, 21(1), 29-39

Apéndice A

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

La presente investigación es conducida por Tomás García de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer si existe una relación entre los sentimientos en el trabajo y la intención de dejarlo.

- La participación es voluntaria y anónima.
- La información de su encuesta **NO** se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- La encuesta tiene una duración máxima de 10 minutos.
- Si lo desea, puede retirarse en cualquier momento sin que lo perjudique en ninguna forma.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

Se agradece mucho su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Tomás García, cuya meta es conocer si existe una relación entre los sentimientos en el trabajo y la intención de dejarlo.

Reconozco que la información que yo provea es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

Me han indicado que responderé un cuestionario que toma máximo 10 minutos.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que me perjudique.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Tomás García al teléfono 948424965. Asimismo, puedo pedirle información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha