

# **EL ARRAIGO LABORAL Y LA INTENCIÓN DE DEJAR LA EMPRESA EN LOS JÓVENES PROFESIONALES**

## *Resumen*

En la actualidad la retención del personal es más importante que nunca. Los jóvenes nacidos a partir de 1982 constituyen la generación laboral entrante a las organizaciones y poco se ha estudiado sobre ellos en el ámbito laboral y sobre cómo retenerlos. La investigación realizada estudia las diferentes dimensiones del arraigo laboral y su relación con la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales. La metodología empleada ha sido cuantitativa y ha permitido conocer las dimensiones que merecen mayor atención para disminuir la rotación.

*Palabras clave:* arraigo laboral, intención de dejar la empresa, generación Y, retención.

## **INTRODUCCIÓN**

Los jóvenes pertenecientes a la cohorte de nacidos a partir de 1982 (también llamada en la literatura generación Y o generación del milenio) conforman la fuerza laboral entrante a las organizaciones.

De acuerdo a Joshi, Dencker, Franz y Martocchio (2010), las generaciones usualmente se conceptualizan según la edad. Este es el caso de los llamados, Baby Boomers, Generación X, Generación Y. Esta clasificación asume que el hecho de crecer en una determinada época impacta en los valores y las actitudes de los individuos que nacieron en el mismo período. Cabe mencionar que los límites de inicio y fin de las generaciones varían en la literatura revisada (Myers y Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010; De Hauw y De Vos 2010; Levenson, 2010).

El estudio de las generaciones en el lugar de trabajo ofrece oportunidades para diseñar políticas que manejen efectivamente las diferencias generacionales en el entorno laboral (Joshi et al., 2010).

Según Twenge (2010) si bien se mencionan permanentemente estereotipos sobre las diferentes generaciones, no se han verificado empíricamente las diferencias entre ellas. En este mismo sentido, se expresan Hershatter y Epstein (2010); Myers y Sadaghiani, (2010); Kowske, Rasch y Wiley (2010) y Cennamo y Gardner, (2008). Algunas de las diferencias no verificadas que se le atribuyen a la generación más joven son el espíritu altruista y la valoración sobre el tiempo

libre (Twenge, 2010). Según Myers y Sadaghiani (2010) las especulaciones les atribuyen características positivas y negativas a los jóvenes profesionales. Entre las positivas destacan: atracción por ambientes diversos, capacidades de comunicación avanzadas, conocimientos de tecnologías de la información, comodidad con el trabajo en equipo. Entre las negativas se encuentran: impaciencia, deslealtad y engreimiento.

Los jóvenes en los que estará interesado este estudio son los nacidos entre 1982 y 1999, a los que comúnmente se les clasifica como miembros de la generación del milenio o generación Y (Twenge, Campbell, Hoffman y Lance, 2010).

El entorno profesional se encuentra fuertemente interesado en esta generación puesto que constituye la nueva generación en el ámbito laboral (De Hauw y De Vos, 2010). El interés es debido a la presencia de posible conflicto entre las generaciones que conviven en una misma organización. Los gerentes deben lidiar con las diferencias generacionales que pueden causar alteraciones en las relaciones de los empleados y en su productividad (Myers y Sadaghiani, 2010). Del mismo modo, el entorno académico está interesado en saber cómo influyen estos jóvenes en los centros laborales actualmente (De Hauw y De Vos, 2010). Dirigir y motivar a esta generación es considerado un reto, una oportunidad y una habilidad que se debe aprender (Hershatte y Epstein, 2010).

Se podrán analizar variedad de temas de gestión empresarial centrándose en las peculiaridades que presentan los jóvenes de la generación Y, ahora bien en este trabajo nos vamos a centrar en analizar la relación del arraigo laboral de los jóvenes con la intención de dejar el trabajo, es decir, la rotación. La rotación genera consecuencias muy serias para las organizaciones. Cuando un empleado se va de la organización se pierde lo invertido en entrenamiento y capacitación. Asimismo, cuando la rotación es alta la moral de los empleados que permanecen en la organización también se ve afectada (Ertas, 2015).

El análisis de la rotación en la generación Y presenta importantes contradicciones en la literatura. Por un lado, algunos investigadores sostienen que estos reportan una menor intención de dejar sus trabajos o que por lo menos los resultados son diversos (Twenge, 2010). Por otro lado, se sostiene que la intención de dejar la empresa está presente en los jóvenes si sus expectativas no se cumplen (Cennamo y Gardner, 2008; Hershatte y Epstein, 2010). Es más, una de las causas de la rotación prematura es el sentimiento de aburrimiento en el centro laboral (Myers y Sadaghiani, 2010).

Según Whalecom (2013), para el año 2020 un 75% de la fuerza laboral estará constituida por la generación Y. Estudios realizados en la realidad peruana dan cuenta de que los jóvenes profesionales pretenden permanecer en sus posiciones laborales actuales no más de tres años (Arellano, 2013; Whalecom, 2013). Preocupante también es la cifra que Ipsos Perú refiere sobre los jóvenes de la generación Y. El 72% de los jóvenes encuestados, cambiaría de trabajo si se le ofreciera una mejor oferta laboral en caso de que tuviera menos de seis meses en su puesto de trabajo actual (Torre, 2014). Estas cifras son muy similares a las que presenta Deloitte, en su 2019 Millennial Survey (Deloitte, 2019). En el estudio mundial de 2019 encontró el 49% de los miembros de la generación Y encuestados piensa que dejará el trabajo en dos años, en 2018 la cifra fue de 42% (Deloitte, 2018).

Por ello, entender las expectativas laborales de esta generación es de interés de las organizaciones para lograr su retención (Hershatter y Epstein, 2010; D'Amato y Herzfeldt, 2008; Deal, Altman, y Rogelberg, 2010).

Las investigaciones sobre rotación han comenzado a analizar las causas por las que los trabajadores permanecen en las empresas contrariamente al tradicional estudio de las razones por las que dejan la empresa (Peltokorpi, Allen y Froese, 2015).

Precisamente en la búsqueda por entender cómo retener al personal se ha desarrollado el constructo de arraigo laboral (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001). Este constructo estudia las razones de permanencia en la organización. Su propuesta es relativamente nueva y el estudio de sus posibles antecedentes es demandado (Allen y Rhoades, 2013; Yang, Ma y Hu, 2011; Karatepe, 2013). Investigar el arraigo laboral en los jóvenes profesionales es relevante al atribuirse a los jóvenes poca lealtad hacia las organizaciones en las que trabajan.

Dicho de otro modo, el arraigo laboral estudiado en los jóvenes profesionales es un aporte significativo ante la necesidad de retenerlos. Además, se ha encontrado que puede explicar la intención de dejar la empresa por encima de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Clinton, Knight y Guest, 2012).

Ertas (2015) realizó un estudio en el que analizó las intenciones de dejar la empresa y las motivaciones de jóvenes de la generación del milenio y de empleados pertenecientes a generaciones mayores. Encontró que es más probable que la generación Y reporte intenciones de dejar la empresa que otras generaciones.

Ahora bien, existen resultados contradictorios en cuanto a la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales, por lo que se requiere mayor investigación en este aspecto (Kowske et al., 2010; Twenge, 2010). En este trabajo nos proponemos abordar este reto de la mano del arraigo laboral como predictor de la rotación de los empleados.

Adicionalmente, en la revisión de literatura se ha encontrado que el arraigo laboral ha sido estudiado de manera global, es decir sin distinguir entre las dimensiones que lo conforman. Es necesario un estudio del arraigo laboral en el que cada una de sus dimensiones se relacione con la intención de dejar la empresa en el caso de los jóvenes profesionales (Halvorsen, Treuren y Kulik 2015). Asimismo, los escasos estudios que se han ocupado de analizar la relación entre el arraigo laboral y la rotación se han desarrollado en el mercado estadounidense. La literatura demanda la necesidad de estudiar el arraigo laboral en muestras de países distintos a Estados Unidos (Harris, Wheeler y Kacmar, 2011; Nguyen, 2010; Peltokorpi, 2013) y en este trabajo lo vamos a hacer.

Es así que los objetivos del presente estudio son a) identificar las dimensiones del arraigo laboral que tienen mayor impacto sobre la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales y b) conocer la relación que las dimensiones del arraigo laboral tienen con la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales en el entorno de Perú.

## MARCO TEÓRICO

### *Arraigo laboral*

El arraigo laboral es una alternativa propuesta para explicar la rotación voluntaria. La rotación de personal es uno de los temas más importantes para las organizaciones (Batt y Colvin, 2011). Los costos de la rotación son altos, particularmente cuando se refiere a trabajadores técnicos, profesionales y gerenciales porque sus habilidades y conocimiento son difíciles de reemplazar (Batt y Valcour, 2003). Allen et al. (2010) señalan que los costos de rotación pueden variar de 90% a 200% del salario anual.

Para Haines, Jalette y Larose (2010) y Allen, Bryant y Vardaman (2010), es necesario distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria, pues sus determinantes son distintos y no distinguir la diferencia puede llevar a equivocaciones. La rotación voluntaria es iniciada por el empleado mientras que la rotación involuntaria es iniciada por la organización.

La mayoría de las teorías sobre rotación tienen la premisa de que los individuos renuncian ante infelicidad con el trabajo y ante ofertas laborales disponibles (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton y Holtom, 2004). Según estos autores enfocarse en la insatisfacción, bajo compromiso y alternativas laborales ha sido común en el estudio de la rotación voluntaria pero ha llegado a explicar alrededor de un 10% de la varianza. Bergiel, Nguyen, Clenney y Taylor (2009) sostienen que además de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, deben estudiarse otros factores en torno a la rotación. Ante esta realidad se sugieren nuevos giros al estudio de la rotación voluntaria. Es así que Mitchell et al. (2001) se enfocaron más en el estudio de la permanencia en la empresa a través del constructo de arraigo laboral (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008).

El concepto de arraigo laboral fue desarrollado por Mitchell et al. (2001). El arraigo laboral es un constructo que considera que los empleados se encuentran conectados en una red social. Esta red “atrapa” al empleado en su trabajo (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom y Harman, 2009). Es decir, que el arraigo laboral se define como las fuerzas combinadas que evitan que el empleado deje su trabajo (Yao, Lee, Mitchell, Burton y Sablynski, 2004 en Crossley, Bennet, Jex y Burnfield, 2007). La conexión se presenta en tres niveles:

- a. *Vínculos*. Son conexiones formales o informales entre una persona y su organización o gente de fuera de su organización (Mitchell et al., 2001). Ejemplos de vínculos de la organización son colegas y clientes. Ejemplos de vínculos extra laborales son la familia y amigos de la comunidad (Adams, Webster Buyarski, 2010).
- b. *Encaje*. Es la percepción del empleado sobre la compatibilidad o confort con la organización y con su entorno (Mitchell et al., 2001). Adams et al. (2010) explican que el encaje organizacional se refiere a compatibilidad con el conocimiento, habilidades requeridas, estilos de trabajo y cultura organizacional. El encaje extra laboral o externo se refiere a la compatibilidad con los valores de la comunidad o con el estilo de vida que ofrece la misma.
- c. *Sacrificio*. Son los costos percibidos de beneficios tangibles e intangibles que perderían los empleados en caso de alejarse de la organización (Mitchell et al., 2001). Según Adams et al. (2010), factores internos de la organización que se podrían perder serían el estatus, el prestigio, pagos y beneficios. Factores externos a la organización que se sacrificarían serían los clubes de la comunidad, los hobbies, el cambio de colegios, entre otros.

Como se ha mostrado los tres aspectos se consideran tanto para aspectos laborales como extra laborales. Es decir que se identificó el arraigo laboral en el trabajo y el arraigo laboral fuera del trabajo. El primero se refiere a las fuerzas que mantienen al empleado “atado” a su puesto y el segundo a los aspectos de la vida personal y de la comunidad que lo mantienen geográficamente estable (Ng y Feldman, 2010). Es necesario mencionar que el arraigo laboral es un constructo relativamente nuevo y que se encuentra en desarrollo (Zhang, Fried y Griffeth, 2012).

La medición del arraigo laboral es uno de los factores que se encuentra en discusión. Existen escalas compuestas y escalas globales para su medición. Las escalas compuestas reflejan el concepto bajo estudio con mayor detalle al considerar los tres factores en los ámbitos laboral y extra laboral y se caracterizan por ser extensas (Clinton et al., 2012). La escala global de arraigo laboral consiste en preguntas generales, no invasivas que buscan medir qué tan arraigado está el trabajador en su empresa (Crossley et al., 2007). Esta escala ha recibido críticas por no tratar explícitamente el ámbito extra laboral. Al enfocarse sólo en el ámbito de la organización, se deja de lado aquello que “atrapa” al empleado provocado por aspectos no laborales como las aficiones que practica o las amistades.

Según Bergiel et al. (2009) y Felps et al. (2009), el arraigo laboral se ha mostrado como predictor de la intención de dejar la empresa y la rotación voluntaria. Sin embargo, su impacto en las percepciones de las prácticas de recursos humanos organizacionales (especialmente las que muestran consideración hacia los empleados), aún no se ha estudiado. Se esperaría que cuando las áreas de recursos humanos muestran aprecio, se preocupan e invierten en los empleados, estos tengan mayor arraigo en la organización. Crossley et al. (2007) demostraron que el arraigo laboral en su medición global predice la intención de búsqueda de trabajo y la intención de dejar la empresa.

Los investigadores Ng y Feldman (2010) mencionan que en general los investigadores han encontrado evidencia empírica para la relación entre alto arraigo laboral y baja rotación voluntaria. Por su parte, Tanova y Holtom (2008) compararon modelos tradicionales para predecir la rotación e incluyeron el arraigo laboral. Comprobaron que influía en la rotación, por lo que plantearon la necesidad de desarrollar elementos que generen arraigo en los empleados si se desea su retención. En la tabla 1 se presentan las investigaciones revisadas que relacionan el arraigo laboral y la rotación voluntaria.

**Tabla 1: Estudios que relacionan el arraigo laboral y la rotación voluntaria**

<b>Autores</b>	<b>Principales hallazgos</b>
Mitchell et al. (2001)	Estar arraigado a una organización y a una comunidad se asocia a la reducción en el intento de dejar la empresa y a la rotación real.
Lee et al. (2004)	Analizaron por separado el arraigo laboral del ámbito organizacional y el extra laboral. El arraigo no laboral resultó predictor de la rotación y el ausentismo.
Crossley et al. (2007)	El arraigo laboral (medido en escala global) predijo la intención de rotación individual y la rotación voluntaria.
Mallol, Holtom y Lee (2007)	Resaltan la importancia del arraigo laboral como predictor de la rotación y como guía para políticas de retención.
Tanova y Holtom (2008)	El arraigo laboral predice significativamente la rotación voluntaria.
Clinton et al. (2012)	El arraigo laboral dentro de la organización y el arraigo extra laboral mostraron relación negativa con la intención de dejar la empresa. El arraigo laboral explicó la intención de dejar la empresa por encima de la satisfacción organizacional y el compromiso.
Karatepe (2013)	Los empleados con alto arraigo laboral muestran menores niveles de intención de rotación individual.

Fuente: elaboración propia

### *Intención de dejar la empresa*

Según Firth, Mellor, Moore y Loquet (2004), las intenciones son los determinantes inmediatos del comportamiento real. Ng y Butts (2009) señalan que la intención de dejar la empresa y la rotación están cercanamente relacionadas. Mencionan estudios en los cuales la relación es de 0,45 y 0,50.

Además de distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria, Allen et al., (2010) recomienda distinguir entre la rotación disfuncional y funcional. La rotación disfuncional es dañina para la organización pues implica la salida de personal difícil de reemplazar por sus habilidades.

Son diversos los factores que se han estudiado como antecedentes de la intención de dejar la empresa. Según Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight y George (2007) el compromiso organizacional es un fuerte predictor de la intención de dejar la empresa. El conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo y el estrés incrementan las probabilidades de rotación (Allen et al., 2010). Para Hausknecht, Rodda y Howard (2009) los factores que explican por qué la gente decide permanecer en la empresa son: satisfacción laboral, recompensas extrínsecas, lazos afectivos en la organización, compromiso organizacional, prestigio organizacional, falta de alternativas, años de trabajo en la empresa, oportunidades de avance, ubicación, buen trato, trabajo flexible e influencias personales. Otros factores asociados a la intención de dejar la empresa son el estrés laboral y los estresores (Firth et al., 2004).

Una de las tendencias de la última década en cuanto a la intención de dejar la empresa es el estudio del estrés no sólo como perjudicial sino como favorable respecto de la rotación. Los estresores mencionados en el acápite anterior incrementan la intención de rotar. Sin embargo, estresores desafiantes pueden ocasionar menos rotación (Holtom et al., 2008). Otra de las tendencias que mencionan Holtom et al. (2008) es la de diferenciar el enfoque de “permanecer” o de “dejar” la empresa, siendo el último el enfoque tradicional en las investigaciones.

Un aspecto con el que se coincide es el presentado por Lavoie-Tremblay, Paquet, Duchesne, Santo, Gavranic y Courcy (2010). Los autores sostienen que la intención de dejar la empresa debe estudiarse para cada generación en la fuerza de trabajo. De esta manera se podrán crear las estrategias necesarias para retenerla.

La intención de dejar la empresa no implica necesariamente que la rotación ocurra, pero la investigación sobre el tema considera que la intención y el comportamiento real están altamente correlacionados. Según Nelissen, Forrier y Verbruggen (2017) la intención de dejar la empresa ha demostrado ser el predictor más fuerte de la rotación real. Ertas (2015) nos recuerda que numerosos estudios sobre rotación examinan el efecto de las prácticas de Recursos Humanos en la probabilidad de dejar la empresa.

## **HIPÓTESIS**

La teoría del Intercambio Social contribuye a entender la relación entre el empleado y la organización (Eldor y Vigoda-Gadot, 2016). Los autores se apoyan en Coyle-Shapiro y Shore (2007) para identificar tres aspectos que son fundamentales para el intercambio social: la



relación, la reciprocidad y el intercambio. La relación se inicia con una de las partes concediendo un beneficio a otra, luego el beneficiario puede mostrar reciprocidad y una serie de intercambios pueden ocurrir, creándose así una especie de compromiso entre las partes (Coyle-Shapiro y Shore, 2007)

En la sección anterior se presentaron las dimensiones del arraigo laboral: vínculos, encaje y sacrificio. Estas dimensiones pocas veces se han estudiado de manera independiente a pesar de que ayudaría a las organizaciones a facilitar la generación del arraigo laboral (Halvorsen et al., 2015). Es en este sentido que se realizará el presente estudio.

Los vínculos conectan al trabajador en una red social, psicológica y financiera. Mientras haya más vínculos en la red, mayor debería ser la unión con la organización (Mitchell et al. 2001; Tanova y Holtom, 2008). La generación Y está acostumbrada a establecer interacción con los miembros de los grupos a los que pertenece, es su manera natural de socializar, incluso a través de la tecnología (Lub, Bal, Blomme y Schalk, 2016), por lo que se esperaría que si bien esta dimensión contribuya a disminuir la intención de dejar la empresa no sea la determinante.

El encaje tiene que ver con la comodidad que percibe un trabajador en una organización, con la compatibilidad que encuentra entre sus planes a futuro, sus valores y objetivos y los de su organización. De no calzar adecuadamente, la rotación voluntaria se produciría (Mitchell et al., 2001; Tanova y Holtom, 2008). Algunos aspectos que se consideran en la dimensión de encaje son la claridad y apoyo en las oportunidades de desarrollo de carrera y proveer entrenamiento para alcanzar objetivos futuros (Holtom, Mitchell y Lee, 2006). Estos son aspectos valorados por la generación Y (De Hauw y De Vos, 2010).

El sacrificio se refiere al costo percibido de beneficios que se perderían al cambiar de trabajo. Si un empleado considera que tiene más que perder, más difícil será para él cortar el vínculo con la organización (Mitchell et al., 2001; Tanova y Holtom, 2008). Cuando los empleados sienten que su empresa valora la complejidad de sus vidas y trata de ofrecer alternativas que contribuyan a un balance, tienden a ser más productivos y a permanecer en sus organizaciones por mayor tiempo (Holtom et al., 2006). Estos autores proponen que en la dimensión de sacrificio se consideran un buen sueldo, la capacidad de diseñar el lugar de trabajo, el apoyo a iniciativas de balance trabajo-vida, entre otros. Para la generación Y estos serían beneficios interesantes (Lub et al., 2016).

Asimismo, Clinton et al. (2012) mencionan que es de esperar una relación negativa entre las dimensiones del arraigo laboral y la intención de dejar la empresa. En la misma línea,

Peltokorpi et al. (2015) mencionan que mientras mayor arraigo laboral se dé en los trabajadores, menos probable es que dejen su organización.

Es así que se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Cada una de las dimensiones del arraigo laboral, vínculos, encaje y sacrificio, tiene una relación negativa con la intención de dejar la empresa de los jóvenes de la generación Y.

## **MÉTODO**

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre las dimensiones del arraigo laboral y la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales pertenecientes a la generación Y. Se desarrolló un estudio cuantitativo, correlacional, con una dimensión de tiempo de corte transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta a través de un panel online certificado. Se aplicaron cuestionarios autoadministrados a jóvenes pertenecientes a la generación Y con las siguientes características: edad entre 25 y 35 años, con 3 o más años de experiencia laboral, empleados en empresas medianas y grandes de la ciudad de Lima, egresados universitarios.

La encuesta se realizó en la ciudad de Lima durante los meses de abril y mayo de 2017. Se obtuvo una respuesta de 211 casos, con un error muestral de  $\pm 6,75\%$ . Los encuestados recibieron el cuestionario de manera virtual. El índice de respuestas efectivas fue de 21%.

La muestra está constituida por el 55% hombres y 45% de mujeres; por 51% de casados, 46% de solteros y 2% de divorciados; el 59% tiene hijos; el 55% trabaja en línea base, el 39% pertenece a mandos intermedios y el 6% ocupa un puesto directivo. Los encuestados trabajan en diversos sectores de la economía, principalmente en el comercial, industrial, comunicaciones, educativo, financiero y salud.

### *Medición*

El cuestionario fue traducido del inglés al español y contempló 60 preguntas puesto que el trabajo de campo realizado cubrió el levantamiento de información para cinco constructos. Dos de los cuales son objeto de esta investigación.

*Variable: Arraigo laboral*

El arraigo laboral es un constructo desarrollado para explicar por qué la gente permanece en su trabajo. Se definió originalmente compuesto por tres dimensiones: vínculos, encaje y sacrificio (Mitchell et al., 2001). Para medir el arraigo laboral se utilizó, al igual que hicieron Felps et al. (2009), la escala desarrollada por Holtom et al. en 2006.

Esta escala se escogió porque presenta tres beneficios: a) Representa los tres componentes del constructo arraigo laboral (vínculos, encaje y sacrificio), b) Se presenta como una escala corta, con fundamento teóricos, superando las críticas a la escala global propuesta por Crossley et al. (2007) y c) presenta una extensión moderada comparada con los cuarenta y ocho ítems propuestos en la escala original. Un ejemplo de ítem es “En el trabajo interactúo con frecuencia con mi grupo de trabajo”. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo. Dadas las características del entorno laboral de la ciudad de Lima se decidió trabajar con las preguntas relacionadas al ámbito laboral. El alfa de Cronbach para la dimensión de vínculos es 0,78 y para la dimensión de encaje es de 0,81 y para la dimensión de sacrificio es de 0,78.

*Variable: Intención de dejar la empresa*

Se utilizó la escala desarrollada por Mitchell et al. (2001). La escala está compuesta por tres ítems. Un ejemplo de ítem es “Tengo la intención de dejar esta organización en los próximos doce meses”. El alfa de Cronbach de la escala es de 0,92. Se utilizará una escala de Likert de 5 puntos que van desde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo.

## **RESULTADOS**

Las variables se transformaron a una escala numérica continua puesto que el tipo de escala de medición Likert que se utilizó es ordinal. Se utilizó el Análisis de Componentes Principales Categóricos (CATPCA), para luego aplicar un análisis factorial confirmatorio.

Se construyeron los índices de encaje, vínculos, sacrificio e intención de dejar la empresa, evidenciando en los cuatro casos confiabilidad y validez.

Las variables de control consideradas fueron: sexo del trabajador, tenencia de hijos, el puesto que desempeña y la antigüedad que tiene en la empresa. Aquellas variables control con más de dos categorías ingresarán al modelo como variables dummy.

Siguiendo la línea de análisis de la regresión, se realizaron todos los análisis correspondientes para verificar los supuestos de la misma, ver tabla 2.

**Tabla 2: Resumen del análisis de regresión**

Variables independientes	Variable dependiente	
	Intención de dejar la empresa	
	$\beta$	t
Encaje	-0,123	-1,583
Sacrificio	-0,370	-4,406 **
Vínculos	-0,072	-1,060
Sexo femenino	0,105	1,707 *
No tenencia de hijos	0,096	1,576
Puesto: mando intermedio	-0,057	-0,928
Puesto: directivo	0,065	1,063
Años de antigüedad en la empresa: menos de uno	-0,103	-1,551
Años de antigüedad en la empresa: más de tres	-0,082	-1,217
R <sup>2</sup>	0,311	
R <sup>2</sup> corregido	0,280	

\*p<0,01; \*\*p<0,001

Fuente: elaboración propia

El R<sup>2</sup> del modelo es 0,28; esto quiere decir que la intención de dejar la empresa queda explicada en aproximadamente 28% por las variables explicativas. De acuerdo a estos resultados, podemos decir que el índice de sacrificio resulta significativo a un nivel de confianza del 99%; es decir, existe un efecto hacia la intención de dejar la empresa, el cual es negativo.

Las tres dimensiones de arraigo laboral presentan una relación negativa con la intención de dejar la empresa, por lo que se acepta la hipótesis 1.

## DISCUSIÓN

Como se ha podido apreciar se comprueba que tanto las dimensiones de vínculos, encaje y sacrificio se relacionan de manera negativa con la intención de dejar la empresa. Esto quiere decir que las dimensiones de vínculos, encaje y sacrificio contribuyen a disminuir la intención de dejar la empresa. Los resultados coinciden con la literatura revisada en cuanto al sentido de la relación entre las dimensiones del arraigo laboral y la intención de dejar la empresa.

La generación Y y las dimensiones del arraigo laboral por separado han sido poco estudiadas en este ámbito. Es interesante encontrar que la generación Y bajo estudio solo resulta significativa la dimensión de sacrificio. Una de las razones podría ser que el aspecto vínculos para esta generación representa una manera de interactuar o de trabajar común. Es decir, que el trabajo en equipo, el trabajo con interacción con sus colegas puede considerarse como habitual para ellos. En el mismo sentido pueden relacionarse con sus compañeros a través de las redes sociales, con lo que no necesitan estar en el lugar de trabajo para socializar.

El encaje representa la compatibilidad que un individuo tiene con su trabajo. Esa compatibilidad viene determinada hacia aspectos como la cultura organizacional o las habilidades requeridas. Los miembros de la generación Y podrían prestarle menos atención a este factor al considerar que lo que necesitan para una proyección laboral es ganar experiencia, aprender, aún si inicialmente no se sienten del todo compatibles con la organización.

La dimensión sacrificio está más directamente ligada a beneficios materiales o psicológicos o condiciones que la organización ofrece. Probablemente por ello, sea más valorada de miras a considerar dejar la organización. El sacrificio representa aquellos beneficios que un individuo dejaría si renunciara a su trabajo. Para la generación Y podría ser relevante el perder la participación en proyectos relevantes o un buen ingreso, más aún si no todas las empresas pueden ofrecer los mismos beneficios.

## **CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES**

El estudio contribuye con el ámbito académico y con el ámbito organizacional. En cuanto a las implicancias teóricas, se ha estudiado cada dimensión del arraigo laboral por separado y su relación con la intención de dejar la empresa de los jóvenes de la generación Y. Al estudiar las dimensiones de manera independiente se ha encontrado que la dimensión de sacrificio es relevante sobre la intención de dejar la empresa de los jóvenes profesionales. Del mismo modo, se ha estudiado una muestra de jóvenes de la generación Y de un país latinoamericano respondiendo también a la brecha encontrada en la literatura para investigar la relación entre el arraigo laboral y la intención de dejar la empresa en países distintos a Estados Unidos. La realidad laboral del Perú en cuanto a los beneficios que pueden ofrecer las organizaciones difiere de las que pueden ofrecer empresas estadounidenses.

En cuanto a las implicancias prácticas, las organizaciones preocupadas por retener el talento de jóvenes profesionales pueden enfocarse en el desarrollo de políticas y beneficios que

fomenten el sacrificio. Tanto las posibilidades de desarrollo como los beneficios que se otorgan a los empleados deben responder a prestaciones competitivas, que permitan que la percepción del costo de cambiar de organización sea alto. En este sentido existen diversas posibilidades como un buen sueldo, prestaciones diseñadas según las necesidades de los trabajadores, permitir libertad en el diseño del puesto y en la ejecución de las actividades del día a día.

En cuanto a las limitaciones del estudio se tiene la extensión del cuestionario. Hubiera sido mejor trabajar con un cuestionario menos extenso para captar una mejor concentración de quien respondió.

En cuanto a las futuras investigaciones se sugiere profundizar en el estudio de las dimensiones del arraigo laboral y su influencia la intención de dejar la empresa en diferentes grupos demográficos. Por otro lado, sería recomendable realizar estudios longitudinales para observar el comportamiento del arraigo laboral a través de los años.

## REFERENCIAS

- Adams, G. A., Webster, J. R., & Buyarski, D. M. (2010). Development of an occupational embeddedness measure. *Career Development International*, 15 (5), 420-436.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT Road Warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31 (1), 1-17.
- Allen, D. G., & Rhoades, L. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 350-369.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Arellano. (2013). LABORAR. Lima: Arellano Marketing.
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 695-717.

- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-220.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32 (3), 205-219.
- Burke Jarvis, C., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 199-218.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job embeddedness: a new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20 (1), 111-117.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *The Journal of applied Psychology*, 1031-1042.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 929-953.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does recession lead to lowered expectations? *Journal of Business Psychology*, 293-302.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 191-199.
- Deloitte. (15 de Mayo de 2019). *2019 Deloitte Millennial Survey*. Obtenido de file:///D:/Mis%20Documentos/deloitte-2019-millennial-survey.pdf

- Deloitte. (30 de abril de 2019). *2018 Deloitte Millennial Survey*. Obtenido de [file:///D:/Mis%20Documentos/2018-Millennial-Survey-Report%20\(1\).pdf](file:///D:/Mis%20Documentos/2018-Millennial-Survey-Report%20(1).pdf)
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., & Roth, K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 1203-1218.
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- Hainess, I. V., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental setor. *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 228-246.
- Halvorsen, B., Treuren, G. J., & Kulik, C. T. (2015). Job embeddedness among migrants: fit and links without sacrifice. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1298-1317.
- 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*, 271-281.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business Psychology*, 211-223.



- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 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.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (4), 614-634.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 265-279.
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavranic, A., & Courcy, F. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: an intergenerational perspective of the work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (4), 414-422.
- 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.
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: an economist's perspective. *Journal of Business Psychology*, 257-264.
- Linting, M., & van der Kooij, A. (2011). Nonlinear Principal Components Analysis with CATPCA: A tutorial. *Journal of Personality Assessment*, 12-25.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal . . . or not: do generations respond differently. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business Psychology*, 35-44.

- 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 (6), 1102-1121.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.
- Ng, T. W., & Butts, M. M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions, the moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48 (2), 289-310.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management*, 49 (6), 1067-1087.
- Nguyen, V. (Diciembre de 2010). Organizational, Job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: the case of Vietnam . Mississippi, Estados Unidos: UMI.
- Peltokorpi, V. (2013). Job embeddedness in Japanese organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1551-1569.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 292-312.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four european countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1553-1568.
- Torre, J. (15 de junio de 2014). Atrápalos si puedes. *Semana Económica* (1425), 52-53.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 201-210.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B., & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Whalecom. (2013). En busca del trabajo perfecto: los atributos valorados y los factores para atraer y comprometer. Lima: WHALECOM.
- Yang, C., Ma, Q., & Hu, L. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. *Nankai Business Review International*, 2 (4), 418-446.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 220-231.