

# Causas de la Alta Rotación del Personal de Caja en un Supermercado: caso de estudio aplicado a Vegalsa-Eroski

Noelia Anido Seoane

nanido@uoc.edu

30/06/2020

Director: Edgar Bresó Esteve

**Trabajo final de máster**

---

**Curso 2019-2020, semestre 2º**



## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	5
<b>1 Introducción</b> .....	7
1.1 Justificación y delimitación del problema .....	7
1.2 Objetivos y alcance .....	7
1.3 Marco teórico .....	8
1.3.1 Rendimiento laboral .....	8
1.3.2 Productividad.....	9
1.3.3 Costes de la rotación.....	10
1.4 Rotación de personal .....	10
1.4.1 Definición y tipos. ....	10
1.4.2 Variables que impactan en la rotación.....	11
1.5 Impacto de la rotación en el puesto de caja.....	13
1.5.1 La autonomía del puesto.....	14
1.5.2 La proyección de carrera .....	15
1.5.3 La edad.....	17
1.6 Hipótesis de trabajo.....	18
<b>2 Metodología</b> .....	19
2.1 Delimitación de la muestra.....	19
2.2 Variables de estudio .....	22
2.3 Herramientas.....	23
2.4 Procedimiento .....	24
<b>3 Resultados</b> .....	25
3.1 Evolución de las bajas voluntarias por rango de edad.....	25

3.2 Correlación entre variables de estudio .....	28
3.3 Test T de Student para muestras independientes.....	31
<b>4 Conclusiones y propuestas de mejora.....</b>	<b>33</b>
4.1 Propuestas de mejora .....	34
4.2 Limitaciones del estudio y líneas futuras de trabajo .....	35
<b>Referencias.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>40</b>

### Índice de tablas

Tabla 1. Características de la muestra.....	22
Tabla 2. Número de bajas voluntarias por rango de edad.....	26
Tabla 3. Ratio de rotación de personal de caja por rango de edad.....	27
Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas.....	28
Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las estudiadas por rango de edad.....	29
Tabla 6. Coeficientes de correlación lineal de Pearson y valores P.....	30

### Índice de figuras

Figura 1. Ranking de sectores con alta tasa de rotación.....	16
Figura 2. Evolución del porcentaje de bajas voluntarias respecto al total.....	25
Figura 3. Evolución del número de bajas del personal de caja por rango de edad.....	27

## Resumen

La rotación de personal representa la proporción de personas que han abandonado la organización entre el total de plantilla. La repercusión de este hecho genera un grave impacto en el rendimiento global de las empresas, mermando su productividad y ocasionando mayores costes. Cada vez resulta más difícil retener el talento y, de forma especial, en puestos de baja responsabilidad y escasa autonomía.

El fin que se persigue con este estudio es identificar y analizar cómo las variables autonomía, plan de carrera y edad inciden en la rotación del personal del puesto de caja dentro de Vegalsa-Eroski. La metodología empleada para ello fue la aplicación de una encuesta, formada por 3 cuestionarios - cuestionario adaptado y actualizado de Hackman y Oldham (1975), cuestionario de Retención Laboral de Kyndt (2009) y cuestionario de Intención de Rotación Laboral de Roodt (2008) - sobre una muestra formada por 108 participantes, ocupantes actuales del puesto de caja y que se ubican en diferentes centros, los cuales aglutinan las características tipo sobre las que se conforma la red comercial. A mayores, se ha realizado un análisis evolutivo, sobre datos reales, para investigar la incidencia, por tramos de edad, de la rotación voluntaria histórica en este colectivo.

Los resultados obtenidos muestran una correlación negativa significativa entre la intención de rotar y la proyección de carrera, además de observarse una leve correlación negativa, no significativa, entre las variables autonomía y rotación. Por otra parte, el análisis evolutivo ha permitido distinguir una mayor propensión al abandono del personal más joven, menores de 35 años, frente al resto de tramos analizados. Futuras líneas de investigación podrían estar encaminadas a analizar el impacto del estilo de liderazgo en este tipo de puestos.

**Palabras clave:** Rotación, autonomía, plan de carrera y edad.

## Abstract

Template turnover represents the proportion of people who have left the organization among the total workforce. The repercussion of this fact generates a serious impact on the overall performance of companies, reducing their productivity and causing higher costs. It is increasingly difficult to retain talent and, especially, in positions of low responsibility and low autonomy.

The goal of this study is to identify and analyze how the variables autonomy, career plan and age affect the cashier turnover in Vegalsa-Eroski. The methodology used for this was the application of a survey, consisting of 3 questionnaires - adapted and updated questionnaire by

Hackman and Oldham (1975), Kynndt's Job Retention questionnaire (2009) and Roodt's Intention of Labor Rotation questionnaire (2008) - on a sample made up of 108 participants, current occupants of the cashier station located in different centers, which bring together the typical characteristics on which the commercial network is formed. In addition, an evolutionary analysis has been carried out on real data to investigate the incidence, by age brackets, of historical turnover in this group.

The results obtained show a significant negative correlation between the turnover intention and the career projection, in addition to observing a slight, non-significant negative correlation between variables like the autonomy and turnover. On the other hand, the evolutionary analysis has made it possible to distinguish a greater propensity to abandon the youngest staff, under 35 years of age, compared to the rest of the sections analyzed. Future lines of research could be aimed at analyzing the impact of leadership style in this type of positions.

**Key words:** Turnover, autonomy, career plan and age.

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación y delimitación del problema**

Actualmente, por el puesto que desempeño en el departamento de recursos humanos, soy consciente de la dificultad que, a día de hoy, conlleva atraer y retener el talento en el sector retail. La motivación que me impulsa a realizar esta investigación sobre la rotación de personal, y, más concretamente, su afectación para el puesto de caja, es la necesidad de conocer qué causas motivan este abandono.

Dentro del ámbito de la alimentación, son muchos los factores que, a priori, podrían desencadenar esta decisión. El rango salarial, la temporalidad contractual, la jornada de trabajo y el horario o las tareas asociadas a la atención al cliente pueden mermar la satisfacción del empleado. Además, variables relacionadas con el ámbito organizacional propio de la empresa, como la cultura, el clima social o el estilo de liderazgo, entre otros, pueden impactar negativamente en la percepción del empleado, tanto a nivel de equipo como a nivel de costes, al tener que estar, continuamente, reclutando y formando a nuevos empleados.

Por otra parte, la difícil y atípica situación de pandemia mundial que estamos viviendo, refuerza aún más la presión a la que está sometido el personal de caja, quien, diariamente, se expone al contagio y a la incertidumbre del momento. Es ahora cuando nos damos cuenta de la importancia que supone disponer de producto en los lineales, cuyo esfuerzo se lo debemos a todos los trabajadores del sector de la alimentación. Ellos, junto al personal sanitario, bomberos, policías y demás colectivos, que luchan para poder salir, cuanto antes, de esta pesadilla, se merecen un gran respeto. Por este motivo, considero necesario otorgarles reconocimiento y elevar la importancia de este puesto, no sólo en casos excepcionales, sino en nuestro día a día.

En definitiva, mediante este estudio pretendo analizar cuáles son las causas más relevantes que influyen en la salida del personal de caja dentro de Vegalsa-Eroski, con el propósito de establecer planes de acción que permitan mejorar la toma de decisiones y, por tanto, reconducir la gestión de recursos humanos hacia la necesidad y no hacia la urgencia.

### **1.2 Objetivos y alcance**

El objetivo general que se persigue con este estudio es identificar y analizar si las variables autonomía, plan de carrera y edad, inciden en la rotación del personal del puesto de caja dentro del ámbito de Vegalsa-Eroski.

Como objetivos específicos están:

- Establecer cuál es la relación existente entre las variables independientes seleccionadas (plan de carrera, autonomía y edad) y la rotación de personal en dicho puesto.
- Proponer acciones de mejora que contribuyan a retener y mantener el personal que ejerce el puesto de caja en Vegalsa-Eroski.

### **1.3 Marco teórico**

Todas las organizaciones luchan por conseguir los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, que se han marcado, y, para poder alcanzarlos, deben reunirse todas las condiciones necesarias y suficientes para que ese hecho llegue a producirse. Es en este momento cuando las decisiones, ya no sólo en el aspecto económico, sino también a nivel de recursos humanos, toman relevancia. El compromiso y la motivación de los trabajadores o el grado de seguridad, comunicación y colaboración con la ejercen su puesto de trabajo, actuarán como condicionantes a la hora de establecer diferencias significativas para alcanzar el éxito. Por tanto, una adecuada gestión de recursos humanos, permitirá disponer del talento acorde a las necesidades para alcanzar la deseada ventaja competitiva.

Aquellas organizaciones que apuestan por la felicidad de sus empleados, estableciendo pautas para incentivar su responsabilidad ante el trabajo y hacia la consecución de los objetivos generales, están potenciando la satisfacción de sus trabajadores, es decir, permiten encajar el comportamiento y la actitud que las personas muestran hacia su trabajo (Robbins et al. 2010). De esta forma, cuanto mayor es la felicidad en el trabajo, mayor será el compromiso de los empleados, y, por consiguiente, más grande será su aportación de valor hacia la organización, incrementándose así su rendimiento y su productividad. Por el contrario, el contar con empleados insatisfechos, mermará la eficiencia y la eficacia.

#### *1.3.1 Rendimiento laboral*

En el entorno operativo, el rendimiento laboral siempre ha suscitado un gran interés dentro de las organizaciones, pues se trata de un concepto ligado a la productividad y a la eficacia; términos, todos ellos, muy fácilmente asimilables a nivel monetario y, por ello, traducibles en costes. El rendimiento laboral ha sido definido de muy diversas maneras a lo largo de los años, aunque el impulsor que trató de agrupar los conceptos, Murphy (1990), entendió el rendimiento laboral como el <<conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja>>. De esta forma, los términos de productividad y eficacia quedaron relegados y fueron considerados consecuencias de las conductas presentadas en la definición anterior. Más adelante, Koopmans et al. (2011),



ampliaron esta definición y establecieron como punto clave, dentro del rendimiento laboral, los comportamientos de los trabajadores, y, no tanto, los resultados obtenidos por ellos mismos.

Esta perspectiva conductual puede unirse al modelo de competencias, a partir del cual resulta práctico medir las características individuales de las personas, con el objetivo de diferenciar cuáles son los buenos comportamientos. Estas competencias actúan como determinantes del rendimiento, pero no son el resultado en sí mismo. Así, se diferencian las competencias comunes, necesarias para ejercer el puesto de trabajo, de las competencias diferenciadoras, es decir, aquellas que aportan información relevante para discernir, de entre todos, a los mejores (Williams, 2003). Así, la determinación del rendimiento es fruto de aspectos intrínsecos de la persona, como puede ser, por ejemplo, su personalidad.

### *1.3.2 Productividad*

El capital humano se configura como el factor más importante dentro de las organizaciones, debido a la dificultad de ser imitado, y se convierte así en el elemento prioritario para alcanzar dicha ventaja diferencial. En este punto, la orientación que se le da a la gestión de recursos humanos tiene mucha implicación en el éxito futuro de la organización. Las prácticas de gestión de recursos humanos llevadas a cabo, desempeñan un papel elemental a la hora de seleccionar y retener el mejor talento, y, con ello, también son relevantes cuando hablamos de productividad. En esta palanca converge el rendimiento, medido mediante la calidad y la cantidad que produce un trabajador en un espacio de tiempo definido. Por tanto, la productividad está relacionada con los recursos técnicos, financieros, pero también con el aspecto humano. Son varios los factores que actúan como interventores en este concepto, agrupándose en factores individuales (propios del trabajador), situaciones (puesto de trabajo, condiciones empresariales), factores subjetivos (cultura, motivaciones, etc.) y factores objetivos; pudiendo ser algunos ejemplos, las condiciones salariales, los sistemas de reconocimiento o las condiciones físicas a las que está sometido el trabajador al ejercer su puesto. (Choi Sang Long et al., 2012). Dado que la productividad mide la cantidad y la calidad del trabajo realizado, teniendo en cuenta el coste de los recursos utilizados para ello; ésta resulta severamente perjudicada por el efecto de la rotación.

La frustración del trabajador aparece cuando se produce un desequilibrio entre las expectativas personales y laborales, lo que provoca un mayor distanciamiento entre el rendimiento óptimo y el real. Consecuencias como el estrés o la desmotivación afloran cuando se detecta un estilo de liderazgo poco comunicativo e incluso de orientación negativa, penalizando el desarrollo profesional de las personas. Por tanto, cuando se produce un incremento en el número de bajas, el ratio de productividad se verá mermado. Las causas más frecuentes que reducen la productividad se concentran en aspectos como el estilo de

supervisión, la falta de objetivos retadores o la inexistencia de planes formativos y de promoción profesional.

### *1.3.3 Costes de la rotación*

Actualmente, las prácticas de gestión de recursos humanos están enfocadas a retener el mejor talento y a incrementar los niveles de producción. Pero el avanzar hacia un mercado más global, reduce las oportunidades de mejora; cada vez resulta más difícil ofertar condiciones atractivas para captar nuevos candidatos, y, no sólo eso, sino que resulta más complejo mantener los niveles de producción sin añadir elementos diferenciadores que permitan retener el mejor talento. Factores sociales, pero también económicos, e incluso personales, contribuyen, de forma significativa, a la rotación de personal. El efecto que produce este hecho resulta muy costoso para las organizaciones, no sólo en el aspecto cualitativo, sino que trae consigo numerosos costes asociados, tanto de gestión administrativa, de selección y reclutamiento, costes de formación, pero también produce un desequilibrio laboral, al influir en el equipo de trabajo. Estos costes, el autor Chiavenato (2007) los clasifica en tres niveles diferentes: primarios, secundarios y terciarios. En el primer grupo, costes primarios, se encuentran los costes ligados a las tareas de selección, integración o de salida, cuando se decide prescindir de la labor del empleado. Como segundo grupo se encuentran los costes secundarios, referenciados a elementos difícilmente cuantificables, como son el impacto en materia de producción o en la actitud del resto de trabajadores. Y, finalmente, los costes terciarios representan costes colaterales, al no ser percibidos de manera directa, y, los cuales engloban costes de imagen o de calidad, por ejemplo.

## **1.4 Rotación de personal**

### *1.4.1 Definición y tipos*

Como hemos visto, la rotación de personal genera graves impactos en las organizaciones, tanto a nivel de productividad como de coste, pero también en el aspecto más humano, al tener que estar buscando, continuamente, a personal para conformar nuevamente un equipo fuerte y consolidado. El conocer cuáles son las señales y los motivos que llevan a las personas a abandonar sus puestos de trabajo, facilitará y ayudará a las empresas a elaborar mejores planes y, por tanto, a tomar mejores decisiones en materia de recursos humanos.

Pero antes, es necesario entender qué se esconde tras el concepto de rotación. A nivel cuantitativo, la rotación representa la <<proporción del número de miembros de la organización que se han ido durante el período considerado, dividido por el número promedio de personas de esa organización durante el período>> (Price, 1997). Mientras que en términos cualitativos, la rotación puede entenderse como <<cada vez que se desocupe el puesto, ya

sea voluntaria o involuntariamente, se debe contratar y capacitar a un nuevo empleado. Este ciclo de reemplazo se conoce como rotación>> (Woods, 1995).

Más en detalle, es posible diferenciar dos tipos de situaciones bien diferenciadas, como son:

- Rotación involuntaria: asociada a la reducción de estructura por decisión propia de la organización. Ésta puede estar causada por problemas de disciplina o desempeño por parte del empleado, o, en su defecto, por necesidades intrínsecas de reducción de costes para mejora de la rentabilidad como entidad.
- Rotación voluntaria: impulsada por la marcha basada en la propia decisión del empleado, puede estar motivada por desacuerdo entre las necesidades del trabajador y las oportunidades ofertadas por la organización, o, motivada por causas inevitables como, por ejemplo, el fallecimiento del empleado.

La retención del talento interno implica un desafío en el mercado actual, caracterizado por la globalización y el gran desarrollo tecnológico asociado, que hacen más difícil la permanencia dentro de unos estándares competitivos. Estudios anteriores, permitieron diferenciar 12 factores que inciden en la retención del talento, como son: las oportunidades de promoción, las relaciones dentro del ámbito laboral, la compensación, la flexibilidad laboral, la inversión en los empleados, la satisfacción, la inexistencia de alternativas, el lugar donde se encuentra la organización, el compromiso, la ética y la justicia que definen a la empresa, así como su prestigio, o, un puesto de trabajo fuera de la misma (Hausknecht, Rodda y Howard, 2009).

De esta forma, las causas que generan la rotación son muy variadas, estando asociadas, por ejemplo, a un bajo rendimiento del personal, lo que lleva a una decisión de rotación involuntaria, ó, incluso, acusada por una decisión equivocada, debido a una falta de alineación entre las expectativas organizativas y las expectativas del trabajador. Pero el efecto verdaderamente importante para las organizaciones es el de la rotación voluntaria, pues el coste de la persona que se va, puede suponer entre el 50% y el 200% de su retribución anual, en función del rol desempeñado, los años de antigüedad, el nivel de especialización, o la formación recibida.

#### *1.4.2 Variables que impactan en la rotación*

Son diversos los estudios que reflejan modelos de explicación acerca de los factores que permiten determinar la rotación. El primero de ellos, liderado por Mobley (1977) hace referencia a cómo las actitudes del trabajo repercuten en la rotación, especialmente motivada por la insatisfacción laboral. Más adelante, se sumaron a esta contribución autores como

Griffeth, Hand y Meglino (1979), para terminar completando la explicación, al tener en cuenta la afectación de factores organizacionales como el clima, el estilo de liderazgo, así como factores ajenos al trabajo propiamente dicho, como las oportunidades externas existentes en el mercado laboral, en las intenciones de rotar.

Por otra parte, Price (1977) estableció como núcleo de su modelo los antecedentes de la satisfacción, tales como el salario, la integración, la comunicación instrumental, así como la comunicación formal y la centralización. Ello determinó que la satisfacción del empleado a la hora de ejercer su puesto de trabajo, será determinante a la hora de salir de la organización. Pero, poco más tarde, Mowday, Porter y Steers (1982), basaron su modelo en las características propias de los individuos, así como en sus expectativas profesionales, de forma que la intención de rotar dependerá de cómo sean sus respuestas afectivas hacia el trabajo, además del nivel de cargas familiares y no laborales asociadas a la persona.

Más recientemente, la publicación de Leigh Branham (2005), experto en compromiso laboral, ofrece una perspectiva con visión más sencilla, pues, solamente es necesario pararse y ver lo que sucede en nuestro entorno, para darnos cuenta de que, hechos tan simples como la limitación del desarrollo profesional o la falta de reconocimiento, las malas políticas que inciden en la cultura organizacional, o el estilo de liderazgo, afectan al compromiso y, por ende, a la satisfacción de los trabajadores. Entre las razones más comunes, se encuentran las expectativas defraudadas, llamadas así por crear en las personas ilusiones o ideas que no se asocian fielmente a la realidad y que llegan a romper el contrato psicológico creado entre trabajador y empresa. Ello conduce a analizar cuál es y cómo se realiza el ajuste entre persona y puesto.

Según se publica en este libro, las últimas investigaciones concluyen que el 80% de los trabajadores no pone en práctica sus habilidades en el desempeño diario de sus tareas. La causa de este bajo porcentaje, Leigh Branham lo sitúa en los mandos, haciéndoles responsables de limitar las capacidades de las personas, al no saber delegar ni establecer retos motivadores, de forma que lo único que logran es mermar el talento de las organizaciones. Pero, ¿qué otras variables pueden impactar en la rotación del personal en relación con su puesto de trabajo?

Son varios los factores que delimitan las características de un puesto de trabajo, tales como su ubicación, las tareas que se desempeñan, el grado de relación entre compañeros, ya sean a nivel interno o externo, la movilidad exigida o las condiciones físicas y psíquicas a las que está sometido.

## 1.5 Impacto de la rotación en el puesto de caja

Si acotamos el ámbito de estudio y lo enfocamos a la atención al cliente, este concepto entraña diversas definiciones, entre las que se encuentra la siguiente: la atención al cliente puede entenderse como el << conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes para satisfacerlas, logrando, de este modo, cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes >> (Blanco, 2001); es decir, el ámbito de esta actividad requiere ofrecer al cliente las prestaciones deseadas. Por este motivo, los puestos de trabajo orientados a la atención al cliente, a diferencia de otros, implican exigencias en habilidades sociales. Tanto es así, que aspectos como la empatía, el saber estar, la paciencia, la extroversión o la amabilidad, entre otros, forman parte de los mínimos exigibles que configuran este perfil, donde la comunicación se constituye como el pilar principal.

Los enfoques modernos de la gestión de recursos humanos, en relación con el objetivo de competitividad que persiguen las empresas, establecen que el éxito en la atención al cliente se define en base al estilo de liderazgo promovido por la organización, la eficiencia a nivel de procesos, el capital humano disponible y la cultura organizacional de origen.

Dentro del sector retail, las necesidades asociadas a un entorno cambiante y competitivo, hacen que los esfuerzos se centren en adoptar soluciones dinámicas que permitan agilizar y mejorar la satisfacción del cliente, a través de mejorar la calidad y buscar la eficiencia mediante la reducción de costes. En este punto, entra en juego el proceso de atención al cliente, marcado por la exigencia, en términos de productividad, y por la flexibilidad del mercado laboral. Más concretamente, dentro de este ámbito, en el puesto dedicado a la atención en caja, particularmente frecuentado, en gran proporción, por plantilla femenina, se observa una presión constante de los clientes, a la par que un control por parte del mando, de forma que se verifica la existencia o no de errores, tanto en el servicio al cliente como en la gestión asociada al cobro. Además, este puesto en cuestión se caracteriza por realizar multitud de tareas en un escaso período de tiempo, las cuales deben realizarse de forma inmóvil, en la misma ubicación. La capacidad de decisión es baja, así como su nivel de autonomía. Todo ello desemboca en un puesto de bajo salario, donde las muestras de reconocimiento son escasas. Sin embargo, requiere de un cierto grado de formación, ya no sólo a nivel social, sino que, a nivel tecnológico, es necesario desarrollar agilidad para realizar las tareas requeridas con precisión y bajo la atenta mirada del cliente.

Por tanto, la fuerte presión ejercida por el cliente, cuyo trato se refleja, mayoritariamente, mediante quejas o molestias que son trasladadas, en primer instancia, a la línea de caja, así

como la limitada capacidad de actuación frente a devoluciones, retiradas de dinero o cambios de artículos entre otros, repercuten negativamente en el bienestar emocional del personal de caja. A ello se añade la dificultad de comunicación con el resto del equipo, teniendo que estar centrados en la tarea, y relegando al período, anterior o posterior, la creación de vínculos entre compañeros. En definitiva, todos estos puntos tienen impacto en la salud emocional de las personas, haciendo que, en muchas ocasiones, las fuerzas flaqueen y no deseen continuar en su puesto de trabajo. Si a ello le sumamos que, en la actualidad, la percepción social general sobre el puesto es negativa y que, en ocasiones, no siempre es respetado, pues es tratado como un recurso de bajo coste, que puede ser cubierto con gran facilidad, los ánimos del personal disminuyen, haciendo que la rotación se incremente.

### *1.5.1 La autonomía del puesto*

Todas las consideraciones anteriores nos llevan a pensar que el puesto de atención al cliente en caja, caracterizado por una baja autonomía, alto control y tareas repetitivas de alta precisión, lleva asociado una alta exigencia emocional que aboca en rotación. Si se tienen en cuenta cómo los aspectos organizacionales y los cambios tecnológicos, económicos y culturales impactan en la relación que existe entre trabajador y empresa, no se deben perder de vista cuáles son los factores psicosociales asociados al puesto de caja en un supermercado y que impactan en la percepción y experiencia de estos trabajadores, con el propósito de favorecer su bienestar y, por tanto, frenar la pérdida de talento en estas organizaciones. Tanto es así que, diferentes estudios permiten evidenciar que las personas dedicadas a la atención directa al público, mediante la realización de tareas repetitivas y con poca autonomía, repercuten en altos niveles de estrés. Aspectos ya comentados sobre exigencias de control ante el cliente y ante el mando, riesgos de atraco o de contagio de enfermedades por contacto o la actuación ante largas colas, conforman factores predominantes en la aparición de riesgos psicosociales, y que terminan por traducirse en estrés, síndrome de burnout o mobbing, entre todos. Todo ello es posible explicarlo siguiendo la teoría de la motivación definida por Robbins y Judge (2013), quienes a partir de la propuesta de Maslow, han identificado cuáles son los factores influyentes en la satisfacción del ser humano. Así, siguiendo una estructura triangular, las cinco necesidades que se muestran son: 1- necesidades fisiológicas (alimentación, sueño,...), 2- necesidades de seguridad (tanto física y psíquica, como también económica), 3- necesidades sociales (afecto, pertenencia, amistad), 4- necesidades de estima (autoconfianza, logro, autonomía, reconocimiento) y 5- necesidades de autorrealización (desarrollo profesional, crecimiento). Dentro de esta clasificación, es posible diferenciar necesidades básicas (situadas en los niveles inferiores) y necesidades de alto nivel. En cualquier caso, en la medida en se satisfagan estas necesidades, dejarán de actuar como motivadoras.

Por otra parte, si se analiza cómo aspectos específicos del trabajo repercuten en la satisfacción y, por tanto, en la intención de abandono, es necesario comprender cuál es la influencia del ambiente de trabajo. Así, Wright y Davis (2003) señalaron que el ambiente de trabajo se compone, por un lado, de las características propias que definen el puesto de trabajo, y, por otro, del contexto que lo rodea. El primer componente está relacionado con la tarea en sí, es decir, el motivo por el cual la persona encuentra sentido a lo que hace, y, por tanto, lo que le permite alcanzar crecimiento y desarrollo profesional. En cambio, el segundo componente, relativo al contexto de trabajo, está más enfocado a cómo la cultura que define a la organización y la normativa aplicada, repercuten en la satisfacción del empleado.

En un estudio realizado por Olga Garrido et al. (2017) sobre la satisfacción laboral y la autonomía al colectivo de enfermeras, es posible observar el impacto de dicha influencia. En él se concluyó que, un alto nivel de burnout, baja satisfacción en relación al aspecto salarial y menor autonomía en el trabajo, se asocian directamente a la intención de abandono de este colectivo. Y, de forma especial, la falta de flexibilidad de horario en el trabajo mostró una proporción mayor de varianza en cuanto a intención de abandono del puesto de trabajo.

### *1.5.2 La proyección de carrera*











Si contemplamos algunas cifras, hoy en día, la rotación de personal se ha convertido en uno de los grandes hándicaps para las empresas, al tener que enfocar sus esfuerzos hacia el afianzamiento del talento y minimizar así la pérdida de competitividad. Dentro del territorio español, según el Informe Infoempleo Adecco de 2018, las empresas sitúan el ratio de rotación de personal en un 21%, abarcando compañías que van desde el 10% hasta el 39%. Aunque también es posible encontrar empresas (27%) que afirman, rotundamente, no haber contado con rotación en el último período. En casi el 40% de los casos, las compañías del estudio sitúan la principal causa en una mejoría de las condiciones salariales ofertadas a sus empleados, ligadas al hecho de que las personas que deciden abandonar sus puestos de trabajo no ven vías de desarrollo dentro de su organización, no comparten la visión de la empresa e incluso perciben un mal clima social. Sin embargo, un grupo reducido de estas empresas considera que la causa de este problema se encuentra en el proceso de selección, al no existir un correcto matching entre persona y puesto, influenciado en gran medida por la dificultad a la hora de encontrar los perfiles acordes a la vacante. De hecho, la dificultad para encontrar candidatos con experiencia y con las aptitudes necesarias, viene marcada por las altas expectativas salariales, lo que provoca una mayor falta de alineamiento entre persona y puesto. Aunque, por otra parte, también es posible encontrarnos con situaciones opuestas, como, por ejemplo, la entrada de personal sobrecualificado destinado a desarrollar puestos que requieren un menor nivel de estudios, lo que acaba provocando desmotivación y una



temprana salida de la organización. Por tanto, las áreas más penalizadas suelen centrarse en el área comercial, tic, producción y atención al cliente.

Si ampliamos el ámbito de referencia, según el estudio de 2017 realizado por LinkedIn a más de 500 millones de profesionales, los sectores con mayor rotación son los que se muestran a continuación:

Figura 1. Ranking de sectores con alta tasa de rotación

Sectors with the Highest Turnover Rates		
1.		Technology (Software) 13.2%
2.		Retail & Consumer Products 13.0%
3.		Media & Entertainment 11.4%
4.		Professional Services 11.4%
5.		Government/Edu/Non-Profit 11.2%
6.		Financial Services & Insurance 10.8%
7.		Telecommunications 10.8%
8.		Oil & Energy 9.7%
9.		Aero/Auto/Transport 9.6%
10.		Healthcare & Pharmaceutical 9.4%

Fuente: Equipos&Talento. Realizado por: LinkedIn

Cuando la tasa de rotación mundial se situaba en 2017 en el 10,9%, empresas del ámbito tecnológico, retail, entretenimiento o servicios, superaron esta cifra, alcanzando incluso el 13%. Este estudio sitúa como principal causa la temporalidad de los contratos de trabajo, aunque no descarta la influencia de preferencias personales de los empleados, quienes ven falta de oportunidades de crecimiento, estilos de liderazgo orientados al control o que el ambiente de trabajo no es el deseado.

Pero, ¿por qué tiene tanto peso la falta de oportunidades de crecimiento profesional? Una gran mayoría de los trabajadores entiende que las oportunidades de promoción actúan como un premio y, por tanto, como una oportunidad de avanzar y prosperar dentro de la empresa, de forma que se incrementan sus posibilidades de percibir más salario y ganar prestigio profesional (Rosen, 1986). En este sentido, la posibilidad de desarrollo profesional permite



establecer una mayor conexión entre trabajador y empresa, incrementando el compromiso del trabajador con la organización a más largo plazo. Es por ello que la promoción se considera un incentivo para los trabajadores, en compensación a un comportamiento laboral ejemplar. De modo práctico, algunos autores describen la promoción como un cambio de posición ascendente dentro de la estructura jerárquica, por el cual el trabajador asume una mayor responsabilidad (Dessler, 2009). Estudios previos, como el de Milkovich y Newman (1993), han permitido identificar una relación positiva entre la promoción y el crecimiento salarial, pero negativa entre promoción e intención de abandono. Se detecta así una directriz, de forma que las oportunidades de desarrollo aumentan la satisfacción y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con la organización y, por tanto, esto se traduce en una menor intención de rotación.

### *1.5.3 La edad*

Dentro del sector retail, los puestos que registran un mayor número de salidas están asociados a los niveles jerárquicos más bajos y de menor autonomía, como vendedores y profesionales. Ello responde a la gran transformación digital del comercio electrónico, lo que obliga a estos trabajadores a buscar nuevos retos fuera de este ámbito. A modo de ejemplo, Walmart, empresa americana dedicada a la venta al por menor de productos de alimentación y otros servicios, y que opera a nivel mundial, cuenta con una tasa de rotación del 50% en México, influenciada por una dura competencia. En una de las entrevistas proporcionadas por Gabriela Buenrostro, desde Walmart destacan los numerosos esfuerzos que están dedicando a paliar esta situación, y que los próximos pasos a seguir, serán la apuesta por la capacitación y el desarrollo de sus empleados, especialmente de los más jóvenes, con el objetivo de que puedan especializarse en otras áreas dentro su compañía, como la logística o el comercio electrónico.

Según un estudio realizado en ese mismo país (Sánchez, A., et al., 2020), la edad se comporta como un factor diferencial a la hora de explicar la rotación. Las características que definen las distintas generaciones sirven de pauta para conocer cómo se conforma su comportamiento a nivel laboral. La generación millennial viene pisando fuerte, pues cuenta con una alta capacidad tecnológica, por la era digital en la que le ha tocado vivir, está acostumbrada a trabajar de forma eficiente en formato multitarea, dispone de un alto nivel formativo, necesita estar continuamente en conexión con el mundo y no se conforma rápidamente. Tanto es así que, de las 10 compañías analizadas en este estudio, la generación millennial ocupó el 71% de los casos de rotación voluntaria registrada, siendo la generación Z la que menos, con un 0,49%. Las ansias por viajar, por ascender de forma rápida, tanto a nivel salarial como jerárquico, provocan la pronta salida de esta nueva generación, quedando atrás aspectos como el trabajo por incentivos y la adhesión rigurosa a las normas.

Las variables sociodemográficas que definen a los empleados han sido objeto de estudio a lo largo del tiempo, actuando como factores determinantes en las decisiones adoptadas por los empleados a la hora de cambiar de trabajo. En un estudio realizado por Brito y Rondón (1993), se concluyó que los empleados con mayor edad muestran mayor grado de estabilidad en el ámbito laboral, reduciéndose, de esta forma, las posibilidades de rotación voluntaria. Otros autores como Rusbult y Farrell (1983), establecen que, conforme se incrementan los años de antigüedad, se incrementa el compromiso con la organización y, por tanto, las posibilidades de cambiar de trabajo se hacen más pequeñas. En definitiva, a través de la literatura es posible establecer que la intención de abandono se reduce a medida que se incrementa la edad.

Como se puede ver, son varias las investigaciones que apoyan la tendencia de que los empleados que cuentan con más edad, disponen de mayor satisfacción laboral y mayor compromiso organizacional que los empleados más jóvenes. Según Porter (1973), las personas con edad promedio de 23.9 años muestran más tendencia a la rotación que las personas con edad promedio de 31.9. Ello se fundamenta en que los trabajadores con edades comprendidas entre 18 y 25 años no cuentan, habitualmente, con cargas familiares u otros compromisos, de forma que experimentan con diferentes organizaciones antes de tomar la decisión definitiva (Kanne-Sellers, 2007).

## **1.6 Hipótesis de trabajo**

Por todo ello, para dar respuesta al objetivo global de identificar y analizar cuál es el impacto de las variables autonomía, plan de carrera y edad en la rotación de personal, y, a raíz de la información recopilada en relación a la rotación del personal en el puesto de caja de un supermercado, las hipótesis que se plantean son las siguientes:

H1: La falta de autonomía influye en la rotación, de modo que, a menor autonomía, mayor probabilidad de rotación.

H2: La falta de proyección de carrera impacta en la rotación; cuanto mayor es la probabilidad de proyección profesional, menor es la probabilidad de rotación.

H3: Los trabajadores más jóvenes tienen mayor probabilidad de rotar de puesto de trabajo que personas con mayor edad.

## 2 METODOLOGÍA

### 2.1 Delimitación de la muestra

La investigación a desarrollar se basa en un tipo de estudio descriptivo, donde analizar el efecto de las variables independientes definidas, como son la autonomía, el plan de carrera y la edad, con las intenciones de rotación del personal de caja de un supermercado. Para realizar este trabajo empírico y de investigación aplicada, pues uno de los objetivos que se persigue con su realización es proponer acciones de mejora, se ha seleccionado como universo el personal que ejerce el puesto de caja dentro de Vegalsa-Eroski.

Esta organización constituye una de las empresas líderes del sector de la distribución alimentaria en Galicia. Se trata de una empresa familiar, participada al 50% por la familia propietaria, Ventura González, y Grupo Eroski. Actualmente, está compuesta por 266 puntos de venta, tanto propios como franquiciados, distribuidos a lo largo de toda la comunidad gallega, Asturias y Castilla y León, que operan bajo las enseñas Eroski Center, Hipermercados Eroski, Eroski City, Familia, Cash Record y Aliprox. Cuenta con diversos formatos comerciales, tanto de venta al por menor, distinguiendo entre centros de atracción y de proximidad, como de venta al por mayor, y se sitúa a la cabeza como empresa pionera en ofertar el servicio de compra online. Todo ello permite a la empresa alcanzar una facturación de más de 1.000 millones de euros anuales, con un beneficio, antes de impuestos, que supera los 27 millones de euros.

A día de hoy, la plantilla de Vegalsa-Eroski está formada por más de 6.200 personas, que se distribuyen entre los diferentes puntos de venta directa al cliente, las plataformas de distribución (diferenciando plataformas de productos frescos y plataformas de mercancía general) y sede central, ubicada en A Coruña. A nivel estructural, el organigrama actual, cuenta con un enfoque basado en la cadena de valor, donde, en el primer nivel, se encuentran la Dirección General y la dirección de los diferentes Negocios, para luego disponer del resto de departamentos funcionales. Los Negocios están constituidos por un director, del cual dependen los responsables comerciales, seguidos, a continuación, de los jefes de zona, cuya misión es velar por la rentabilidad de cada uno de los centros y, por tanto, son mandos directos de los Jefes de Tienda.

El modelo de recursos humanos que aplica Vegalsa-Eroski se construye en base a la integración de las personas, a través de proporcionarles desarrollo, tanto en el ámbito profesional como en el personal, disponiendo de medidas de evaluación del desempeño, que permiten, por una parte, conocer el desarrollo de las personas dentro de la organización, a la vez que permiten descubrir cuáles son sus aspiraciones, con el objetivo de guiarlas y motivarlas, para que puedan alcanzar sus metas. Y no sólo eso, este tipo de medidas permiten

identificar cuáles son las personas clave y las que darán continuidad, tanto al conocimiento como a los valores de la empresa y que, por tanto, tendrán una visión estratégica óptima. Para ellas, la organización ofrece planes individualizados con el objetivo de potenciar sus capacidades, en función de su orientación profesional, y llegar a convertirse en los líderes del futuro. En cualquier caso, la cultura organizacional forma un punto clave dentro de la organización, pues aboga por aplicar e inculcar, a cada uno de sus empleados, los valores que definen su esencia, de forma que puedan trasladarse a todos sus clientes.

En términos de compensación, la política retributiva incluye conceptos tanto fijos como variables, ofreciendo, además del salario establecido, incentivos monetarios a las personas que mayor contribución aportan a la organización. La empresa también ofrece otras condiciones beneficiosas, en términos de salud, formación, así como descuentos en moda y otros servicios.

Centrándose en el puesto objeto de estudio, profesional de caja, Vegalsa-Eroski define su misión de la siguiente forma: << Realizar los procesos de puesta a punto y de atención al cliente, relativos a las secciones de caja y alimentación del Punto de Venta (PdV), siguiendo las directrices marcadas por el Responsable de Caja-Alimentación, con la finalidad de lograr una óptima experiencia de compra para los clientes, que permita alcanzar los objetivos marcados por la compañía>>. Para ello, cuenta con una serie de tareas agrupadas como son:

1. Realizar los procesos de puesta a punto y cierre del PdV:
  - Realizar los procesos que permiten la puesta a punto del PdV (Abrir, ordenar y limpiar el PdV, incluido almacén y parking).
  - Realizar los procesos de reposición de la sección de alimentación de la tienda: despaletización y reposición de los productos, punteo de factura, limpieza de baldas y frenteo de productos, así como control de fechas y revisión de almacén y huecos.
  - Realizar los cambios de ofertas (Retirar ofertas previas, glaspear y etiquetar nuevas ofertas), así como colocar nuevas etiquetas por cambios de precio, designación, etc.
  - Realizar los procesos de gestión de pedidos de la sección de alimentación.
  - Realizar los procesos de gestión de cartelería (Recibir, colocar y retirar carteles).
  - Apoyar en la realización de los procesos de las secciones de frescos cuando sea necesario.
  - Participar en la realización de los inventarios, tanto periódicos (mensuales y generales) como diarios (rotativos).
  - Colaborar en el control de caducidades del centro.
  - Detectar posibles errores de facturación o problemas de calidad de productos y trasladarlo al mando correspondiente.

2. Realizar y mantener los procesos de atención al cliente:

- Realizar las acciones de cobro, embolsado y recopilación de la información necesaria para el envío a domicilio.
- Realizar los procesos que permiten la puesta a punto del servicio de caja (Apertura y cierre de caja).
- Realizar la preparación e identificación de los pedidos a domicilio.
- Realizar la gestión y preparación de pedidos online, click&collect, click&drive y pedidos telefónicos.
- Realizar la resolución de dudas e incidencias que plantee el cliente y derivarlas, cuando proceda, al mando correspondiente.
- Recopilar y trasladar al mando todas aquellas aportaciones que ayuden, tanto a adelantarse a las demandas del cliente, como a mejorar el servicio que se le presta.

En cualquier caso, se trata de un puesto de baja autonomía que recibe instrucciones directas y detalladas y se encuentra bajo supervisión directa. Con frecuencia se intercambia información sobre asuntos simples con los clientes o personas dentro de su mismo ámbito, y, no es preciso disponer de formación específica para poder acceder a este puesto. Actualmente, aunque el universo de estudio está conformado por un total de 1.998 personas, de las cuales un 94% corresponde al género femenino (Dato de plantilla a 30/04/2020 – Familia Atlas, Familia Galicia, Hipermercados y Supermercados), la muestra ha sido de 108 respuestas válidas, de un total de 135, y presenta la siguiente distribución:

Tabla 1. Características de la muestra

Tamaño de la muestra		N=108	
<b>Género</b>			
1. Femenino	104	96%	
2. Masculino	4	4%	
<b>Edad</b>			
1.<25	8	7%	
2.Entre 25 y 35	36	33%	
3.Entre 36 y 45	45	42%	
4.Entre 46 y 55	17	16%	
5.>55	2	2%	
<b>Antigüedad</b>			
1. Menos de 1 año	36	33%	
2. Entre 1 y 5 años	34	31%	
3. Entre 6 y 10 años	6	6%	
4. Entre 11 y 20 años	27	25%	
5. Más de 20 años	5	5%	
<b>Tipo de contrato</b>			
1. Temporal	54	50%	
2. Indefinido	54	50%	

Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

## 2.2 Variables de estudio

A modo de resumen, a continuación se establecen las hipótesis de estudio y las variables que conforman el análisis:

H1. Variable dependiente: rotación. Variable independiente: autonomía. La autonomía laboral implica libertad, es decir, aquella de la que dispone el trabajador para controlar aspectos específicos a la hora de ejercer su puesto de trabajo. Por tanto, este concepto puede hacer referencia a la flexibilidad laboral, a la toma de decisiones o a la forma en la que el empleado gestiona su propio tiempo.

H2. Variable dependiente: rotación. Variable independiente: proyección de carrera. La proyección de carrera se entiende como un beneficio que la empresa otorga al empleado, es decir, una recompensa a partir del cual se informa al trabajador de cuáles son los niveles y etapas que debe seguir para ascender jerárquicamente, así como la indicación del tiempo mínimo y las competencias asociadas a cada paso, que la organización pretende que sean desarrolladas por él en cada momento. Cada movimiento ascendente, tras una evaluación de resultados por parte de la empresa, se asocia a un cambio de cargo y, también, de salario.

H3. Variable dependiente: rotación. Variable independiente: edad. La edad, según la definición proporcionada por la Real Academia Española, expresa el tiempo, medido en años, vivido por

una persona. En términos laborales, la experiencia y las expectativas profesionales van variando conforme se van cumpliendo años, y, también, en función de las características sociales, económicas y culturales que conforman cada generación.

## 2.3 Herramientas

El instrumento de medida utilizado para el desarrollo de este estudio ha sido el cuestionario. Para ello, se han tenido en cuenta las variables de análisis, de forma que las preguntas se distribuyen en 4 bloques diferenciados (datos sociodemográficos, autonomía, plan de carrera y rotación). La selección de cada una de las preguntas se ha efectuado a partir de 3 cuestionarios estandarizados que permiten medir el nivel p autonomía del puesto de trabajo percibido por el empleado (Hackman y Oldham, 1975), la retención en el trabajo (Kyndt y col., 2009) y las intenciones de rotación (Roodt, 2008).

De forma más detallada, a continuación se muestra una breve explicación del contenido de cada uno de los cuestionarios seleccionados para elaborar la encuesta final:

- Cuestionario adaptado y actualizado de Hackman y Oldham (1975): Partiendo del cuestionario denominado Job Diagnostic Survey (JDS), desarrollado por Hackman y Oldham (1975), formado por una escala de valoración tipo Likert de siete puntos y cuyo objetivo es medir la percepción del empleado acerca de las características del puesto que ejerce, se extraen y adaptan las preguntas específicas relacionadas con la autonomía laboral, mediante el formulario definido por Edgar Bresó Esteve (Profesor de la UOC). En sus orígenes, el JDS interpreta la percepción sobre el trabajo basándose en un conjunto de resultados, entre los que se encuentran la mejora de productividad y el desempeño, la reducción del absentismo y la rotación, pero también ahonda en el ámbito más personal, al contemplar la motivación y la satisfacción. Para estos autores (Hackman y Oldham), el puesto de trabajo se rige en base a dimensiones básicas, como son la variedad de habilidades necesarias para su desarrollo, la composición de tareas, el nivel de autonomía y la retroalimentación.
- Cuestionario de Retención Laboral de Kyndt (2009): Basándome en el estudio de Musso et al. (2012), acerca de la retención y permanencia de las personas en las organizaciones, he seleccionado esta herramienta que, en su origen, consta de 57 ítems y cuya medición se basa en la escala de respuestas Likert. Este cuestionario permite evaluar 5 factores, tales como el clima y la estimulación del desarrollo profesional, las habilidades de liderazgo en relación a términos de comunicación, estrés o la asunción del liderazgo, la presión laboral, la adecuación a la normativa y métodos proporcionados por la organización y la actitud frente al aprendizaje, enfocado desde la iniciativa a la hora de adquirir nuevos conocimientos. De todo ello, para este caso en concreto, sólo se ha tomado el conjunto de preguntas relacionadas con el desarrollo profesional. Tras esta lectura, se concluye que determinadas

condiciones ofrecidas desde las organizaciones impactan en el aprendizaje y, con ello, en las intenciones de los empleados de continuar en ellas o no. Así, cuanto mayor sea el desafío y mayores las oportunidades de desarrollo percibidas por los empleados, mayor compromiso tendrán con la organización y, por tanto, menores serán las intenciones de abandono.

- Cuestionario de Intención de Rotación Laboral de Roodt (2008): Formado por 14 preguntas, con 7 posibles niveles de respuesta, permite medir la percepción de los empleados acerca de abandonar la organización. Este cuestionario fue empleado en el estudio elaborado por Johana Paola et al. (2016), con el objetivo de medir las intenciones de rotación de los trabajadores de dos empresas mineras. Las conclusiones a las que llegaron fueron que, en el momento en el que se realizó esta investigación, el personal presentó bajas expectativas para salir de dichas organizaciones.

Finalmente, para analizar la relación entre las variables edad y rotación, se ha conformado una base de datos con el número de bajas voluntarias registradas en Vegalsa- Eroski durante los últimos 3 años (2017, 2018 y 2019). Esta información permitirá observar la tendencia y el impacto de la rotación por rango de edad, partiendo de lo más general (ratio general de la organización), hasta lo más particular, el universo elegido como estudio (personal de caja en un supermercado).

## 2.4 Procedimiento

Para la elección de la muestra se empleó el método incidental, donde la participación en el estudio fue totalmente voluntaria. La recogida de datos se llevó a cabo en varios de los centros ubicados en la zona de influencia de la organización (Galicia, Asturias y Castilla y León), teniendo en cuenta el dimensionamiento de los mismos, para que la muestra estuviese formada por un reparto aleatorio de variables comerciales, como son la ubicación (ciudad/rural) y el formato de tienda (atracción - grande, proximidad – pequeña). Además, para abarcar toda la extensión geográfica, la selección se realizó tomando entre 2 y 3 centros de referencia por provincia.

A la hora de trasladar el cuestionario (ver anexo I), los Jefes de Personal fueron los encargados de transmitir, a cada Jefe de Tienda, el objetivo del estudio, así como las pautas para poder cubrir el cuestionario y el período de vigencia del mismo (del 21/05/2020 al 30/05/2020). Posteriormente, los Jefes de Tienda trasladaron al equipo de caja dicha información, indicando en todo momento el carácter anónimo del mismo, e imprimieron el número de hojas pertinentes. Una vez cubiertos, escanearon los cuestionarios y se los enviaron a cada Jefe de Personal, para poder agregarlos a la base de datos.



### 3 RESULTADOS

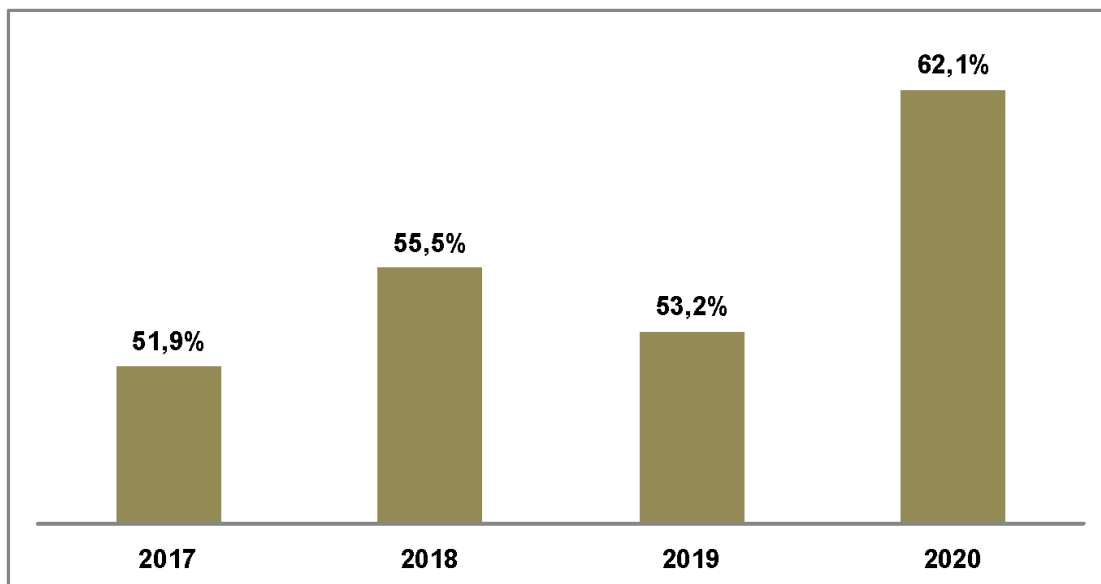
El enfoque seguido para abordar dicho análisis se divide en dos partes. Por un lado, se ha recabado información acerca de las salidas reales del personal de caja de Vegalsa-Eroski efectuadas en los últimos tres años, a partir de la cual es posible identificar en qué grupo de edad se registra una mayor incidencia. Y, por otro lado, partiendo de la información proporcionada mediante las encuestas realizadas, se han recopilado datos sobre la edad, la autonomía y la proyección de carrera en relación a las intenciones de abandono.

#### 3.1 Evolución de las bajas voluntarias por rango de edad

El número de bajas voluntarias del personal de caja en Vegalsa- Eroski representa más del 50% del total de bajas registradas en la organización, por lo que, de los más de 350 puestos que configuran su mapa organizativo, sólo uno, el puesto de profesional de caja, registra más de la mitad de las salidas voluntarias que se recogen en la organización.

Si vemos la evolución anual de este porcentaje, el año crítico en materia de rotación de personal de caja se centra en 2018, sobrepasando el 55% de bajas de personal de caja respecto al número total de bajas voluntarias. Sin embargo, en lo que llevamos de 2020, este dato se ha incrementado un 14% respecto al valor promedio.

Figura 2. Evolución del porcentaje de bajas voluntarias respecto al total



Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

Si se realiza la clasificación por rango de edad, en la tabla 2 se recogen el número de bajas voluntarias del personal de caja registradas por año. De esta forma, es posible observar que el grueso de salidas voluntarias se concentra en personal con edades comprendidas entre 25 y 35 años.

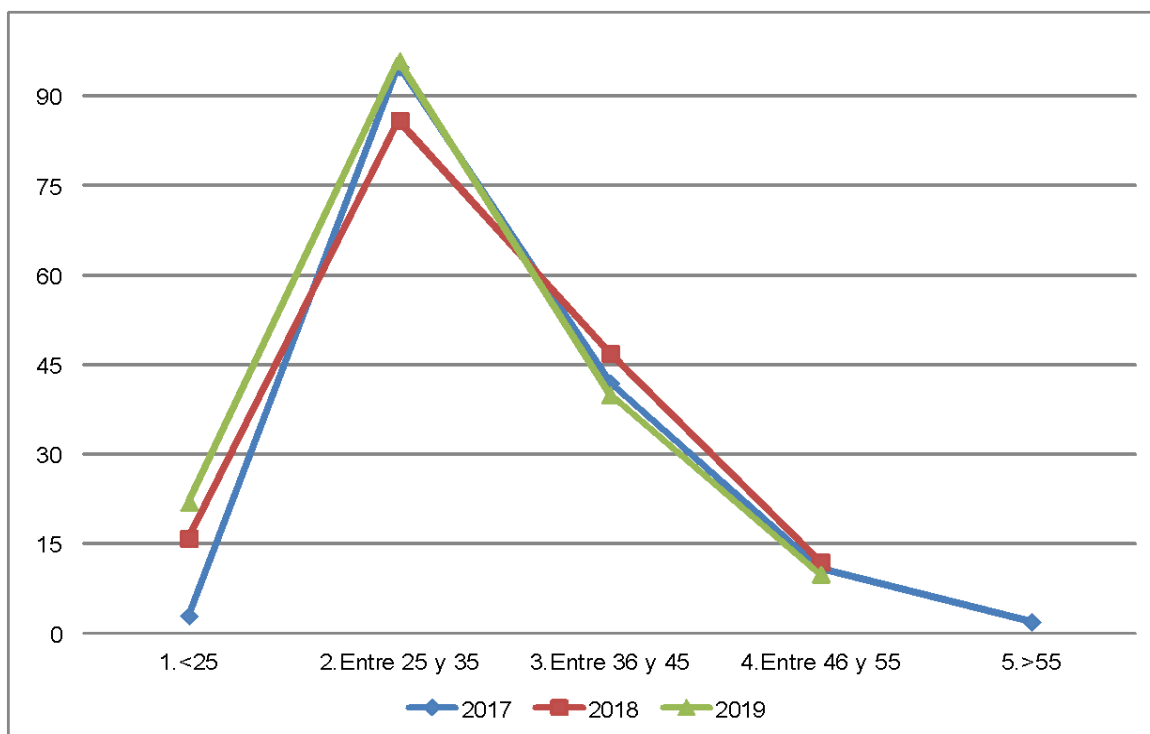
Tabla 2. Número de bajas voluntarias por rango de edad

Rango de edad	2017	2018	2019	2020	Total general
1.<25	3	16	22	4	45
2.Entre 25 y 35	95	86	96	19	296
3.Entre 36 y 45	42	47	40	18	147
4.Entre 46 y 55	11	12	10		33
5.>55	2				2
<b>Total general</b>	<b>153</b>	<b>161</b>	<b>168</b>	<b>41</b>	<b>523</b>

Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

Mediante la figura 3, es posible ver la tendencia de los últimos años, donde se aprecia claramente una fuerte desviación, coincidente en los tres años analizados, en el grupo con rango de edad comprendida entre 25 y 35 años, mientras que el mayor descenso se concentra en personal con más edad.

Figura 3. Evolución del número de bajas voluntarias del personal de caja por rango de edad



Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

Para conocer el impacto de la rotación, a continuación se establece la evolución del ratio de rotación del personal de caja, en el período analizado, así como su clasificación según rango de edad:

Tabla 3. Ratio de rotación del personal de caja por rango de edad

Rango de edad	2017	2018	2019	2020	Total general
1.<25	2,83%	14,68%	19,82%	3,70%	10,37%
2.Entre 25 y 35	14,53%	13,67%	18,50%	3,49%	12,62%
3.Entre 36 y 45	5,21%	5,72%	4,91%	2,16%	4,49%
4.Entre 46 y 55	4,07%	3,76%	2,74%	0,00%	2,37%
5.>55	4,35%	0,00%	0,00%	0,00%	0,82%
<b>Total general</b>	<b>8,13%</b>	<b>8,32%</b>	<b>8,96%</b>	<b>2,05%</b>	<b>6,80%</b>

Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

A partir de la tabla anterior, se identifica que los mayores ratios de rotación se concentran en personas jóvenes, que no superan los 35 años edad, mientras que los profesionales de caja, mayores de 55 años, representan el menor ratio, con un 0.82%.

### 3.2 Correlación entre variables de estudio

Para el análisis de correlación entre las variables del estudio se ha utilizado la herramienta R. En primer lugar, se ha realizado el análisis descriptivo tras los resultados obtenidos a través de los cuestionarios, donde se observa que el personal de caja encuestado, en términos medios, presenta un 37% de intención de abandono, pues considera que la organización le ofrece posibilidades de desarrollo profesional futuras, a pesar de que el puesto de caja tiene un bajo nivel de autonomía. En cualquier caso, la desviación estándar es baja, está más cerca del cero que del 1; esto quiere decir que los resultados obtenidos no muestran una alta dispersión.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas

Tamaño de la muestra		N=108	
Variable	Media	Desviación estándar	
Autonomía	0,47	0,13	
Proyección de carrera	0,75	0,12	
Rotación	0,37	0,12	

Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

Si realizamos el mismo análisis, pero, en este caso, por rango de edad (tabla 5), es posible ver qué tramos presentan mayores diferencias respecto al resto. Así, en la variable autonomía, aunque, en ningún caso, el personal considera que el puesto dispone de total autonomía a la hora de realizar las tareas de caja, las personas con más de 55 años son las que menor puntuación le otorgan a esta variable. Además, este colectivo concentra las respuestas más bajas en relación a la proyección de carrera dentro del puesto, respuestas muy similares entre sí, al contar con una desviación estándar muy próxima a cero y, sin embargo, sus intenciones de rotación son las más bajas del colectivo total.

Tal y como se puede observar, la proyección de carrera va disminuyendo conforme se incrementa la edad, aunque las intenciones de abandono se hacen más fuertes en personal con rango de edad comprendido entre 36 y 45 años. En cualquiera de las 3 variables

analizadas, la desviación no supera el el 15%, de modo que no existe una gran dispersión en los datos analizados.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las variables estudiadas por rango de edad

<b>Variable: Autonomia</b>		
<b>Rango de edad</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
1.<25	0,47	0,14
2.Entre 25 y 35	0,42	0,11
3.Entre 36 y 45	0,50	0,13
4.Entre 46 y 55	0,49	0,11
5.>55	0,37	0,02

<b>Variable: Proyección de carrera</b>		
<b>Rango de edad</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
1.<25	0,86	0,06
2.Entre 25 y 35	0,75	0,12
3.Entre 36 y 45	0,73	0,13
4.Entre 46 y 55	0,72	0,11
5.>55	0,68	0,02

<b>Variable: Rotación</b>		
<b>Rango de edad</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
1.<25	0,36	0,07
2.Entre 25 y 35	0,36	0,13
3.Entre 36 y 45	0,39	0,12
4.Entre 46 y 55	0,36	0,12
5.>55	0,31	0,10

Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

Como siguiente punto dentro de este análisis, se realiza el estudio de correlaciones entre todas las variables identificadas, con el objetivo de medir la influencia de las variables independientes (autonomía, proyección de carrera y edad) en las intenciones de abandono. Para ello, se ha utilizado el cálculo de coeficiente de correlación lineal de Pearson. Se trata de un índice que mide el grado de covariación entre las variables que muestran relación lineal entre sí, pudiendo mostrar un grado de relación más o menos fuerte.

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Este coeficiente se calcula como la media de los productos cruzados entre sí de las puntuaciones estandarizadas de X e Y, y, varía entre dos valores absolutos que son el 0 y el 1, pudiendo mostrar una relación positiva o negativa. El signo negativo indicará que la variable dependiente se reducirá a medida que se incremente la variable dependiente o viceversa, mientras que el signo positivo indica que, a medida que aumenta la variable independiente, también lo hará la variable dependiente.

Aplicado al caso de estudio, los resultados muestran una correlación lineal relativamente fuerte entre las intenciones de rotación y la proyección de carrera, con un valor de -0.4908, lo que nos indica que, a mayor posibilidad de desarrollarse profesionalmente, menores serán las intenciones de abandono por parte del personal de caja. Si nos fijamos en el valor de P, para esta relación, se demuestra que existe una relación lineal significativa entre ambas variables, hecho que que no se registra en el resto de relaciones, pues sobrepasan el 0.05 de error estipulado. Este resultado nos indica que las variables autonomía y edad no están correlacionadas de forma lineal con las intenciones de rotación, pero no quiere decir que la relación entre ambas sea nula.

Tabla 6. Coeficientes de correlación lineal de Pearson y valores P

<b>Pearson correlations</b>			
	<b>Autonomía</b>	<b>Proyección de carrera</b>	<b>Rotación</b>
<b>Autonomía</b>	1,000	0,277	-0,022
<b>Proyección de carrera</b>	0,277	1,000	-0,491
<b>Rotación</b>	-0,022	-0,491	1,000
<b>Adjusted p-values (Holm's method)</b>			
	<b>Autonomía</b>	<b>Proyección de carrera</b>	<b>Rotación</b>
<b>Autonomía</b>		0,0043	0,8218
<b>Proyección de carrera</b>	0,0043		<0,0001
<b>Rotación</b>	0,8218	<0,0001	

Fuente: Vegalsa-Eroski. Elaboración: Propia

### 3.3 Test T de Student para muestras independientes

Dado que en el primer análisis, los valores de p para las variables independientes, edad y autonomía, no muestran relación significativa con la variable de estudio (intención de rotación), se procede a realizar un análisis por grupos mediante el test T de Student para muestras independientes. Se trata de un tipo de estadística deductiva, cuyo objetivo es determinar la existencia de una diferencia significativa entre la media de dos grupos.

Así, para comprobar si existen diferencias entre los grupos de edad, con el propósito de dar respuesta a la hipótesis planteada, los trabajadores más jóvenes tienen mayor probabilidad de rotar de puesto de trabajo que personas con mayor edad, se ha procedido a realizar una agrupación por edades, considerando dentro del grupo de jóvenes a personas con menos de 35 años. Para realizar los cálculos, este primer grupo, formado por jóvenes menores de 35 años, es asignado como "0", mientras que el segundo, formado por personas con más de 35 años, es asignado como "1". El resultado de aplicar el test T para muestras independientes en R es el que se muestra a continuación:

- Estadístico T = -0.72016
- P-value = 0.4732
- Media del grupo "0" = 35.47727
- Media del grupo "1" = 37.15625

Por tanto, se evidencia que la diferencia entre ambos grupos no es significativa, pues el valor de p es superior a 0.05.

Del mismo modo, se aplica ahora el test T de Student para verificar la existencia o no de diferencias entre grupos por puntuación de la variable autonomía. Para identificar la puntuación limítrofe entre ambos grupos, se ha calculado la media de puntuaciones recogidas acerca de esta variable y se ha sumado la desviación estándar, de forma que el resultado ha sido el siguiente:

- Puntuación promedio = 13,60952381
- Desviación estándar = 5,36995781
- Total = Puntuación promedio + Desviación estándar = 19

De esta forma, el grupo "0" está formado por puntuaciones entre 0 y 19, mientras que el grupo "1" por puntuaciones que van desde 20 hasta un máximo de 24. Finalmente, el resultado de

aplicar este análisis de diferenciación de grupos a la variable intención de rotación (en valor suma), es el que se muestra a continuación:

- Estadístico T = 0.95623
- P-value = 0.3489
- Media del grupo "0" = 37.09091
- Media del grupo "1" = 34.11765

Al igual que el caso anterior, con un valor de p superior a 0.05, la diferencia entre ambos grupos no es significativa.



## 4 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Los resultados obtenidos tras el análisis no permiten identificar, claramente, que todas las variables independientes seleccionadas para explicar la rotación tengan un peso significativo. Punto a punto, en primer lugar, en relación a la hipótesis número uno, la falta de autonomía influye en la rotación, de modo que, a menor autonomía, mayor probabilidad de rotación, los resultados de correlación en función de las respuestas recibidas, no permiten establecer una relación significativa entre la autonomía y las intenciones de rotar, aunque sí se visualiza una pequeña relación negativa entre ambas, de forma que a mayor autonomía en el puesto de caja, menor es la probabilidad de que el personal decida rotar. Esta conclusión coincide con el estudio realizado por Olga Garrido et al. (2017) al colectivo de enfermeras de un hospital, quien, mediante esta investigación, logró relacionar un alto burnout, una baja satisfacción y una baja autonomía, con una alta intención de abandono. Como se ha visto en el marco teórico, en la medida en que la autonomía en el puesto de trabajo es mayor, es decir, cuando se permite tomar la iniciativa, formar parte de la toma de decisiones y organización el trabajo en sí mismo, el grado de satisfacción también se incrementará.

Para profundizar y conocer mejor el comportamiento de la variable autonomía, posteriormente, se aplicó el test T para muestras independientes, clasificando la valoración de las encuestas, realizadas por el personal de caja, entre personas que consideran que el puesto de caja tiene alta autonomía (valores entre 20 y 24 puntos) y las que personas que no (valores menores a 20 puntos). El resultado mostró que no existen diferencias significativas en cuanto a la intención de abandonar la organización en los grupos propuestos.

Como segundo apartado, en referencia a la hipótesis número dos, donde se establecía que la falta de proyección de carrera impacta en la rotación; cuanto mayor es la probabilidad de proyección profesional, menor es la probabilidad de rotación, los resultados tras el análisis de las encuestas permiten identificar una relación significativa entre las variables proyección de carrera e intención de rotación. Tanto es así que, el coeficiente de correlación entre ambas es del -0.4908, es decir, casi un -0.5. Este grado de correlación negativo nos indica que cuanto más crece la variable proyección de carrera, más pequeñas son las intenciones de cambiar de organización. Este hallazgo coincide con las conclusiones del estudio realizado por Milkovich y Newman (1993), quienes lograron confirmar que el desarrollo profesional implica un mayor sentimiento de pertenencia en la organización, y, con ello, las intenciones de abandono se hacen más pequeñas.

Finalmente, en relación a la tercera hipótesis, donde se establecía que los trabajadores más jóvenes tienen mayor probabilidad de rotar de puesto de trabajo que personas con mayor

edad, se llega a la conclusión, tras el análisis evolutivo mostrado, donde se tienen en cuenta datos de 2017, 2018 y 2019, que más del 65% de las personas, menores de 35 años, que ejercen el puesto de caja en Vegalsa-Eroski, han causado baja voluntaria; una cifra que se aproxima al estudio realizado por Sánchez et al. 2020, donde se establecía que el 71% de la rotación se concentra en jóvenes. Esta conclusión muestra consonancia con las características que definen a este perfil, poco conformista, con necesidad de aprender y estar informado continuamente, viajar y conocer nuevas experiencias, lo que le lleva a cambiar de puesto de trabajo con una frecuencia mayor.

Sin embargo, tras analizar los resultados de las encuestas facilitadas al personal de caja, mediante el test T de muestras independientes, no es posible establecer una diferenciación de comportamiento significativa ante las intenciones de rotación entre la segmentación por grupos de edad realizada (jóvenes y resto), pues las medias se encuentran muy próximas entre sí.

#### **4.1 Propuestas de mejora**

Como posibles planes de acción que permitan mejorar el ratio de rotación del personal de caja dentro de Vegalsa-Eroski, y, por tanto, minimizar el impacto de la gestión que ello implica, se identifican los siguientes:

- Acotar los perfiles más adecuados al puesto de trabajo durante la fase de reclutamiento y selección, empleando para ello herramientas digitales que permiten comprobar, previamente, el nivel de adecuación teórica entre persona y puesto.
- Tras este primer punto, definir las cuestiones más adecuadas a plantear en la entrevista de trabajo, en base a las necesidades y requerimientos del puesto (baja autonomía, alta presión,...), para lograr percibir cómo de viable es la incorporación del candidato al puesto.
- Definir e implantar un plan de formación acorde a las necesidades detectadas en el puesto de caja, de forma que permita desarrollar el crecimiento profesional, a través de conocer el funcionamiento del resto de puestos que se ejercen dentro del punto de venta. Ello ayudará a la persona a comprender mejor el modelo de negocio y a sentirse más involucrada dentro de la organización.
- Una vez definido lo anterior, impulsar la comunicación de las diferentes posibilidades de crecimiento dentro de la organización, como punto para retener el talento, empezando por la primera toma de contacto, como es el plan de onboarding.
- Trasladar a todas las personas que acceden a este puesto de trabajo, el valor que estarán aportando a la organización, comunicándoles la importancia de su labor dentro de su entorno, así como reforzar este mensaje en futuras sesiones de equipo, especialmente entre el personal más joven, para que sigan manteniendo la ilusión y las fuerzas en todo el camino.

- Dotar al personal de caja de pequeñas responsabilidades, con el objetivo de hacerlos partícipes de las pequeñas decisiones y de los logros alcanzados, incrementando así su involucración en todo el proceso.

## 4.2 Limitaciones del estudio y líneas futuras de trabajo

Para poder cerrar este bloque, es necesario tener en cuenta las limitaciones a las que se ha tenido que hacer frente para obtener los resultados detallados. En primer lugar, el reducido tamaño de la muestra, en comparación con el universo real disponible, ha penalizado la obtención de resultados con mayor nivel de significación, al contar con una representación muy baja, inferior al 7%.

Como segunda limitación, el procedimiento de recogida de datos llevado a cabo, totalmente manual y sin posibilidad de emplear herramientas digitales, debido a que los dispositivos de los centros tienen prohibido el acceso a páginas externas, provocó en los participantes cierta inseguridad, al pensar que la encuesta podría no ser totalmente anónima. Es por ello que la información recogida puede presentar algún sesgo. Ligado a lo anterior, este hecho también provocó una menor participación del público objeto de estudio, ya que para optimizar la recogida de información, la muestra se concentró en un número de centros seleccionados, los cuales recogían las principales características de los diferentes modelos comerciales.

Finalmente, el corto período de tiempo asignado para realizar la encuesta, así como el momento de sondeo seleccionado, caracterizado por la situación de pandemia mundial vivida, sirvió de limitación a la hora de llegar a un público mayor.

A pesar de ello, las conclusiones que se obtienen tras el estudio realizado al personal de caja en los supermercados de Vegalsa-Eroski son:

- Se detecta una pequeña relación negativa entre la autonomía y la intención de rotar en el puesto de caja.
- Se confirma la existencia de una relación negativa significativa entre la proyección de carrera y la rotación en este puesto.
- La mayor tasa de rotación, dentro de este colectivo, se concentra entre los más jóvenes, personas con edad inferior a 35 años.

Como futuras líneas de trabajo, sería interesante continuar investigando internamente, después de conocer cómo una parte del contenido del puesto de trabajo se relaciona con las

intenciones de abandono en un puesto con baja autonomía, como es el de caja en un supermercado, sobre cómo la figura del líder repercute en esta decisión. Son muchos los estilos de liderazgo que se definen a lo largo de la literatura, y muy diversas las características que los diferencian. Por tanto, sería de utilidad conocer, internamente, los diferentes perfiles de líderes que se encuentran en la organización y cómo este aspecto se relaciona o no, con una mayor rotación del equipo.

Por otra parte, un aspecto importante relacionado con la rotación y, de forma especial, en el puesto de trabajo analizado, son las condiciones laborales asociadas, como por ejemplo, el horario y la jornada de contratación. Es decir, a simple vista, todo nos hace pensar que un puesto a media jornada y con horario partido no resulta atractivo a la hora de ofrecer una vacante. Sin embargo, considero importante relacionar estas cuestiones con las características sociodemográficas (número de hijos, nivel de estudios,...) de las personas, pues ello, posiblemente, nos permita establecer qué tipo de candidatos pueden encajar mejor en un puesto de caja en un supermercado.

Los escenarios planteados pueden trasladarse a otras organizaciones dentro del mismo sector, con el objetivo de comprobar el grado de compatibilidad de resultados, identificando similitudes y limitaciones, a la hora de analizar un mismo puesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abello, P., & Patiño, I. (2017). *Estado del arte sobre la influencia de los factores de riesgo psicosocial (FRP) en el sector bancarios en el cargo de cajero* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9240/Patiñolvonn2017.pdf?sequence=1&jsAllowed=y>

All, D. (2012). *Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf>

Báez, N., et al. (2017). *Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación "Y" en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8432>

Branham, L. (2005). *7 razones ocultas por las que los empleados se van*. AMACOM - American Management Association. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/7-razones-ocultas-por-las-que-los-empleados-se-van>

Candia, M., Castro, C., & Sánchez, E. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/159378007.pdf>

Coleman, S., & Sowa, J. (2015). Voluntary Turnover in Nonprofit Human Service Organizations: The Impact of High Performance Work Practices. *Human Service Organizations: Management, Leaderships & Governance*, 39, 182 – 207. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1031416>

Emiroglu, B., Akova, O., & Tanriverdi, H., (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia Economics and Finance*, 207, 385-397.

Equipos&Talento.Linkedin revela los sectores con los niveles más altos de rotación. Recuperado el 06/04/2020 de: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>

Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. UAI Editorial. Argentina. Recuperado de: <https://www.uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictores-del-rendimiento-laboral.pdf>

García, D. (2020). *Satisfacción Laboral en el Sector Hotelero de Mallorca* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10609/110326>

Garrido, O., Mauten, G., & Raineri, A., (2017). *Burnout, Satisfacción Laboral y Autonomía Laboral como determinantes de la Intención de Abandono y Retención laboral de enfermeras y auxiliares de enfermería*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/330617337>

Granda, S. (2014). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>

González, L. (1995). Evaluación de la versión revisada del "Job Diagnostic Survey" por medio del análisis factorial confirmatorio. En González, L., De La Torre, A., & De Elena, J. (Eds.): *Psicología del trabajo y de las organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*, Salamanca, Eudena.

HRTrends by Infoempleo. ¿Por qué dar autonomía a los empleados? Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/dar-autonomia-a-empleados>

- Iqbal, A. (2017). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review*, Cambridge, 16(2), 275-281.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F., (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140. <http://dx.doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- JobConv. Qué es el plan de carrera o proyección laboral y cómo implementarlo en su empresa. Recuperado de: <https://articles.jobconvo.com/es/entienda-que-es-el-plan-de-carrera-o-proyeccion-laboral-y-vea-como-implementarlo-en-su-empresa/>
- Kamarulzaman, N., Zulkeflee, N., Hamid, H., Saharu, N., & Halim, F., (2015). Exploring the Factors of High Turnover in Retail Industry in Negeri Sembilan. *Procedia Economics and Finance*, 8, 896-902.
- Lideres. Estas son las Industrias con mayor rotación de talento. Recuperado el 09/04/2020 de: <https://lideresmexicanos.com/noticias/estas-son-las-industrias-con-mayor-rotacion-de-talento/>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7-25.
- Marín, J.R. (2019). La rotación voluntaria de personal en la empresa Adient: Análisis y propuestas de mejora (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10609/100186>
- Malleville, S. (2017). Trabajo y salud en puestos de atención al público. Una investigación sobre riesgos psicosociales en el trabajo en Anses. *Cuadernos del Cendes*, 95, 207-212.
- Musso, M., & Salgado, J., (2012). *Retención y permanencia laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país*. IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 31-36. Recuperado de: <https://www.academica.org/000-072/397>
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 8 (4), 23-35.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la Atención al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Portal de Vegalsa. Recuperado de: <https://www.vegalsa.es/es/index.php>
- Puma, L., & Varga, N. (2019). *Factores asociados a la intención de rotación laboral en el personal de ventas retail* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10465>
- Rabiul, M., & Kee, D. (2015). Perceived Fairness of Performance Appraisal, Promotion Opportunity and Nurses Turnover Intention: The role os Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11 (9), 183 - 197
- Reforma. Busca Walmart retener empleados. Recuperado el 09/04/2020 de: [https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?\\_rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/busca-walmart-retener-empleados/ar1691973?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--](https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?_rval=1&urlredirect=https://www.reforma.com/busca-walmart-retener-empleados/ar1691973?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--)

Rodriguez, J., et al. (2016). Satisfacción y Rotación Laboral en Personal de Empresas Mineras de Arequipa y Cusco (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <https://docplayer.es/94308342-Pontificia-universidad-catolica-del-peru-escuela-de-posgrado-satisfaccion-y-rotacion-laboral-en-personal-de-empresas-mineras-de-arequipa-y-cusco.html>

RRHHDigital. La rotación laboral en España: causas, datos e inconvenientes para las empresas. Recuperado el 06/04/2020 de: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/135288/La-rotacion-laboral-en-Espana-causas-datos-e-inconvenientes-para-las-empresas?target=self>

Saeed, D., et al. (2013). Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (10), 163 – 176.

Salazar, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas de prendas de vestir: caso tiendas Piero* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/127438516.pdf>

Sánchez, A., Azuara, V., & Flores, I., (2020). La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable. *Cuerpo Académico Administración y Agroindustria*. México.

Sanez, Y. (2019). *Gestión de atención al cliente del área de cajas y su relación con la fidelización del consumidor de una tienda de retail en Trujillo, 2019* (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/21848>

Stecher, A., Godoy, L. & Toro, J., (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. *Polis*, 27.

Vallejos, J. Ernesto. (2013). *Factores de riesgos psicosociales que afectan al rendimiento del personal de producción de la empresa Javier Diez Comunicación Visual Cía. Ltda. en Quito durante el año 2011*. (Trabajo fin de estudios). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1057>

## ANEXOS

### I. Cuestionario realizado al personal de caja y perteneciente a Vegalsa-Eroski

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer la relación entre 3 variables seleccionadas (autonomía, plan de carrera y edad) con la rotación del personal de puesto caja en un supermercado. Por tanto, las preguntas que se muestran a continuación se sustentan en dicha información.

Para ello, se pide contestar (marcando con una X) todas las preguntas pensando en el trabajo que se desempeña como profesional de caja. No hay respuestas verdaderas o falsas.

#### Parte I – Datos sociodemográficos

1. Género:

Femenino

Masculino

2. Edad

Menos de 25 años

Entre 25 y 35 años

Entre 36 y 45 años

Entre 46 y 55 años

Más de 55 años

3. Antigüedad

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Entre 6 y 10 años

Entre 11 y 20 años

Más de 20 años

4. Tipo de contrato

Temporal

Indefinido



**Parte II – Cuestionario sobre autonomía (Fuente: Edgar Bresó Esteve – Profesor UOC)**

Las preguntas deben responderse siguiendo la siguiente escala:

Nada	Casi nada	Raramente	Algunas veces	Bastante	Con frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Un par de veces al año	Una vez al mes	Un para de veces al mes	Una vez a la semana	Un par de veces a la semana	Todos los días

AUTONOMÍA	ESCALA						
<b>1. “En mi trabajo tengo autonomía para...”</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Hacer mis tareas de la forma que crea más conveniente							
Determinar cuándo empezar, cuándo acabar y el orden en que hago mis tareas							
Tomar decisiones sobre incidencias o imprevistos que puedan ocurrir							
Utilizar las destrezas y habilidades necesarias para realizar mis tareas							
<b>2. “Cuando tengo problemas personales en mi trabajo, suelo recurrir a:”</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Mis compañeros de trabajo							
Mi supervisor o jefe							
Familia y amigos							
Otros (especificar quién/es.....)							
<b>3. “Cuando tengo problemas técnicos/profesionales en mi trabajo, suelo recurrir a:”</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Mis compañeros de trabajo							
Mi supervisor o jefe							
Familia y amigos							
Otros (especificar quién/es.....)							
<b>4. “La información sobre “cómo” hago mi trabajo, la obtengo por medio de:”</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
mi trabajo, la obtengo por medio de:”							
La propia realización de mis tareas							
Mis compañeros de trabajo							
Mi supervisor o jefe							
Otros departamentos							
Clientes/usuarios (si no trata con clientes/usuarios, no conteste)							

**Parte III – Cuestionario de retención laboral (Kyndt et al., 1991)**

Las preguntas deben responderse siguiendo la siguiente escala:

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

RETENCIÓN LABORAL	ESCALA			
	1	2	3	4
1. La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales				
2. Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía				
3. Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.				
4. En esta compañía creen en mí.				
5. Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aun no soy bueno.				
6. Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago.				
7. En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.				
8. En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo.				
9. Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.				

**Parte IV – Cuestionario sobre la intención de rotación de Roodt (2008)**

Las preguntas deben responderse siguiendo la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Raramente	Algunas veces	Bastante	Con frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

INTENCIÓN DE ROTACIÓN	ESCALA						
	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Con que frecuencia considera retirarse de su actual trabajo?							
2. ¿Con qué frecuencia echa un vistazo a los periódicos para buscar trabajo?							
3. ¿Hasta qué punto su trabajo actual no se enfoca en sus necesidades actuales?							
4. ¿Con qué frecuencia las oportunidades para alcanzar sus objetivos más importantes en el trabajo se ven amenazadas?							
5. ¿Con qué frecuencia se comprometen sus valores personales en el trabajo?							
6. ¿Con qué frecuencia sueña con un trabajo diferente que satisfaga sus necesidades personales?							
7. ¿Con qué frecuencia espera con ansias su siguiente día de trabajo?							
8. ¿Cuál es la probabilidad de que se retire se su trabajo si encuentra otra oferta adecuada?							
9. ¿Con qué frecuencia piensa en emprender su negocio propio?							
10. ¿Con qué frecuencia únicamente sus responsabilidades familiares lo detienen a renunciar?							
11. ¿Con qué frecuencia sus intereses personales (fondo de pensión, fondo de desempleo), le impiden renunciar?							
12. ¿Con qué frecuencia se inquieta emocionalmente cuando llega a casa después de su trabajo?							
13. ¿Con qué frecuencia su trabajo actual afecta a su bienestar personal?							
14. ¿Con qué frecuencia los problemas relacionados a la reubicación le impiden renunciar?							