

## **Rotación De Personal En El Sector Retail**

Daniela Durango, Camila M. Betancourth y Mateo Londoño

Universidad Católica Luis Amigó

Especialización Gerencia del Talento Humano

Jaime A. Beltrán Ríos

Docente – Investigador

07 de junio de 2023

## Tabla de contenido

Rotación De Personal En El Sector Retail.....	1
Resumen .....	3
Abstract.....	3
Introducción .....	4
Marco Teórico.....	5
Sector Retail.....	5
Estructura del sector Retail .....	6
Rotación .....	7
Consecuencias de la rotación .....	9
Costos de la rotación .....	9
Rotación Retail .....	10
Intención de rotación.....	10
Rotación voluntaria e involuntaria .....	11
Factores que influyen en la rotación de personal.....	12
Satisfacción laboral.....	12
Ausentismo .....	13
Motivación.....	14
Compromiso Organizacional .....	15
Burnout .....	15
Estrés Laboral.....	16
La retención cómo estrategia para combatir la rotación.....	16
Discusión .....	17
Conclusiones .....	21
Referencias.....	23

## Resumen

En los últimos años, la humanidad ha sido partícipe de múltiples cambios y retos que ha llevado a que la calidad de vida, metas y prioridades de cada individuo tenga un giro 180°. El sector retail y sus organizaciones en su defecto han tenido que reinventarse en sus estrategias de retención para poder suplir esas exigencias que los empleados ahora están presentando, para así garantizar una productividad y competitividad en el mercado y reducir los niveles de rotación. El objetivo de este artículo consiste en revisar las bases teóricas y conceptuales del sector retail y la rotación de personal, para generar un análisis riguroso de estas dos variables y su correlación positiva. Entre los resultados se destaca que, aunque existan diversos motivos que llevan a la rotación de personal, el rol de la organización debe ser: creador de estrategias innovadoras, conciliador de exigencias, amigable con el trabajador, competitivo con el mercado y facilitador de soluciones para conseguir la fidelización de los miembros de la organización.

**Palabras clave:** Sector retail, rotación de personal, retención.

## Abstract

In recent years, humanity has been part of multiple changes and challenges that have led to the quality of life, goals and priorities of each individual have a 180 turn. The retail sector and its organizations have had to reinvent themselves in their retention strategies to be able to meet those demands that employees now present, to ensure productivity and competitiveness in the market and reduce turnover levels. The objective of this article is to review the theoretical and conceptual bases of the retail sector and staff turnover, to generate a rigorous analysis of these two variables and their positive correlation. The results highlight that although there are several reasons that lead to turnover, the role of the organization must be creative of innovative

strategies, conciliatory of demands, friendly with the worker, competitive with the market and facilitator of solutions to achieve the loyalty of the members in the organization.

**Keywords:** Retail, turnover, retention.

## Introducción

En la actualidad, las empresas tienen como objetivo aumentar su competitividad y para lograrlo, están enfocadas en maximizar sus ganancias y reducir al mínimo sus gastos. Este enfoque hacia la rentabilidad es una práctica habitual en el mundo empresarial. (Varian, 1998) citado por (Viltrard, 2020). La rotación de personal es uno de los factores que pueden llegar a impactar de manera negativa la productividad de la organización, lo que se traduce en el futuro a posibles pérdidas en las metas propuestas. Para comprender el proceso por el cual se presenta la rotación en una organización es necesario adentrarse en los factores que influyen en dicho fenómeno, cómo lo es la intención de rotación, la satisfacción laboral, motivación, el compromiso con la organización, entre otros. Además de estos factores, es necesario prever las consecuencias, los costos que trae consigo, para así poder planificar de manera asertiva una estrategia de retención que permita mitigar los estragos que pueden presentarse en el caso de la rotación del personal.

El propósito de este estudio es describir de manera detallada los factores que influyen en la decisión de un colaborador para abandonar de manera voluntaria una organización, las características generales y específicas de la rotación, además de contextualizar dicho fenómeno en el sector Retail, ya que es uno de los sectores más impactados por este indicador.

## Marco Teórico

### Sector Retail

Para poder entender el sector Retail o también conocido como venta al detalle o comercio minorista, debemos remontarnos a la antigüedad donde se desarrollaron una serie de comportamientos y habilidades para el intercambio de artículos, esto debido a la necesidad básica de comunicación y supervivencia (Guerrero, 2012).

En medio del interés comercial de la humanidad, existió un método muy reconocido e importante en la historia llamado “Trueque”, este mecanismo consiste en el intercambio directo de artículos por artículos como por ejemplo cambiar una escultura por una rueda. Este mecanismo ayudó a que múltiples familias, intereses personales y pueblos se vieran beneficiados a través del incremento de bienes materiales. (Guerrero, 2012).

A medida que la humanidad y su desarrollo fueron aumentando, creció también la necesidad de mejorar el comercio y hacer uso de espacios físicos para la distribución de sus productos y así atender a todos los clientes interesados. Es ahí entonces cuando se empiezan a ver los primeros supermercados y tiendas. Esta tradición continuó prosperando e innovando, convirtiéndose en un sector muy importante dentro de la economía y la globalización. (Medina, 2009).

A partir de estos cimientos que la humanidad construyó hace muchos años, surgen entonces varias visiones sobre el concepto del mercado Retail. Encontramos por ejemplo que en el Cambridge Dictionary se plantea que el concepto de retail es la actividad de venta de productos al público en tiendas, en internet, etc. En lugar de vender a tiendas, otros negocios, etc. y “la actividad de vender bienes al público, generalmente en pequeñas cantidades para su propio uso” (Salazar, 2019). Según esta definición se puede contemplar entonces que el mercado Retail hace parte del sector económico encargado de proveer bienes y servicios a una serie de consumidores finales, esto a través de diferentes medios como tiendas, negocios

físicos o incluso el uso del internet que, en la última década, ha sido de gran ayuda para que este intercambio pueda realizarse con mayor facilidad y genere un mayor alcance.

García Yahuaca (2006) citado por (Ferrer, 2009) nos habla de que “el mercado retail son todos aquellos detallistas que compran a través de un distribuidor o directamente de un productor cuya función principal es la de acercar los productos al consumidor final”. Este es el principal diferenciador del mercado mayorista, puesto que el interés principal del sector retail es comercializar un producto final a un consumidor final, a diferencia del sector mayorista que su función principal se trata de abastecer en grandes cantidades de productos al sector Retail para su posterior distribución. Esto también quiere decir que para el Sector Retail, el servicio al cliente se vuelve algo esencial para conseguir que se consuma el producto final y se convierta en una venta. (Ferrer, 2009)

Según Vigaray (2005) citado por (Quintero, 2015), el concepto de Retail “es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas claves de un negocio minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores”. Podemos evidenciar que, bajo esta visión, las necesidades forman parte fundamental del éxito de un negocio Retail.

El concepto Retail ha sido abordado por varios autores, sin embargo, las diversas definiciones llevan al mismo objetivo, llevar un producto o servicio a un consumidor final y que este intercambio genera una remuneración económica para el negocio y la satisfacción de una necesidad para el cliente.

### ***Estructura del sector Retail***

El sector Retail se compone de una red de diferentes roles estratégicos como lo son minoristas, mayoristas, manufactureros y proveedores. Esta industria se caracteriza por un alto

nivel de competitividad, buscando siempre llevarse el lucro del consumidor final. (Chávez, 2020)

En los recientes años, el sector ha sido víctima de una solidificación significativa de compañías grandes adquiriendo pequeñas empresas con el motivo de incrementar sus mercados, alcances y generar mayor competitividad referente a los demás. (Bilbao, 2020)

Al mismo tiempo, el crecimiento del e-commerce o también llamado comercio virtual ha añadido una nueva dimensión a la industria del retail, con empresas retail online como Amazon o Walmart han estado compitiendo fuertemente con tradicionales empresas que aún mantienen el método de compra por tiendas físicas, llevando entonces a estos últimos verse en la necesidad de invertir más en tecnología e innovación para tener un mayor alcance y posicionamiento de sus mercados. (Cruz, 2017)

### **Rotación**

Con el pasar del tiempo el fenómeno de rotación ha sido parte de las estadísticas de las organizaciones, es así cómo autores tales como Olubiyi (2019) citado por (Chang et al., 2020) describen la rotación cómo la ruptura de la relación recíproca entre el empleado y la compañía; La rotación se refiere al acto de partida cuando los empleados abandonan la empresa en la que participan oficialmente. Para las industrias en su mayoría, independiente de cuál sea indagada, este indicador puede llegar a ser preocupante y predictivo en sus resultados económicos y productivos, a corto y largo plazo. (Dwiyanti et al., 2020). Para algunos autores como Arias (1990) citado por (Aparacio & Castillo 2020) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas a la organización; otros expertos definen este fenómeno cómo el desajuste entre las personas y los puestos de trabajo, entre las personas y las empresas y entre las personas y las personas (Kabachnick, 1996) citado por (Daves, 2002), identificando además que posterior a este fenómeno llega el mayor reto para las organizaciones convirtiéndose en el problema de

personal más importante, la retención de los empleados (Wimberly et al., 2000) citado por (Daves, 2002).

Una mirada distinta desde la comprensión del desarrollo humano pudo otorgarle Lum (1998) citado por (Basariya & Ramyarrzgarahmed, 2019), percibiendo la rotación cómo una respuesta psicológica, basada en la creencia de que la rotación es un patrón de comportamiento de elección individual, al igual que, Sagar et al. (1998) citado por (Frye, et al., 2018) indicaba cómo las cogniciones de rotación son comprendidas cómo decisiones mentales que intervienen entre las actitudes de un individuo con respecto al puesto de trabajo y la decisión de quedarse o marcharse. Así mismo, La relación simbiótica y recíproca que se teoriza que existe entre las variables individuales y organizativas y la noción de que estas variables enmarcan de forma longitudinal y holística la decisión de los empleados de quedarse o marcharse de la organización (Peterson, 2004).

Los autores enmarcan diferentes causas por las que un empleado toma la decisión de marcharse, como por ejemplo las causas internas (reestructuración, conflictos y bajo desempeño) y externas (mejor oportunidad laboral, crecimiento profesional) (Chiavenato; 2009) citado por (Johnson, 2022.) Debido a esto, es importante una buena relación entre empresa y empleado con el fin de conocer sus intereses personales y profesionales (Johnson, 2022). Al hablar de la rotación se habla de los tipos que se han identificado, cómo el caso de la rotación o fluctuación real y potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna acción para evitarla, pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo es el deseo imperativo del empleado de marcharse el cual aún no se hecho efectivo, ya sea por no haber encontrado dicho empleo que reúna los requisitos que son deseados y correspondan con sus expectativas (Flores & Abreu, 2008).

### ***Consecuencias de la rotación***

Moscanda (2015) citado por (Wilson, 2018) otorgó una visión de algunas consecuencias relacionadas con el aumento de la rotación de los empleados incluyendo: (a) aumento de la insatisfacción laboral (b) reducción de la satisfacción de los clientes, (c) disminución del rendimiento financiero, (e) reducción de la productividad y la rentabilidad, (f) menor retención de conocimientos, (g) disminución de la gestión de los recursos, (h) reducción de la competencia, (i) menor distribución posicional, (j) aumento de la dificultad en la dispersión del tiempo, y (k) disminución del compromiso de los empleados. Otra consecuencia establecida es que cuando un empleado abandona su puesto de trabajo, la carga de dichas tareas será asumida por otros empleados, mientras que los responsables de la empresa pueden contratar un nuevo empleado. (Butali et al., 2014) citado por (Wilson, 2018).

### ***Costos de la rotación***

El fenómeno de la rotación no solo cuesta a las organizaciones tiempo, dinero y producción, sino que también tiene efectos directos e indirectos en los resultados de la organización afectada. Son considerados costos directos el pago del tiempo de vacaciones acumulado al empleado que partió y los costos de reemplazo, mientras que los costos indirectos de la rotación son la baja moral, la pérdida de conjuntos de habilidades, los clientes descontentos y la pérdida de redes (Wallace & Gaylor, 2012) citado por (Hammerberg, 2002). Igualmente se menciona entre los costos de la rotación los primarios y secundarios, entendiéndose los costos primarios como las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal idóneo que cubra las vacantes disponibles, algunos costos de sustitución desde recursos humanos son: los costos de reclutamiento, desarrollo y desde luego la ruptura laboral. (Chiavenato, s.f) citado por (Aparacio & Castillo 2020)

Desde la mirada del capital humano, entendiéndose el conocimiento como fuente de enriquecimiento para la organización, puede estar relacionado con costes particulares cuando

los empleados con conocimientos específicos dimiten, al abandonar la compañía se pueden experimentar costos adicionales no solo por la pérdida del capital humano acumulado, sino también por la pérdida de la inversión en formación y educación en dichos empleados. Es así entonces cómo la reducción de la rotación puede significar una forma clave de mantener a los trabajadores cualificados y con conocimiento que aportan a aumentar la sostenibilidad de cualquier organización. (Lee & Ha-Brookshire, 2017).

### ***Rotación Retail***

Actualmente la mayor rotación de personal de trabajadores se encuentra situada en las empresas del sector retail (Malca, 2018) la industria retail es excepcionalmente alto este fenómeno y afecta directamente la rentabilidad de las empresas al requerir dedicar más tiempo a reclutar, contratar y capacitar a nuevos empleados, las empresas que experimenten una alta rotación notarán una reducción de la rentabilidad debido al costo de reemplazar el talento perdido y una disminución de satisfacción laboral de los empleados y compromiso organizacional (Saheli & Bhaduri, 2021) Según Hester (2002) citado por (Daves, 2002) los empleados del sector minorista tienen la menor permanencia en el empleo de todas las organizaciones del sector privado, la permanencia media en el sector minorista es de dos años; sin embargo, la permanencia media de los vendedores minoristas es de sólo 1,4 años; Es así como para Abril del 2015, el sector retail en Estados Unidos tenía una tasa de rotación total del 4,6%, que es comparativamente superior a la de otros sectores laborales en el país. (Saheli & Bhaduri, 2021).

### ***Intención de rotación***

Algunos autores se han enfocado en investigar el desarrollo del proceso de rotación, etapa por etapa, es así cómo mientras que la rotación se considera la separación real de la organización, la intención según Meyer (1993) citado por (Berisha & Lajci, 2020) es la voluntad consciente y deliberada de abandonar la organización. Lacity define este fenómeno cómo: “el

grado en que un empleado planea abandonar la organización" (Lee & Ha-Brookshire, 2017, pág. 228). Al tratarse de un proceso de varias fases que abarca componentes actitudinales, decisionales y conductuales, la intención de rotación suele considerarse la fase final del proceso de toma de decisiones antes de que una persona se marche realmente. (Lee & Ha-Brookshire, 2017)

Según Houkes et al. (2003) citado por (Basariya & Rzgar, 2019), las intenciones de rotación pueden considerarse un resultado psicológico, percibiendo entonces la intención de rotación como un proceso de cognición de retiro de un empleado en el que tiene pensamientos de dejar el trabajo, generalmente como respuesta a este sentir los empleados inician a buscar otro trabajo (Kim et al., 2017) citado por (Nguyen et al., 2022) ya que esto promueve un estado psicológico de búsqueda con la intención de dejar su actual trabajo, por lo que si encuentra uno nuevo con mejores perspectivas económicas la intención se concretará (Contreras, 2016) Siebert y Zubanov (s.f) citados por (Lee & Ha-Brookshire, 2017) destacan que la intención de rotación puede traer graves consecuencias, tales como dificultades en las contrataciones, gastos en la formación de los empleados, disminución de la moral en los empleados e insatisfacción en los clientes.

Las Intenciones de rotación están marcadas por el aumento del ausentismo, la pereza en el trabajo, las violaciones de las normas laborales cada vez mayores, la oposición al liderazgo y el comportamiento que perjudica a la empresa (Sianipar & Haryanti, 2014) citado por (Harrison & Gordon, 2014)

### ***Rotación voluntaria e involuntaria***

Los académicos sugieren una distinción entre el tipo de rotación voluntaria e involuntaria (Allen et al., 2010) citado por (Olubiyi et al., 2019) Por rotación voluntaria se entiende la salida voluntaria de un empleado de una organización. Esto refleja el poner fin a la relación laboral, es decir, los que abandonan voluntariamente la empresa lo hacen por voluntad

propia para proseguir su carrera o buscar una mayor satisfacción laboral en otro lugar (Amisha, 2018). Cabe resaltar que es explícitamente necesario que esta renuncia sea de carácter voluntario por parte del empleado, en el proceso. Mobley (1977) citado por (Flores y Abreu, 2008). McShane y Glinow (2000) citados por (Amisha, 2018) afirman que, "puesto que los empleados que se marchan voluntariamente son los que no han sido despedidos por el empresario, probablemente son los que más le gustaría conservar. La rotación voluntaria se suele clasificar en dos categorías: funcional y disfuncional según los autores (Mathis y Jackson, 2004) citados por (Amisha, 2018) describen la rotación funcional cómo aquella en la que la salida del empleado resulta algo beneficiosa para la compañía, mientras que la disfuncional es el escenario donde la organización desea retener al empleado.

El tipo involuntario de rotación refleja la decisión de un empresario al poner fin a la relación laboral con el empleado, esta puede producirse por motivos independientes de los empleados afectados, es decir, los empleados que abandonan la empresa de forma involuntaria se ven literalmente forzados a hacerlo por una u otra razón, puede ser debido a la necesidad real o percibida de reducir costos, o reducir el tamaño de la empresa. Al igual que por rendimiento o conductas asociadas a su desempeño. (Amisha, 2018).

### **Factores que influyen en la rotación de personal**

#### ***Satisfacción laboral***

Tal como lo mencionan Locke (1969, p. 316) citado por (Berisha & Lajci, 2020) la definición más apropiada para el término hace referencia a que: "La satisfacción en el trabajo es el estado emocional placentero resultante de la valoración del propio trabajo como realización o facilitación de la realización de los propios valores laborales", mientras que Spector (1997) citado por (Berisha & Lajci, 2020) la define como aquel sentimiento que los empleados tienen de forma global sobre el trabajo, así como el agrado o desagrado que pueden tener frente a su labor. A su vez, es una respuesta afectiva que tiene el trabajador

acerca de los aspectos que rodean su entorno laboral. Por ende, cuando el trabajo es percibido como importante para el empleado, su satisfacción aumenta, lo que no pasa en el sentido contrario (Tamayo, 2016). También es considerado como la diferencia entre las recompensas recibidas y las que esperaba recibir el trabajador (Flores & Abreu, 2008), que se complementan con sentimientos, percepciones y actitudes que permiten o no, que el empleado encaje dentro de la organización (Oni-Eseleh, 2020). Existen algunos factores que generan aumento en dicha satisfacción, como las recompensas justas y equitativas, trabajos interesantes, buenas relaciones con sus compañeros y condiciones de trabajo adecuadas (Flores & Abreu, 2008). Otra definición que aporta fundamentos a este estudio es el compromiso y lealtad que se tiene hacia la organización, percibiendo el trabajo como algo que no solo va a permitir lograr valores importantes hacia las necesidades humanas si no también aportes a los objetivos de la organización (Hammerberg, 2002). La insatisfacción laboral es considerada como la fuente más importante de por qué los empleados renuncian a sus trabajos. Dentro de las fuentes de insatisfacción más representativas y donde se ha podido comprobar que afectan a un 60% de los empleados, encontramos el tema salarial, que lleva consigo la intención de cambio inmediato de trabajo al momento de llegar a presentar una mejor opción. Así mismo, es la fuente para que se presente un notable cambio negativo en componentes laborales importantes como la moral, la motivación y en la eficacia del trabajo (Daves, 2002). Los factores que componen este tema se dividen en factores higiénicos o extrínsecos y los motivacionales o intrínsecos; siendo los primeros necesarios para evitar la insatisfacción, y los segundos son aquellos que generan satisfacción (Rodríguez, 2021).

### ***Ausentismo***

Es un término que hace referencia a los momentos en que, por falta de motivación en las labores realizadas, un empleado no asiste a su jornada de trabajo. Esta falta de motivación podría estar generada porque las labores no son de su agrado, por situaciones familiares, por

el salario y son clasificadas en faltas injustificadas y/o justificadas, incapacidades médicas por enfermedad general o accidentes, entre otras (Flores & Abreu, 2008).

### ***Motivación***

El concepto motivación, va dirigido al impulso que tienen las personas para alcanzar metas. El cual no solo es conseguir aquello que anhela, sino también ascender en la escala del éxito (Tamayo, 2016). En el ámbito laboral, puede definirse como la voluntad que tiene el empleado para ayudar a alcanzar las metas de la organización, aunque condicionado por la capacidad para satisfacer las necesidades personales. Lo que se podría traducir en que, a mayor motivación, mayores serán también los resultados personales que se obtengan (Wilson, 2018). Los empleados que se encuentren motivados por la consecución de los objetivos no suelen encontrar condiciones que les permitan lograr los suyos, por este motivo se sentirán desmotivados y es posible que su decisión sea abandonar la organización. Cuando la empresa logra que sus trabajadores estén motivados, no solo obtiene resultados positivos en sus productos, sino que también contará con empleados satisfechos (Tamayo, 2016).

Herzberg citado por (Manso, 2002) también identificó una serie de factores motivadores: un sentido de logro personal, estatus, reconocimiento, promoción, crecimiento, una oportunidad de progresar, responsabilidad y un trabajo estimulante. Herzberg (2003) indicó que, cuando se dan, estos factores pueden dar lugar a una alta motivación, una elevada satisfacción y un fuerte compromiso entre los empleados. Es importante que las empresas tengan estos motivadores, puesto que un empleado motivado recibe instrucciones fácilmente, accede a evaluaciones con fines de mejora, resuelve problemas, contribuyen a la mejora del clima laboral y permiten la integración de su equipo de trabajo, afianzando así las relaciones y aumentando la productividad (Manso, 2002).

### ***Compromiso Organizacional***

El compromiso organizacional es un determinante en la intención que puede tener un empleado en retirarse de la organización, a su vez es considerado como antecedente de otros resultados laborales como el rendimiento y el ausentismo (Daves,2002). Está relacionado no solo con el estado psicológico que existe entre un empleado y su organización, sino también con la decisión del mismo empleado de permanecer en la organización. En el arraigo que puede tener frente a las creencias, aceptación de las metas y valores en nombre de la organización, que lo hacen mantenerse y realizar sus labores satisfactoriamente (Johnson. 2022). Cuando los empleados tienen un compromiso organizativo alto, sus comportamientos van de la mano con los objetivos estratégicos de la empresa (Berisha & Lajci, 2020).

### ***Burnout***

Burnout significa “estar quemado” “consumido” o “apagado”, sin embargo, se ha vinculado el término al agotamiento que puede experimentar un empleado en sus jornadas de trabajo. Otros autores lo definen como “agotamiento emocional, cinismo e ineficacia.” Manifestando agotamiento emocional, cuando hay sensaciones de fatiga mental. Experimentan cinismo cuando desconfían de la empresa y de sus compañeros de trabajo; muestran ira y resentimiento contra la organización, lo que ocasiona baja productividad (Harrison & Gordon, 2014). Este agotamiento, se puede sentir cuando en la empresa hay algún desequilibrio en las áreas que la componen, es en ese momento cuando el empleado logra percibir dicho desajuste y entra en un estado de estrés crónico, La Organización Mundial de la Salud, lo muestra como un factor de riesgo laboral por su facultad de afectar y poner en riesgo la calidad de vida y salud mental. Este síndrome se encuentra clasificado en tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización profesional. Y no es considerado como estrés psicológico, debido a que es una respuesta a situaciones estresantes generadas por el trabajo, que traen consecuencias para la persona (dolores de cabeza, mareos, falta de sueño)

y para la organización (rotación, ausentismo, alto nivel de accidentabilidad) (Aparicio & Catillo, 2020).

### ***Estrés Laboral***

El estrés laboral es una de las enfermedades que frecuentemente presentan los empleados. Cada vez son más las personas que acuden a los centros médicos con sus síntomas, atribuyéndose a las altas cargas laborales, a las pocas herramientas para la ejecución de su labor y a los ritmos de vida cada vez más acelerados (Dwiyanto et al., 2020). Sus consecuencias cada vez son más peligrosas, provoca en las personas cambios en la eficiencia laboral, disminución en la interacción con sus compañeros de trabajo, aumenta los conflictos laborales y familiares, fomenta el consumo de licor y sustancias psicoactivas, genera problemas de salud y de no ser tratado a tiempo y con la ayuda de profesionales, hasta podría causar la muerte. Por otra parte, es un factor determinante a la hora de evaluar los motivos de un aumento de rotación, debido a que un empleado insatisfecho, manifiesta conductas de poco compromiso hacia la empresa lo que a corto o mediano plazo se convierte en un retiro voluntario (Dwiyanto et al., 2020).

### **La retención cómo estrategia para combatir la rotación**

Las estrategias de retención de empleados son necesarias para preservar la cualificación y el talento de los trabajadores la implementación exitosa de la retención en el lugar de trabajo crea empleados satisfechos y motivados y promueve ambientes de trabajo de apoyo para fidelizar a los empleados experimentados (Harrison & Gordon, 2014), citado por (Clayton, 2018). Los empleados satisfechos se encuentran en un estado emocional positivo y tienen respuestas optimistas y constructivas a las tareas y experiencias laborales (Bryant & Allen, 2013) citado por (Clayton, 2018).

Otra forma de crear una estrategia es a través de la inversión en el entrenamiento y acompañamiento del empleado, (OforiDankwa & Omane-Antwi, 2015). citado por (Sands,2020)

describe la relación entre la formación y la reducción de la rotación de empleados, además de, la satisfacción laboral, lo cual se traduce a una mayor productividad y un mayor rendimiento organizativo. Los programas de tutoría o iniciación bien aplicados pueden tener un éxito notable en el aumento de la satisfacción laboral, la eficacia y la retención de los nuevos trabajadores (Kaur, 2017) citado por (Sands, 2020). La retención sube, las actitudes mejoran, los sentimientos de eficacia y control aumentan y existe una gama más completa de estrategias de instrucción cuando se aplican programas de tutoría.

Calcular con precisión el alcance del impacto que puede tener el fenómeno de la rotación en una organización está fuera del alcance de las empresas. Muchos añaden a su estrategia grandes esfuerzos para mantener los niveles de retención, como lo es brindar beneficios sustanciales en el lugar de trabajo. Comprender las razones por las que los empleados dejan la organización empodera al departamento de recursos humanos, para así considerar las mejoras en la planificación e intervención de la rotación (Ponsano, 2013).

Seguir las viejas estrategias de incentivos económicos no es la forma de retener a los empleados. Cappelli (1997) citado por (Young, 2016) sugiere que las estrategias de retención tengan como objetivo conocer las realidades del mercado laboral para los empleados, como los planes de compensación, el rediseño del puesto de trabajo, la personalización del puesto, los vínculos sociales y la contratación de los menos móviles.

## **Discusión**

La industria del retail es compleja y caracterizada por su intensa competitividad, innovación y demanda de consumismo. Mientras el mercado Retail afronta significantes retos, también presenta infinidad de oportunidades para el crecimiento y desarrollo, ahora las organizaciones tienden a invertir su capital en nuevas tecnologías y estrategias para conseguir llenar las necesidades de los consumidores, trayendo consigo múltiples retos dentro de las

empresas para tener el personal idóneo e idealmente motivado, capacitado y conectado que contribuya positivamente al objetivo empresarial.

El papel de los empleados en la organización no es un asunto que deba ser tomado a la ligera, cuando un empleado se siente valorado y reconocido, adopta una actitud positiva, tiene mayor confianza en sí mismo y es capaz de contribuir y colaborar efectivamente en equipo. Los trabajadores que tienen una autoestima saludable son potencialmente los mejores colaboradores. Si la organización es capaz de satisfacer las necesidades de sus empleados de esta manera, es posible crear un ambiente dinámico, agradable y motivador que fomente el éxito y destaque la participación de la organización en su mercado. (Barragán y Castillo, 2009). Con dicho precedente, las nuevas corrientes en Gestión Humana apuntan a garantizar la felicidad a sus empleados, tal como lo menciona Herrera et al; 2015: “ser felices en el trabajo, permitirá tener una productividad alta, negocios sostenibles y el libre potencial de la persona”.

La rotación de empleados es un punto débil para el sector Retail, ya que impacta de manera directa y significativa a la industria en todos los niveles, desde lo personal, económico y estratégico.

Entender la rotación de personal va más allá de solo indagar por el motivo de retiro del empleado, para comprender dicho fenómeno hay que adentrarse en el ser, saber y hacer de las personas, en sus deseos, sueños, necesidades y hasta sus inseguridades (Hurtado 2017). Estos factores son fundamentales para la comprensión de lo que Peterson, 2004 mencionaba cómo: la relación simbólica entre la organización y las características individuales de las personas.

En ocasiones se atribuye que la decisión de marcharse de la organización es únicamente del empleado, sin tener en cuenta que la rotación también puede afectarlos directamente, ya que en el escenario donde se impone dicha decisión por parte de la empresa, ya sea por una necesidad de contención, reestructuración o simplemente cómo parte de las

decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos establecidos, generan un daño igual de impactante, casi similar o inclusive mucho más importante en la vida de los empleados. De esta forma podemos entender lo dicho por Goldín; 2009: “es posible que la rotación afecte la situación económica de individuos y hogares negativamente ya que se suspende la entrada de esos ingresos”, por otro lado, también se resalta lo dicho por Reyes Flores et al; 2019 quienes manifiestan que en la rotación “se identifica su influencia negativa sobre la productividad y la moral de los empleados”

Por esto es relevante la diferenciación expuesta en el contenido de este texto entre la rotación voluntaria e involuntaria. En la mayoría de los casos buscan evitar la rotación voluntaria, es decir, donde el empleado es quien toma la decisión consciente de marcharse de la empresa, es por eso que es de suma importancia poner los ojos en lograr identificar a tiempo la intención de rotación en los empleados, desde una perspectiva de productividad, definitivamente impacta de manera global la intención de irse, más que el hecho de irse. En dicha intención puede entreverse claramente una ruptura de la relación simbólica laboral que existe entre el empleado y la organización, perdiéndose entonces asuntos que nutren la productividad del empleado, cómo la fidelización, la identidad organizacional, y la motivación, entre otros. El ausentismo igualmente puede llegar a ser la muestra más fiel de la intención de rotación, infracciones a la reglamentación de la empresa y la insubordinación. Por eso se implementan planes o estrategias de retención con el objetivo de mitigar o intervenir a tiempo en la intención de rotación de los empleados, por esta razón, tal como lo plantean (Sianipar & Haryanti, 2014) citado por (Prieto, 2009), es crucial que las empresas adopten una cultura que priorice a sus empleados y busque incentivar su permanencia a través de planes de inversión que ofrezcan beneficios sociales, revisiones salariales, horarios justos, planes de carrera y otras medidas de retención.

Esto es necesario para garantizar, o al menos aumentar la probabilidad, de que los empleados se mantengan en la empresa a largo plazo. Una de las estrategias más contundentes para mitigar la rotación, es el fortalecimiento del engagement en los empleados. El objetivo del engagement es fomentar una relación positiva entre las personas y las organizaciones, creando un estado psicológico positivo que contribuya al bienestar y la autoeficacia profesional. El engagement se caracteriza por tres factores importantes: el sentimiento de vigor, dedicación y absorción. El vigor se refiere a la fuerza y la capacidad de trabajar con altos niveles de energía y persistencia ante las dificultades. La dedicación implica una fuerte implicación en el trabajo, entusiasmo, motivación, orgullo e inspiración en la organización. La absorción se refiere a la satisfacción de estar en el trabajo, sentirse a gusto en la organización y experimentar que el tiempo pasa rápidamente, lo que hace que la persona no quiera desprenderse de su trabajo (Wefald y Downey, 2009) citado por (Giraldo & Pico,2012).

Definitivamente, el fenómeno de la rotación se presta para su exploración desde muchos puntos de vista, contextos y escuelas, pero en relación con la exploración del sector Retail es necesario considerar más variables y realidades del entorno que llevan a este fenómeno a ser uno de los factores más preocupantes en la actualidad. En los estados unidos la situación no es diferente, se presentan las mismas casuísticas ya señaladas anteriormente, sin embargo, es importante mencionar que se necesita más exploración y producción literaria en torno al fenómeno, debido a que el sector Retail es amplio y se podrían poner a la luz acotaciones válidas y novedosas.

## Conclusiones

Este estudio permite reconocer la importancia de la rotación organizacional en el sector retail, siendo este altamente competitivo y que puede verse permeado por múltiples factores negativos como el estrés, que conllevan a la desmotivación, bajo rendimiento y, por último, en una renuncia. Estudios previos demuestran que, si bien pueden existir diversos motivos que aumenten la rotación de personal, el rol de la empresa y su identificación temprana del descontento laboral, es crucial y de gran importancia para reestructurar ese vínculo empleado-empendedor.

El desarrollo de este trabajo aporta significativamente a futuras investigaciones, ya que se vislumbra conceptos importantes de la rotación de personal dentro del sector retail, que, si bien aún hace falta más exploraciones e investigaciones de este concepto en el mercado minorista, se ha encontrado que también se ha visto afectado por una alta rotación de personal debido a su constante competitividad y deseo de obtener la atención del cliente.

Así como el mundo sigue evolucionando, el sector laboral también ha tenido que acoplarse y evolucionar sus formas de generar retención de personal. En este trabajo se identificaron diferentes estrategias que investigaciones anteriores pudieron constatar como efectivas a la hora de reducir la rotación de personal y así mismo, incrementar la productividad.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se propone a las organizaciones optar por una visión de la retención de personal como estrategias para evitar la renuncia o despido, ya que comúnmente se suele ejercer una retención en el momento que el empleado presenta su renuncia. Diversos estudios demuestran que, por medio de un ambiente ideal para todos los miembros de la organización, unas condiciones óptimas (Salario, beneficios, incentivos, etc.) para el desarrollo del trabajo, canales efectivos de comunicación y atención activa del equipo

de liderazgo a los requerimientos de los empleados generan disminución del indicador de rotación en las organizaciones.

## Referencias

Aparacio, A., & Castillo, P. (2020). El síndrome de Burnout y la rotación de personal en una empresa retail [Universidad Tecnológica del Perú]. <http://surl.li/fplxt>

Asimah, V. (2018). Factors that influence labour turnover intentions in the hospitality industry in Ghana. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. <https://rb.gy/4tth3l>

Barragán, J., & Castillo, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 33–43.

Basariya, R., & Rzgar, R. (2019). A STUDY ON ATTRITION – TURNOVER INTENTIONS OF EMPLOYEES. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. <https://rb.gy/dtq2xj>

Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). How Person-Job Fit and Person-Organization Fit Affect Turnover Intention in the Retail Context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 407–428.

Bilbao Aldama, A. (2020). La Nueva Era de la Distribución en el Sector Retail: ¿Adaptarse o morir?

Chang, V., Mou, Y., Arie, Q., & Xu, Y. (Eds.). (2022). Job satisfaction and turnover decision of employees in the Internet sector in the US. *Enterprise Information Systems*.

Chávez Ojeda, J. O. (2020). Gestión de inventarios en las empresas del sector retail.

Clayton, R. (2018). Effective Strategies to Reduce Employee Turnover in the Retail Industry [Walden University]. <https://rb.gy/a87jz6>

Contreras, P. T. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal [ Universidad de Granada].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=56441>

Cruz Bolívar, P. (2017). Uso de Big Data para la toma de decisiones acordes a la estrategia empresarial en el sector retail.

Daves, H. A. (2002). The predictors of turnover intentions: an investigation of frontline employees in the retail industry (H. C. R., Ed.). Universidad de Tennessee.

Dwiyanti, R., Binti, H., & Hidayah, N. A. (Eds.). (2020). Psychological Contracts, Job Stress, and Turnover Intention for Salesperson Retail Company (Vol. 8, Número 9). International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM).

Ferrer Serna, I. C. (2009). Estrategias para grandes cadenas distribuidoras de marcas propias: sector de alimentos [EAFIT].

<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/226>

Flores, R., & Abreu. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. International Journal of Good Conscience., 65–99.

Frye, A., Boomhower, C., Smith, M., Vitovsky, L., & Fabricant, S. (2018). Employee Attrition: ¿What Makes an Employee Quit? DATASCIENCEREVIEW.

<https://scholar.smu.edu/datasciencereview/vol1/iss1/9/>

Giraldo, V., & Plco, M. (2012). Engagement vínculo emocional del empleado con la organización [Universidad de la Sabana].

<https://core.ac.uk/download/pdf/47067971.pdf>

Goldín, Liliana R. (2009) Flexibles, cansados y desesperanzados. Alta rotación entre los trabajadores de las maquilas rurales de Guatemala [Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423839511004>

Guerrero-Martinez, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*. 189–205.

Hammerberg, J. (2002). REASONS GIVEN FOR EMPLOYEE TURNOVER IN A FULL PRICED DEPARTMENT STORE [University of Wisconsin-Stout].

<https://rb.gy/mj45my>

Harrison, S., & Gordon, P. (2014). Misconceptions Of Employee Turnover: Evidence-Based Information For The Retail Grocery Industr. *Journal of Business & Economics Research*. <https://rb.gy/fmiscu>

Herrera, D., Constanza, N., Trejos, M., & Bossa, S. (2015). FELICIDAD EN EL TRABAJO, ESTRATEGIA GARANTE DEL EQUILIBRIO DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA RETAIL [UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA].

<https://onx.la/14572>.

Hurtado, M. (2017). BASES CONCEPTUALES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. UNA VISIÓN DE IMPLICACIÓN, SEGÚN MEYER Y ALLEN, Y SU MEDICIÓN EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL DE PIURA [Universidad de Piura]. <https://onx.la/ed75b>.

Johnson, A. (2022a). TURNOVER INTENT FOR ADULT MALES IN CLOTHING RETAIL [Capella University]. <https://t.ly/kh0G>

Johnson, A. (2022b). Turnover Intent for Adult Males in Clothing Retail [Capella University]. <https://rb.gy/fxjnic>

Lee, S., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical Climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees' Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance: A Cross-Sectional Study. *Sustainability*, 465.

Malca, C. E. (2018). "ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS RETAIL" [Universidad Privada del Norte].

<https://rb.gy/qysk3b>

Manso, J. (2002). EL LEGADO DE FREDERICK IRVING HERZBERG. Revista Universidad EAFIT, 79–86.

Medina, H. (2009). Guía práctica para lograr ser Innovador y Competitivo en Retail. <https://rb.gy/z1onn3>

Nguyen, D., Homolka, L., Hoang, S., & Nguyen, H. (2022). Employee Retention and the Moderating Role of Psychological Ownership in Retail. OSCM Publications.

<https://doi.org/10.31387/oscm0500349>

Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., Melaragno, & Ralph. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. Heliyon.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796>

Oni-Eseleh, M. (2020). Strategies for Decreasing Employee Turnover in Retail Organizations [Walden University]. <https://rb.gy/qzddwp>

Peterson, S. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. Human Resource Development Review (HRDR). <https://doi.org/10.1177/153448430426783>

Ponsano, H. D. (2013). Quantitative study examining the relationship between job satisfaction, employee attrition, and training in retail [University of Phoenix].

<https://rb.gy/b2xkjz>

Prieto, P. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL [Universidad de Medellín]. <https://onx.la/be98f>

Quintero Arango, L. F. (2015). EL SECTOR RETAIL, LOS PUNTOS DE VENTA Y EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES DE LA BASE DE

LA PIRÁMIDE EN LA COMUNA 10 DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. *Revista ciencias estratégicas.*, 23(33), 109–119. <https://doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>

Reyes Flores, Griselda; Maynez Guaderrama, Aurora Irma; Cavazos Arroyo, Judith; Hernández Gómez, Jesús Andrés (2019) CONTRATO PSICOLÓGICO, AGOTAMIENTO Y CINISMO DEL EMPLEADO: SU EFECTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN LA FRONTERA NORTE MEXICANA [Facultad de Contaduría y Administración, UNAM].  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>

Rodríguez Sánchez, N. (2021). Exploring the Factors that Are Influencing a High Turnover in the Retail Industry in California [Northcentral University]. <https://rb.gy/lkvx5k>

Saheli, G., & Bhaduri, G. (2021). Investigating the direct and indirect effects of perceived corporate hypocrisy on turnover intentions. *Journal of Global Fashion Marketing.* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20932685.2021.1893782>

Salazar, J. (2019). ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR RETAIL EN EL PERIODO 2014- 2018 EN SANTIAGO DE CALI [Universidad del Valle].  
<https://rb.gy/4yqtca>

Sands Dawling, T. (2020). Why Stay? A Qualitative Study on Retention and Attrition in a Retail Environment [Northcentral University]. <https://rb.gy/pzya5t>

Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal [Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/42600>

Viltrard, L. (2020). REINVENTADO LA OPERACIÓN MINORISTA DESPUÉS DEL COVID-19 [Universidad de Palermo].  
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/11374>

Wilson, D. (2018). Strategies for Reducing Employee Turnover in Retail Outlets [Walden University]. <https://t.ly/UU6V>

Young, R. E. (2016). The Role of Autonomy to Implement Customer Decisions on Job Satisfaction and Turnover Intention in Retail Employees: A Multiple-Case Study [Northcentral University]. <https://rb.gy/ieftqt>