



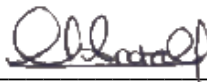
El cansancio emocional y la influencia del miedo percibido en la intención de rotación: El impacto moderador de la comunicación inspiradora en los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista en el contexto del Covid-19

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Organización y Dirección de Personas por:

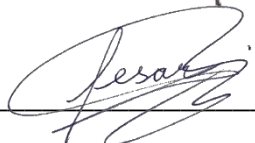
Luis Enrique Gudiel Guevara



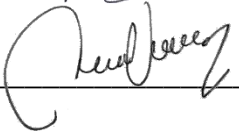
María Andrea Medina Ipanaqué



César Augusto Montoya Bances



Margarita Elizabeth Villar Basurto



Maestría en Organización y Dirección de Personas

MAODP-WE/18-1

Lima, 17 de Agosto de 2021

Esta tesis:

El cansancio emocional y la influencia del miedo percibido en la intención de rotación: el impacto moderador de la comunicación inspiradora en los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista en el contexto del Covid-19

ha sido aprobada



.....
Ofelia Brown Gutierrez
(Jurado)

.....
Jaime Felix Serida Nishimura
(Jurado)



.....
Oswaldo Morales Tristán
(Asesor)



.....
Armando Borda Reyes
(Co-Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mi madre María Luz, que impulso en mí el interés por estudiar desde niño y a quien le debo muchas cosas de las que sé en la vida, a nivel espiritual, académico y personal; y a mi esposa Deicy, que estuvo en todo momento conmigo en los tiempos del presente estudio, con palabras de amor y ánimo que me ayudaron a salir adelante.

Luis Enrique Gudiel Guevara

A mis padres, por su apoyo y amor incondicional, junto con sus consejos porque sin ellos esto no hubiera sido posible. A Alfredo, por la comprensión y el constante aliento para mi desarrollo y estar con nuestra hija en los momentos que me ausentada. A mi hija Brianna, por ser mi energía y motivación, gracias por tu paciencia en estos años de estudio.

María Andrea Medina Ipanaqué

A mi familia, que siempre me han apoyado durante toda formación académica, sobre todo durante esta etapa de formación para obtener el grado de Magister. Y en especial a mi madre Nilda, quien con su ejemplo ha moldeado mi interés por mantenerme continuamente actualizado y porque siempre me ha impulsado a seguir adelante.

César Augusto Montoya Bances

A mi familia quienes siempre me dieron el apoyo y los ánimos. En especial, a mis padres que siempre me enseñaron a alcanzar mis metas y perseverar. A Daniel, por su amor, comprensión y apoyo incondicional y a mi hijo, que es mi mayor motivación en la vida.

Margarita Elizabeth Villar Basurto

AGRADECIMIENTO

Deseamos expresar un especial agradecimiento a los profesores Armando Borda y Oswaldo Morales quienes nos han guiado y asesorado durante el proceso de elaboración de tesis.

INDICE GENERAL

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes del Problema	1
1.2. Preguntas de investigación	6
1.2.1. Pregunta general.....	6
1.2.2. Preguntas específicas	6
1.3. Objetivo del estudio	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Relevancia del estudio.....	7
1.5. El propósito de la investigación	10
1.6. Estructura de la tesis.....	12
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO	15
2.1. Cansancio Emocional.....	15
2.1.1. Cansancio emocional y el estrés laboral	15
2.2. Covid-19 en el mundo:	16
2.2.1. Miedo al Covid-19	17
2.3. Rotación	18
2.3.1. Intención de Rotación	19
2.4. Evolución histórica del concepto de Liderazgo	20
2.4.1. Comunicación inspiradora	21
2.4.2. Comunicación inspiradora y el liderazgo transformacional	23
2.5. La teoría de conservación de los recursos (COR).....	26
2.5.1. Principios de la Teoría de la Conservación de Recursos (COR)	28
2.5.2. Corolarios de la Teoría de Conservación de Recursos (COR):	28
2.6. Modelo e Hipótesis.....	29
2.6.1. Modelo	30
2.6.2. Hipótesis	31
CAPITULO III - DISEÑO Y MÉTODO	36
3.1. Diseño General	36
3.2. Población y muestra	37
3.3. Medición de las variables	37
3.3.1. Instrumentos.....	37

3.3.1.1.	Inventario de Burnout de Maslach (MBI).	37
3.3.1.2.	Escala para Medir el Miedo al Covid-19 (FCV-19S).	38
3.3.1.3.	Cuestionario de Intención de Rotación (PAO)	38
3.3.1.4.	Escala de Liderazgo Transformacional (ELT)	39
3.4.	Recopilación de datos	39
3.5.	Procesamiento de datos	40
3.6.	Descripción de la muestra	40
CAPITULO IV - RESULTADOS		42
4.1.	Descripción de las variables y confiabilidad	42
4.1.1.	Variable dependiente	42
4.1.2.	Variables independientes:	42
4.1.3.	Variable moderadora:	43
4.1.4.	Variables de control	43
4.2.	Descripción de resultados de la muestra	43
4.2.1.	Resultados del Inventario de Burnout de Maslach (MBI).	45
4.2.2.	Resultados Escala para Medir el Miedo al Covid-19	46
4.2.3.	Resultados del Cuestionario de Intención de Rotación	48
4.2.4.	Resultados de la Escala de Liderazgo Transformacional (ELT)	50
4.3.	Comprobación de Hipótesis	51
CAPITULO V - CONCLUSIONES		61
5.1.	Conclusión y discusión	61
5.1.1.	Conclusión	61
5.1.2.	Discusión	64
5.2.	Implicancias para la gerencia	69
5.3.	Discusión de las limitaciones del estudio	70
5.3.1.	Referente al Diseño general del Estudio	70
5.3.2.	Referente a la medición de los constructos	70
5.3.3.	En cuanto a la muestra	71
5.4.	Posibilidad para futuras investigaciones	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Número de encuestados por tipo de Género/Edad y Carga Familiar.....	44
Tabla 4.2. Número de personas encuestadas por carga familiar/género y antigüedad	44
Tabla 4.3. Análisis de la dimensión del cansancio emocional por carga familiar y género.....	45
Tabla 4.4. Criterio de evaluación del estudio del cansancio emocional por tipo de género y edad	46
Tabla 4.5. Análisis de frecuencia del puntaje del miedo al Covid-19 por grupos de edad	47
Tabla 4.6. Análisis de frecuencia del miedo al Covid-19 por antigüedad y género	48
Tabla 4.7. Análisis de la intención de rotación/carga familiar y género.....	50
Tabla 4.8. Análisis de la Intención de rotación por tiempo de antigüedad y edad	49
Tabla 4.9. Comunicación inspiradora por edad y género	50
Tabla 4.10. Análisis del criterio de la comunicación inspiradora por antigüedad y carga familiar	51
Tabla 4.11 Resumen del modelo 1	51
Tabla 4.12 Tabla de coeficientes del modelo 1	52
Tabla 4.13 Tabla de resultados del modelo 1	52
Tabla 4.14 Resumen del modelo 2	52
Tabla 4.15 Tabla de coeficientes del modelo 2	53
Tabla 4.16 Tabla de resultados del modelo 2.....	53
Tabla 4.17 Resumen del modelo 3.....	53
Tabla 4.18 Tabla de coeficientes del modelo 3.....	54
Tabla 4.19 Tabla de resultados del modelo 3.....	54
Tabla 4.20 Resumen del modelo 4.....	55

Tabla 4.21	Tabla de coeficientes del modelo 4.....	55
Tabla 4.22	Tabla de resultados del modelo 4.....	55
Tabla 4.23	Resumen del modelo 5.....	56
Tabla 4.24	Tabla de coeficientes del modelo 5.....	56
Tabla 4.25	Tabla de resultados del modelo 5.....	56
Tabla 4.26	Resumen del modelo 6.....	57
Tabla 4.27	Tabla de coeficientes del modelo 6.....	57
Tabla 4.28	Tabla de resultados del modelo 6	58
Tabla 4.29	Resumen del modelo 7.....	58
Tabla 4.30	Tabla de coeficientes del modelo 7.....	59
Tabla 4.31	Tabla de resultados del modelo 7	59
Tabla 4.32	Resumen de Modelos	60
Tabla 4.33	Estadística Descriptiva de los datos de la Encuesta.....	61

INDICE DE GRÁFICOS

Grafica 2.1:	Modelo de Investigación.....	30
--------------	------------------------------	----

LUIS ENRIQUE GUDIEL GUEVARA

Ejecutivo de Recursos Humanos con 15 años de experiencia en el sector Retail, consultoría y servicios financieros, realizando funciones con profesionalismo y pasión en los procesos hard y soft de esta área. Comprobada habilidad en la toma de decisiones, con enfoque a ser Business Partner de los negocios, trabajando con versatilidad y visión estratégica. He participado activamente en proyectos de gran impacto organizacional, obteniendo amplia experiencia en negociaciones y desarrollo de equipos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- 2018 – 2020 **Universidad ESAN**
Maestría en Organización y Dirección de Personas
- 2011 **Universidad ESAN**
PEE Programa de Especialización de Ejecutivos, Certificado de Especialización en Dirección de Personas.
- 2003- 2008 **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**
Bachiller en Administración de Empresas
Licenciado en Administración de Empresas

EXPERIENCIA

- 2019- Actualidad **GRUPO SILVESTRE**
- Jefe Corporativo de Recursos Humanos
- 2017-2018 **GRUPO KOBSA**
- Gerente de Recursos Humanos
- 2007-2017 **CORPORACIÓN PECSA (PERUANA DE COMBUSTIBLES S.A)**
- Jefe de Recursos Humanos
 - Analista de Remuneraciones y Compensaciones
 - Asistente de Recursos Humanos
 - Practicante de Recursos Humanos
- 2005-2007 **OVERALL BUSINESS S.A**
- Administrador de Personal

MARÍA ANDREA MEDINA IPANAQUÉ

Licenciada en Psicología por la Universidad Cayetano Heredia, con más de 10 años de experiencia en gestión de Recursos Humanos y una Maestría en Organización y Dirección de Personas en la Universidad ESAN. Con dominio en programas de capacitación, retención de talento, remuneración, bienestar social y seguridad y salud ocupacional, además de conocimientos en Coaching para Desarrollar equipos de Alto Rendimiento. Con estudios de Psicoterapia Cognitivo Conductual y una Maestría en curso en Organización y Dirección de Personas. Auditora interna en ISO 9001, además de participación de las certificaciones de BPA, BPM Y BPDT.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- 2018 – 2021 **Universidad ESAN**
Magister en Organización y Dirección de Personas
- 2016 **Universidad de Piura**
Diplomado: “Gestión de Talento Humano”
- 2015 **Instituto San Ignacio de Loyola**
Diplomado: “Coaching para desarrollar equipos de alto rendimiento”
- 2012 **Universidad de Ciencias Aplicadas**
Diplomado: “Gestión de Factor Humano”
- 2010-2012 **PROMOTEC**
Programa de Especialización en Cognitivo Conductual
- 2007- 2011 **UNIVERSIDAD CAYETANO HEREDIA**
Bachiller en psicología
Licenciado en Psicología

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 2014- Actualidad **LABORATORIOS AMERICANOS S.A**
- Coordinadora de Recursos Humanos
 - Analista de Selección
 - Asistente de Recursos Humanos
- 2013 **TIENDAS PERUANA S.A (OECHSLE PRIMAVERA)**
- Asistente de Gestión Humana
- 2012 **TOPYTOP S.A**
- Asistente de Reclutamiento y Selección

MARGARITA ELIZABETH VILLAR BASURTO

Bachiller en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico con 9 años de experiencia en Gestión del Talento, Reclutamiento y Selección, Comunicación Interna, Compensaciones y Desarrollo Organizacional. Como competencias profesionales destaco mi capacidad analítica, enfoque orientado al negocio, liderazgo, dinamismo, pro-actividad, buen desempeño trabajando en equipo y bajo presión, buenas relaciones interpersonales y empatía. Además, habilidades para la toma de decisiones y pensamiento estratégico.

FORMACIÓN PROFESIONAL

2018 – 2021	ESAN – Escuela de Postgrado Maestría en Organización y Dirección de Personas
2017	Certificación Coaching Sistémico International Coach Federation – Grupo Coherencia & More Global
2015	ESAN – Escuela de Postgrado Diploma Internacional en Gestión del Talento Humano
2006 – 2012	Universidad Del Pacífico Universidad Van Amsterdam – Países Bajos Administración de Empresas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2021- actualidad	LEGRAND Cargo: Gerente de Recursos Humanos
2015 – 2021	EPSON PERU SA Cargo: HR Business Partner Senior
2011 – 2015	EXPERIAN PERU S.A.C Cargo: Especialista en Recursos Humanos Cargo: Analista de Recursos Humanos Cargo: Practicante de Recursos Humanos
2011	HEADHUNTER EC JOBS Cargo: Asistente de Selección

CÉSAR AUGUSTO, MONTOYA BANCES

Sub Gerente Regional de Personas y Sostenibilidad, Licenciado en Psicología, con más de 14 años de experiencia en la Gestión de Recursos Humanos. Con experiencia y capacidad para dirigir procesos de Gestión de Personas y Sostenibilidad como: Programas de Sucesión y Línea de Carrera, Estrategias de Gestión en Clima Laboral y Comunicación Interna, Transformación Cultural, Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Programas de Capacitación, Remuneraciones, Bienestar Social y Salud Ocupacional, así como Planes de Sostenibilidad, Equidad, Inclusión, Diversidad, y Programas de Responsabilidad Social Empresarial, Integridad-Ética; con estudios en Psicoterapia Gestalt, PNL y una Maestría en curso en Organización y Dirección de Personas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

2018 – 2021	Universidad ESAN Universidad Carlos III - España y el IGS – Francia Magister en Organización y Dirección de Personas
2018 – 2019	Unidad de Excelencia Operacional – Falabella Certificación LEAN Plata
2017	Instituto Latinoamericano de PNL Consultor en Programación Neuro Lingüística
2012	CENTRUM Graduate Business School Diplomado en Gestión de Personas: Perspectivas de las Leyes laborales
2009	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Post Grado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos
2008 – 2009	Universidad Señor de Sipán Diplomado en Gestión de Potencial de Recursos Humanos
2002 – 2007	Universidad Señor de Sipán Bachiller en Psicología Licenciado en Psicología
2005 – 2006	IFAMI – Institución de la Familia, Trujillo. Especialización en Psicoterapia Gestalt

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 2007 - Actualidad **Tiendas del Mejoramiento del Hogar**
Cargo: Sub Gerente Regional de Gestión de Personas y Sostenibilidad en Sodimac y Maestro.
Cargo: Sub Gerente Regional de RRHH, Centro de distribución y Call Center en Sodimac y Maestro.
Cargo: Sub Gerente Regional de RRHH Norte Chico en Sodimac.
Cargo: Jefe de Desarrollo del Asesor en Sodimac.
Cargo: Asistente de RRHH en Sodimac.
- 2006 – 2007 **Sociedad Nacional de Industrias – Lambayeque.**
Cargo: Coordinador del talento Humano

ABSTRACT

El modelo propuesto en esta investigación presenta una relación entre las variables de cansancio emocional y el miedo al Covid-19 con la intención de rotación, y su efecto ante la moderación de la comunicación inspiradora, presentando las variables independientes y dependiente como amenazas, y la moderadora como un recurso, bajo los principios y corolarios de la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989). La presente tesis es una investigación no experimental, de tipo descriptivo, que ha evaluado la relación entre las variables a través de la regresión lineal de modelos estadísticos. Esta investigación es de tipo cuantitativa y se ha ejecutado a través de cuestionarios estructurados a una muestra no probabilística de 310 personas en empresas del sector comercial minorista, que laboran en la primera línea de venta, quienes mantienen contacto directo y diario con clientes en sus actividades.

En esta investigación se ha utilizado la Teoría de Conservación de Recursos con el fin de sustentar la respuesta del individuo ante las amenazas que se le presentan, tales como el miedo al Covid-19, el cansancio emocional y la intención de rotación, así como la inclusión de la comunicación inspiradora como un recurso social para enfrentar estas amenazas.

RESUMEN EJECUTIVO DE TESIS

Grado:	Magister en Organización y Dirección de Personas
Título de la tesis:	El cansancio emocional y la influencia del miedo percibido en la intención de rotación: El impacto moderador de la comunicación inspiradora en los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista en el contexto del Covid-19
Autores:	Luis Enrique Gudiel Vásquez María Andrea Medina Ipanaqué César Augusto Montoya Bances Margarita Elizabeth Villar Basurto

Resumen:

El año 2020 ha sido un año muy desafiante para todas las personas, debido a la inmersión de todas las consecuencias que ha generado el virus Covid-19. Esta situación no es ajena para las empresas, quienes se han enfrentado a un reto muy grande en la gestión de personas, debido al temor que ha ocasionado el contagio del virus y las implicaciones que este contexto ha traído a sus operaciones.

Todos los seres humanos tuvieron que adaptarse a la “nueva normalidad” y se generaron realidades paralelas en las empresas como: 1) Aislamiento de los empleados en sus domicilios (Trabajo Remoto), 2) Restricción de tiempos y movilidad de las personas, 3) Temor de un empleado de asistir a su centro laboral por miedo al contagio (ejemplo, trabajo presencial del personal de ventas), 4) Centrar el estrés del trabajo en el hogar y aumentar el tiempo conectado al mismo, 5) Compartir los espacios de la vida personal y familiar con las responsabilidades y exigencias laborales, 6) Protección extrema en los centros de trabajo con el uso de medidas decretadas por el gobierno, entre otros.

Debido a todos los cambios antes mencionados y el entorno VUCA en el que vivimos en este siglo XXI, se han observado consecuencias emocionales muy grandes en las personas como es el cansancio emocional, ya que el espacio laboral se mezcla

continuamente con el espacio personal de cada individuo y, por otro lado, el temor que tienen muchos trabajadores a su exposición y a la de sus familias a este contexto.

Esto influye directamente en un indicador clave para las organizaciones como es la intención de rotación, que representa un reto que actualmente enfrentan los gestores de recursos humanos, ya que buscan conseguir los objetivos organizacionales que se proponen cada año, contando con la retención del mejor talento posible en sus equipos y a pesar de las distintas restricciones que ponen los entes reguladores y que se han vuelto más estrictos por el estado de pandemia, en especial para aquellas empresas en las que la venta de sus productos se hace de forma presencial y en continuo contacto con los clientes.

El modelo propuesto en esta investigación presenta una relación entre las variables de cansancio emocional y el miedo al Covid-19 con la intención de rotación, y su efecto ante la moderación de la comunicación inspiradora, presentando las variables independientes como amenazas, y la moderadora como un recurso, bajo los principios y corolarios de la Teoría de Conservación de Recursos. La presente tesis es una investigación no experimental, de tipo descriptivo, que ha evaluado la relación entre las variables a través de la regresión lineal de modelos estadísticos. Esta investigación es de tipo cuantitativa y se ha ejecutado a través de cuestionarios estructurados a una muestra no probabilística de 310 personas en empresas del sector comercial minorista (ejecutadas a través de la plataforma Google Forms), que laboran en la primera línea de venta, quienes mantienen contacto directo y diario con clientes en sus actividades.

En esta investigación se ha utilizado como base de estudio la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1988) con el fin de sustentar la respuesta del individuo ante las amenazas que se le presentan, tales como el miedo al Covid-19 y el cansancio emocional, así como el impacto que ambas variables generan en la intención de rotación, que también representa una amenaza para el individuo por su intención de abandonar la fuente de ingresos que le permite mantener su estilo de vida. Por otro lado, la presente investigación propone a la comunicación inspiradora del líder como una fuente de recurso social muy valiosa para influir en la actitud del empleado ante las amenazas que se le presentan. Durante esta coyuntura y lo examinado en estudios previos, se observa que la comunicación inspiradora puede ser un moderador importante

en el efecto de la relación del cansancio emocional y miedo al Covid-19 con la intención de rotación. Este tipo de comunicación busca mitigar esta relación, con la empatía, motivación y confianza que genera en los seguidores y así comprometer a los trabajadores con los objetivos de la organización, reduciendo el impacto de las amenazas presentadas.

De esta manera, se han propuesto cuatro hipótesis en el presente estudio. La primera hipótesis relaciona el miedo al Covid-19 con la intención de rotación, donde se logra evidenciar que el miedo al Covid-19 tiene un impacto marginal en la intención de rotación e incluso el impacto desaparece cuando se ingresa la siguiente variable independiente: Cansancio emocional, por ende, se rechazaría. La segunda hipótesis relaciona al cansancio emocional con la intención de rotación, demostrando que el efecto del cansancio emocional es fuerte y positivo. La tercera hipótesis propone la inclusión de la comunicación inspiradora como una variable moderadora entre la relación del miedo al Covid-19 y la intención de rotación, observando un resultado contraintuitivo, debido a que, en la presencia de mayor comunicación inspiradora del líder, la relación entre miedo al Covid-19 e intención de rotación se hace más fuerte. En consecuencia, la hipótesis tres ha sido rechazada. La cuarta hipótesis propone la inclusión de la comunicación inspiradora como una variable moderadora entre la relación del cansancio emocional y la intención de rotación. Esta hipótesis ha sido soportada parcialmente, concluyendo que, ante la presencia de un líder con capacidad de comunicar inspiradoramente, el impacto del cansancio emocional en la intención de renunciar se reduce considerablemente.

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del Problema

Las empresas se enfrentan al desafío de tener trabajadores calificados y de calidad, por lo que se presentan 2 frentes: 1) ¿Cómo los conseguimos?, 2) ¿Cómo cuidamos el talento que ya tenemos? Considerando esta segunda pregunta, podemos asumir que todos los empleados tenemos en menor o mayor grado el pensamiento de continuar o abandonar una organización. Es ahí donde se presenta una de las variables más importantes del presente estudio: la intención de rotación, que es un indicador clave en todas las empresas, debido a que en caso está intención se convierta en acción, la inversión que la empresa tiene que asumir se reflejaría en sobrecostos, como son el hecho de contratar y reemplazar a un empleado, los gastos de capacitación, tiempos y otros costos asociados a este concepto (ManpowerGroup, 2020). La mayoría de los estudios y literatura de intención de rotación sugieren que se utilicen distintas variables para entender los factores que influyen a una persona a rotar en su vida laboral (Rombaut y Guerry, 2018; Kundu y Gahlawat, 2016; Sun y Wang, 2017). Debido al contexto de Pandemia actual y el impacto que ha tenido la misma, tanto en el plano económico como en el de salud del Perú, esta tesis explora el miedo al covid-19 y el cansancio emocional asociado como antecedentes clave a la intención de rotación.

Diversos estudios que detallamos en párrafos posteriores del presente documento han estudiado la base teórica de las variables mencionadas y la relación entre ellas, sin embargo, hay pocas investigaciones que proponen esta relación en el contexto del presente estudio: Sector Comercial Minorista y tiempos de pandemia Covid-19. La contribución práctica será probar las relaciones en el contexto indicado, proponiendo alternativas que ayuden a las empresas a entender los efectos y a establecer planes de acción para enfrentar estos problemas. Respecto a la contribución teórica, se ha buscado sustentar la relación entre las variables, bajo el marco de la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1988), contribuyendo con la casuística que ayuda a sustentar y desarrollar esta teoría.

Respecto a la base teórica de las variables mencionadas, para Rombaut y Guerry (2018), pronosticar las intenciones de rotación y la rotación voluntaria es un importante

tema de estudio. Por tanto, descubrir aquellos temas que reducen la intención de abandonar la empresa puede ser beneficioso para generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Kundu y Gahlawat, 2016). La más importante razón para que una persona decida salir de una empresa es la insatisfacción que siente un empleado hacia la organización. Factores como la carga de trabajo y las condiciones físicas del lugar de trabajo están relacionadas con nuestras variables de estudio: cansancio emocional y miedo al Covid-19, ya que influyen directamente en ellas, debido a la percepción que puede tener un trabajador respecto a estos factores.

Desde la perspectiva del individuo, el cansancio emocional ha sido asociado con dificultades somáticas, tales como resfríos, problemas gastrointestinales, dolores de cabeza y disturbios del sueño según Belcastro y Hays (Citado en Cropanzano y Wright, 1998). Desde la perspectiva de la organización, se ha asociado con conceptos actitudinales y de comportamiento correlacionados a la intención de rotación (Jackson, Schwab, y Schuler, 1986), como las actitudes en el trabajo y desempeño laboral (Cropanzano y Wright, 1998). Además, en el mismo estudio afirman que la variable más significativa dentro del concepto de Burnout es el cansancio emocional, obteniendo que el cansancio emocional muestra alta relación con dos consecuencias principales que son: los pensamientos sobre abandono al trabajo y el abandono del trabajo en sí. Conclusión respaldada por la investigación hecha por Cropanzano, Rupp y Byrne (2003), quienes concluyeron que el cansancio emocional predice la intención de rotación, considerando variables de control como la edad, el género entre otras.

Según estudios recientes, Azharudeen y Arulrajah (2018), hacen un aporte importante sobre la relación de la demanda emocional, demanda laboral y el cansancio emocional con la intención de rotación, en un estudio realizado en empresas del sector de manufactura de prendas de vestir en Sri Lanka. El estudio concluyó que existe una fuerte relación positiva entre cansancio emocional e intención de rotación. Además, se requiere de una especial atención con los tomadores de decisiones (líderes), al manejar las emociones individuales y sacar resultados positivos de estas. Finalmente, afirman que si la empresa no es capaz de manejar las emociones de sus empleados, esto puede terminar en efectos negativos como tensión, insatisfacción laboral y cansancio emocional.

Otra de las variables a evaluar en esta investigación está relacionada a la pandemia del Covid-19, ya que ha traído muchos cambios en la vida laboral de las personas, con formas de trabajar que seguirán ejecutándose en el futuro. Según Ahorsul, Lin, Imani, Saffari y Griffiths (2020), la principal característica de las enfermedades infecciosas es el miedo, el cual está relacionado con la rapidez de la transmisión del Covid-19 y sus características como la mortalidad y en algunos casos las personas asintomáticas. Además, hacen referencia que en contextos y sectores diferentes relacionan el miedo al Covid-19 con la inestabilidad laboral y la escasa salud mental, caracterizada por la angustia, depresión, y ansiedad.

Por otro lado, para evitar la propagación de este virus, muchos países optaron por cerrar establecimientos que no eran esenciales para el cumplimiento de una cuarentena; sin embargo, hay labores esenciales que continuaron desarrollándose de manera presencial como el de atención al cliente, labores operativas de producción, distribución, ventas y especialmente en salud; tal es así que Irshad, Aroos, Mubbashar Hassan, Majeed y Bashir (2020), afirman en su estudio que es más propenso que las enfermeras cuya labor durante el periodo de pandemia siguieron realizando un trabajo presencial, dejen su trabajo para evitar contraer el virus y de esta manera afrontar la amenaza de pérdida de un recurso valioso (sus vidas o la de sus familiares). Este estudio concluye que es necesario disminuir las amenazas de contraer el Covid-19 para poder retener al personal y evitar la intención de rotación. Todo lo relacionado al Covid-19 ha generado un miedo en la población mundial, que se muestra en distintas intensidades y depende de la personalidad del individuo, por lo que es importante evaluar el miedo al Covid-19 en el contexto empresarial que se plantea en esta investigación, donde el trabajo presencial es muy importante para conseguir resultados. Actualmente se tienen diferentes estudios sobre el miedo al Covid-19, como el que presenta Jacobo, Máynez y Cavazos (2021), dando como resultado que hay una relación directamente positiva entre el miedo al Covid-19 y la intención de abandono universitario. Conclusiones respaldadas por Lian, Jiang y Lam (2013), quienes indican que la ansiedad es la primera etapa de la abstinencia psicológica y que posterior a ella se desarrolla una intención de rotación.

Diversos estudios indican que el miedo al Covid- 19 se hace más evidente en las regiones donde hay mayores casos confirmados (Asociación de Psicología Americana,

2020), como es la coyuntura actual de Perú, que ha presentado grandes cifras de contagios a nivel mundial. Adicional a lo mencionado, indican que este miedo tiene una relación positiva con las personas que son socialmente vulnerables (mujeres, familias con niños, y extranjeros); conclusión similar a la de Huarcaya, Villarreal, Podesta y Luna (2020), quienes indican que, debido a las altas tasas de muertes, se han vuelto más frecuentes las emociones y pensamientos negativos como la conducta de abandono; siguiendo con lo recomendado por Irshad et al., (2020), quienes sugieren realizar estudios con las variables de miedo al Covid-19 e intención de rotación, en los trabajadores que continúan laborando de manera presencial.

Todas las variables mencionadas previamente afectan a las organizaciones por lo que se ha buscado introducir una variable que ayude a mitigar las relaciones entre estas, como la comunicación inspiradora de un líder y la forma en que puede transmitir los mensajes que desea emitir una organización a los empleados. Según una encuesta sobre el futuro de los trabajos (2020), realizada por el Foro Económico Mundial en 26 países, la carencia de habilidades de los líderes, tales como la comunicación adecuada de estos, es una de las principales barreras para la adopción de nuevas tecnologías y para afrontar los desafíos que se presentan en el futuro. Además, el contexto actual y la irrupción de la tecnología móvil ha tenido una consecuencia emocional en toda la humanidad, debido al miedo de contagio del Covid-19 y la conexión digital que nos permite acceder a información minuto a minuto, lo que puede haber influenciado en el incremento de los niveles de agotamiento de los empleados y la intención de rotación de estos (Burtscher et al., 2020). Esto representa un desafío muy grande para los líderes en la gestión de personas, con el reto de cuidar el logro de los objetivos organizacionales y estar atentos al desempeño/salud de los colaboradores (ManpowerGroup, 2020).

En la actualidad, la forma de comunicar del líder es clave en las organizaciones, en estos tiempos donde el cambio es lo único constante, por lo que la adaptación es algo importante. Según Lowe, Kroeck y Sivasubramanian (1996), el adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esta se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, debido a la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como comunicadores de objetivos y metas, actores principales y ejecutores dentro de una organización.

En el contexto de este estudio, es muy importante la forma en que el líder llega a comunicar los mensajes de la empresa y cómo logra motivar a los trabajadores frente a un momento de agotamiento y miedo que genera el entorno. Es aquí donde la investigación de Rafferty y Griffin (2004), quienes estudiaron los efectos de la comunicación inspiradora de los líderes hacia sus subordinados, llegaron a evidenciar que al utilizar charlas y conversaciones emocionales para despertar la inspiración y emociones de los seguidores, se consigue que estos dejen a un lado sus intereses personales por el bien del equipo, así mismo, hacen referencia a la relación positiva de la comunicación inspiradora con el compromiso afectivo hacia las organizaciones, invitando a que en futuras investigaciones se pueda realizar el análisis de la comunicación inspiradora con otras variables, como las que se presentaron previamente. Hallazgos similares a los encontrados por Wells & Peachey (2010), quienes evidencian una relación estadísticamente negativa entre los comportamientos del liderazgo transformacional, como el carisma y la comunicación inspiradora, y la intención de rotación voluntaria. Recomiendan que el estudio se replique en otros contextos de negocio y se use esta variable para generar un efecto positivo en distintos resultados relacionados con equipos de trabajo.

Finalmente, respecto al sector comercial a estudiar, según la web comercial Perú Retail (2020), es uno de los sectores más afectados de la pandemia con una caída de 17.34% en sus ventas durante el año 2020. Este número se sustenta en la reducción constante respecto a la venta de combustible por la circulación limitada de vehículos que hubo en este contexto, así como el consumo de artículos de vestir, consumo y de alimentación por la menor frecuencia de público en los locales comerciales. Por otro lado, en relación a los trabajadores de este sector, se presentaron los siguientes problemas para las empresas de este rubro: 1) Ausencia del personal con enfermedades de riesgo, 2) Mayor rotación de personal con números de doble dígito porcentual al mes por factores de salud o prevención familiar, 3) Vacantes no cubiertas por miedo de postulantes ante el trabajo presencial y temor por salud de sus familias, 4) Retraso en los tiempos de reclutamiento y selección de personal. El trabajo presencial, la fuerza laboral y el nivel de exposición que tienen los empleados del sector comercial minorista a las variables de este estudio, son el principal argumento para seleccionar esta muestra a investigar y sustentar este caso de estudio.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta general

¿La comunicación inspiradora modera la relación entre cansancio emocional y el miedo al Covid-19 con la intención de rotación en los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista en el contexto del Covid-19?

1.2.2. Preguntas específicas

- a. ¿El cansancio emocional influye en la intención de rotación del personal?
- b. ¿El miedo al Covid-19 influye en la intención de rotación del personal?
- c. ¿La comunicación inspiradora modera negativamente la relación entre cansancio emocional e intención de rotación?
- d. ¿La comunicación inspiradora modera negativamente la relación entre miedo al Covid-19 e intención de rotación?

1.3. Objetivo del estudio

1.3.1. Objetivo general

Evaluar el impacto moderador de la comunicación inspiradora en la relación entre cansancio emocional y miedo al Covid-19 con la intención de rotación en los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista en el contexto del Covid-19.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la influencia del cansancio emocional en la intención rotación de trabajadores.
- b. Determinar la influencia del miedo al Covid-19 en la intención rotación de trabajadores
- c. Determinar cómo la comunicación inspiradora modera la relación entre el cansancio emocional y la intención de rotación en trabajadores.

- d. Determinar cómo la comunicación inspiradora modera la relación entre el miedo al Covid-19 y la intención de rotación en trabajadores.

1.4.Relevancia del estudio

Las empresas hacen un esfuerzo constante por retener a su gente, ya que invierten en el recurso humano como uno de los principales activos de la organización. Vivimos en un contexto donde existe una oferta laboral muy diversa y sin límites, debido a la inclusión de la tecnología (Burtscher et al., 2020). Con el objetivo de cuidar y potenciar el talento humano, es clave trabajar con los líderes y un estilo que ayude a retener personas, desarrollándolas y gestionándolas adecuadamente. Este último punto es base para la relevancia teórica del presente estudio, ya que se ha evaluado distintas investigaciones de las variables mencionadas y sus hallazgos, con el objetivo de conseguir información que ayude a seguir explicando la relación entre ellas, dentro del contexto que se ha propuesto en esta investigación. Además, este documento se propone como una casuística adicional que contribuye a la teoría principal de este estudio: la Teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1988).

Por otro lado, debemos tener presente la coyuntura actual de la pandemia del Covid-19, la cual fue mencionada en los antecedentes y representa un factor clave en la administración de personas en la actualidad (Antonopoulou, et al., 2021; Irshad et. al., 2020). Hay estudios que demuestran la influencia del Covid-19 en la intención de rotación, dando importancia a la gestión del líder como una variable que puede tener efecto en la relación de ambas variables. Según Labrague & de los Santos. (2020), se concluyó que un mayor nivel de miedo al Covid-19 está asociado con un menor nivel de satisfacción laboral, un incremento de la angustia psicológica, así como un incremento de las intenciones de rotación organizacional. Se recomienda estudiar otras variables que puedan dar mayor explicación o causar impacto sobre las variables estudiadas como: el entorno laboral, la gestión y el liderazgo, la competencia personal de los trabajadores, entre otros.

Es necesario evaluar la coyuntura de las organizaciones y la etapa que están viviendo y más aún en este contexto del Covid-19. Esto origina un contexto muy competitivo y demandante, donde los empleados están sujetos a mucha presión para la

obtención de resultados y a estar constantemente conectados al trabajo debido al uso de la tecnología. Lo mencionado anteriormente puede influir en el cansancio emocional, un factor vigente que se ha estudiado mucho y que ha generado una tendencia para evaluar formas de cómo sobrellevarlo en el día a día.

En la mayoría de las investigaciones llevadas a lo largo de la historia, se ha relacionado el cansancio emocional bajo el concepto de Burnout de Maslach (1982). Wright & Copranzano (1998), proponen la Teoría COR como base de estudio para comprender mejor el rol del cansancio emocional dentro de las organizaciones. En el ámbito organizacional, algunos ejemplos de recursos pueden ser el apoyo social, oportunidades laborales, grado de participación en la toma de decisiones, nivel de autonomía y recompensas. Cuando las cargas laborales aumentan (Ejemplo: carga de trabajo, la ambigüedad del rol y el conflicto del rol), los empleados harán todo lo posible para “acumular” los recursos necesarios para cumplir con el trabajo actual y protegerse de un mayor cansancio emocional.

La relación entre la comunicación inspiradora y la intención de rotación se centra en la influencia que tiene la Teoría de Liderazgo Transformacional sobre la intención de rotación. Según Rafferty & Griffin (2004), en un estudio a empleados del sector público de Australia, identificaron cinco subdimensiones de liderazgo transformacional, donde la dimensión de comunicación inspiradora ha sido identificada como uno de los principales componentes del liderazgo transformacional. El autor identificó en este estudio que la comunicación inspiradora tiene una relación positiva y significativa con el compromiso afectivo hacia la organización y la ayuda interpersonal, que puede generar conductas de ayuda y compañerismo entre miembros de equipo. Además, indica que puede resultar interesante investigar sobre la relación entre la visión y la comunicación inspiradora con otros resultados relacionados a los seguidores.

Dirani, Abadi , Alizadeh , Barhate , Garza, Gunasekara , Ibrahim & Majzun (2020) en un estudio realizado respecto a las competencias de liderazgo que debe desarrollar un área de Recursos Humanos en escenarios de crisis, como la pandemia del Covid-19, indican que la comunicación es uno de los puntos que los trabajadores más necesitan en estos tiempos. Durante el Covid-19, las organizaciones están viviendo desafíos de comunicación debido a los entornos cambiantes. La comunicación, el empoderamiento

psicológico, el refuerzo positivo, el aprecio por el trabajo son fundamentales para los líderes en tiempos de crisis, especialmente porque las necesidades de los empleados son un aspecto importante en el enfoque para dar respuesta al Covid-19. Orangefiery (2020), realizó una encuesta para obtener las perspectivas de los empleados sobre las necesidades de comunicación y descubrieron los aspectos que más valoraban: (1) transparencia y positivismo sobre lo que saben y lo que no saben de la organización, (2) información sobre recursos para la salud emocional y mental, para lidiar con el agotamiento y la ansiedad, y (3) un mayor reconocimiento ante la dificultad de la situación. Por otro lado, Orangefiery (2020), sugirió algunos pasos prácticos que los líderes pueden tomar para mejorar las comunicaciones durante el Covid-19, que incluyen mostrar empatía por los subordinados, siendo líderes visibles y que los inspiren con el ejemplo.

Syrek, Apostel y Antoni (2013), realizaron un estudio en Alemania para trabajadores del área de TI, donde se mide el efecto de las habilidades de un líder transformacional como la comunicación inspiradora y otras, en la relación entre la presión del tiempo con el agotamiento emocional y el balance vida-trabajo. En este estudio se evidencia que los trabajadores sienten menos presión del tiempo y agotamiento emocional si perciben el efecto de que su líder tiene características transformacionales, como la comunicación inspiradora. Indican que a pesar de las cargas de trabajo que manejan estas áreas de TI en el contexto del estudio, los trabajadores sienten menos presión y agotamiento si perciben el efecto de que su líder comunica adecuadamente los objetivos y los inspira a seguir desarrollándose, sin descuidar el balance entre la vida personal y laboral. El estudio recomienda realizar el análisis de estas variables en otros contextos y estudiar el impacto de las características del liderazgo transformacional en mejorar algunos conceptos y resultados en los equipos de trabajo.

En cuanto a la contribución práctica, la presente investigación cobra primordial importancia para la gestión humana en las organizaciones, debido al continuo esfuerzo por retener al personal calificado; esto debido a los altos costos que involucra el abandono laboral y el tiempo invertido en el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de nuevo personal. El presente estudio brinda una contribución práctica debido a que las variables propuestas no se han estudiado juntas en un contexto tan

crítico como el de una pandemia y también busca ayudar a ejecutivos que dirigen empresas del sector comercial minorista con propuestas que ayuden a mitigar el impacto de variables como el miedo al Covid-19, el cansancio emocional y la intención de rotación en el desempeño de los trabajadores.

1.5.El propósito de la investigación

El propósito de investigación de la presente tesis busca brindar un contexto en la literatura de la gestión humana bajo situaciones de crisis que involucren niveles de cansancio emocional y el miedo al Covid-19, así como el impacto que ambas variables tienen en la intención de rotación.

El presente estudio contribuirá a la gestión en las organizaciones y podrá dar una perspectiva desde cómo la comunicación inspiradora de un líder puede moderar las variables mencionadas previamente, en los trabajadores de primera línea del sector comercial minorista en el contexto de la pandemia del Covid-19.

Para responder la pregunta de investigación, se propone la Teoría de Conservación de los Recursos (Hobfoll, 1989) la cual permitirá analizar cómo reaccionan las personas antes el estrés y la preservación de los recursos. La teoría COR nos habla de buscar preservar recursos que son importantes para el ser humano y que tienen su total atención, siendo la pérdida de ellos, la principal amenaza a la que se enfrentan. Para ello, el ser humano busca crear medios para afrontar el estrés, basándose en sus recursos personales y el apoyo de su entorno. Según el modelo propuesto en la presente investigación, si los individuos perciben que el recurso de salud se ve en riesgo, debido a la exposición al Covid-19 en el trabajo presencial, incrementará su reflexión respecto a si deben continuar en un trabajo, por lo que habrá un mayor grado de intención de rotación. Lo mismo pasa con el cansancio emocional, ya que, si hay mayor agotamiento y conflicto en la organización, habrá un mayor pensamiento de intención de rotación en los empleados.

La teoría propone que la acción de los individuos estará vinculada a minimizar la pérdida de sus recursos. Como ya hemos mencionado, un recurso clave y constante en el ser humano es su salud, más aún en este contexto de exposición que se observa en la pandemia. El pensamiento de pérdida de este valioso recurso genera cansancio

emocional, debido a la presión constante que tienen los trabajadores en la actividad presencial y los cambios en la forma de operar de las empresas que se han evidenciado en esta coyuntura. Por otro lado, otra forma de perder el recurso de la salud es el miedo al Covid-19, debido a la posibilidad de contagio que se puede generar y los altos costos económicos/emocionales que puede traer esta enfermedad. Sin embargo, la teoría afirma que la valoración positiva o negativa de una amenaza depende de la evaluación personal del individuo. Es aquí donde los trabajadores entran en un conflicto para ver la forma en cómo recuperar o compensar el recurso que pueden perder y este pensamiento puede estar influenciado por sus valores, creencias o por el entorno. En este análisis del individuo es donde cobran importancia los principios de la teoría de conservación de recursos, ya que nos permitirán identificar los distintos escenarios que tiene el empleado para enfrentar las amenazas y pérdidas que puede generar el miedo al Covid-19 y el cansancio emocional, así como el impacto que estos problemas pueden tener en la intención de rotación. El recurso propuesto en la presente investigación es la comunicación inspiradora, como herramienta de influencia externa que permitirá reducir el impacto o sensación de pérdida que genera la relación entre variables mencionadas previamente.

Como indica el principio de primacía de la pérdida, los individuos percibirán con mayor impacto la idea de perder la vida o disminuir la salud (pérdida), a comparación de mantenerla o mejorarla (ganancia). Además, en el principio de inversión de recursos, nos indican que los individuos harán inversiones, directas o indirectas, para retenerlos. Si el individuo aprecia su vida y no la quiere perder, producto de la exposición al Covid 19, podría invertir sus ahorros en mantener su salud (renunciar y mantenerse en casa), o buscar alguna opción de trabajo que no implique perder su recurso clave (salud). Finalmente, los principios hacen referencia a la percepción de pérdida o ganancia en base al contexto. Según la teoría de COR, cuando las condiciones de pérdida son elevadas (sensación de perder la vida o de algún familiar por Covid 19), la ganancia (mantener la salud y la de la familia) se percibe como más importante. Para medir el impacto de las situaciones presentadas, se hará el análisis de las variables mencionadas y la relación entre ellas, a través del uso de sus instrumentos de medición (miedo al Covid-19, cansancio emocional, intención de rotación y comunicación inspiradora).

Finalmente, la teoría de conservación de recursos propone unos corolarios, que nos dan una alternativa de cómo contrarrestar las principales condiciones estresantes que genera una pérdida a nivel individual y organizacional. El presente estudio propone a la comunicación inspiradora del líder como una variable moderadora para combatir las amenazas presentadas previamente, por lo que las características de un líder eficiente pueden utilizar los corolarios de la teoría COR, para impulsar la reflexión de los empleados en buscar el espiral de ganancia que permita ganar al trabajador y la empresa. Además, a través de su característica de comunicación inspiradora, puede llegar a influir en las personas para reducir su vulnerabilidad y aumentar su resiliencia, en búsqueda de generar más recursos para el individuo y sus familias.

Por todo lo mencionado, la Teoría COR define y proporciona una base de estudio sólida para probar lo que se propone en esta investigación: que los individuos tendrán una mayor propensión al abandono de sus trabajos por miedo a la exposición al Covid 19 y al cansancio emocional, siendo la comunicación inspiradora del líder una variable moderadora en la relación de estas.

1.6. Estructura de la tesis

Capítulo I

El planteamiento del problema está descrito en este capítulo, producto de una exhaustiva revisión de papers indexados en Scimago Journal & Country Rank o de fuentes como Emerald Group Publishing. La revisión incluyó la búsqueda de tesis o publicaciones de base de datos como la proporcionada por ESAN/Cendoc. Se explica la problemática y la razón de estudio. Se incluyen los documentos más relevantes que sustentan la relación entre las diferentes variables materia de este estudio. En este capítulo se describe la pregunta de investigación y los objetivos resultantes de esta.

La relevancia del estudio es ampliamente sustentada revisando publicaciones científicas que dan soporte al problema y lo vuelven un tema necesario por abordar. Las limitaciones dentro de un contexto muy particular son descritas en base a la coyuntura actual del Covid-19.

Capítulo II

En este capítulo se aborda la teoría que sustenta las distintas variables que conforman la presente investigación. Se inicia con una explicación teórica del cansancio emocional y la relación que tiene con el estrés laboral dentro de una organización; luego se explica la coyuntura actual del Covid-19 y el impacto que ha tenido en el mundo, cambiando las prioridades de las personas y exponiendo la relevancia e incidencia del Covid-19 en el mundo; llegando a una definición teórica de qué es el miedo al Covid-19; posteriormente, se expone una revisión de la rotación en el ambiente organizacional y de la intención de rotación como variable foco del estudio, y se habla de la evolución histórica del liderazgo, haciendo énfasis en la comunicación inspiradora y la relación que tiene con el liderazgo transformacional.

En este capítulo también se presenta una definición de las empresas comercializadoras minoristas y cómo se clasifican, siguiendo con una explicación detallada de la teoría de conservación de recursos (COR), explicando sus principios y corolarios. Finalmente se concluye mostrando el modelo de investigación, así como el planteamiento de las hipótesis del presente estudio.

Capítulo III

En este capítulo se aborda el tipo de investigación elegido, la población y la muestra. También se plantean los cuatro instrumentos a utilizar con sus respectivos Alfa de Cronbach: El Inventario de Burnout de Maslach (MBI), con la dimensión de Cansancio Emocional (CE); el Cuestionario de Intención de Rotación (PAO); la escala para medir el Miedo al Covid-19 (FCV-19S); y la Escala de Liderazgo Transformacional (ELT) con la dimensión de Comunicación Inspiradora. Asimismo, se describe cómo se recolectaron y procesaron los datos, mediante el IBM SPSS STATISTICS y la descripción de la composición de la muestra.

Capítulo IV

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación realizada. Este proceso se realiza mediante una descripción de variables de estudio apoyada con cuadros y utilizando estadística descriptiva; también se exponen los resultados de validez y confiabilidad en base a la muestra final; concluyéndose con la

presentación de las pruebas estadísticas realizadas, procediéndose con la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Capítulo V

En este capítulo se presenta las conclusiones donde se da respuestas a las preguntas de investigación, así mismo se exponen algunas implicancias para la gerencia y algunas recomendaciones generales como consecuencia de los hallazgos del estudio. Finalmente se presentan las limitaciones del estudio, así como la posibilidad para realizar futuras investigaciones.

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

2.1.Cansancio Emocional.

Según Maslach et al., (2001), hacen referencia al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto debido al contacto cotidiano y permanente con las personas (clientes, pacientes, alumnos, etc.) a las que hay que atender; el cansancio emocional es una situación en la que los colaboradores no pueden seguir dando más de sí mismos en lo afectivo, como consecuencia del agotamiento de energía y de los recursos emocionales; todo esto frecuentemente conlleva a un estado crónico de manifestaciones físicas y psíquicas (Wright y Cropanzago,1998); definición respaldada por Vidal (citando a Maslach, 2019), quien refiere que el cansancio emocional se caracteriza por una progresiva pérdida de energía, un abrumador agotamiento físico y psíquico, desgaste, fatiga, etc., es decir, es la sensación que tiene un individuo de estar muy fatigado o hecho polvo, por tener demasiadas exigencias debido al contacto con otras personas.

El cansancio emocional ha sido asociado a dificultades somáticas, así como a comportamientos correlacionados con la intención de rotación, actitudes de trabajo y de desempeño laboral (Wright y Bonett 1998; Cropanzano y Bonett, 1997; Jackson et al. 1997; Maslach, 1988). Tal es así, que cuando un colaborador se encuentra en esta etapa le cuesta responder a las demandas laborales y generalmente, suele estar deprimido e irritado, encontrándose influenciado por la carga de trabajo, la presión del tiempo, la falta de apoyo social y estrés de rol que asume en la organización (Schaufeli y Enzmann, 1998)

2.1.1. Cansancio emocional y el estrés laboral

Según Maslach et al. (2001), existen tres dimensiones claves para detectar el estrés laboral: El cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal; evidenciándose en una variedad de estudios que el cansancio emocional es la dimensión más significativa de este tipo de estrés (Cropanzano, Rupp y Byrne, 2003; Knudsen, Ducharme y Roman, 2009; Schaufeli y Taris, 2005), así mismo es la dimensión que precede y modela a las demás dimensiones, (Kristensen, Borritz, Villadsen y Christensen, 2005; Leiter, 1993; Lings, Durden, Lee y Cadogan, 2014).

El estrés laboral es un constructo ampliamente estudiado a lo largo de los años, inicialmente Freudenberg (1989), la define como una situación en la que un trabajador experimenta agotamiento de energía, originado por problemas que puede experimentar con las personas que atiende; posteriormente Maslach y Jackson (citado por Acker, 1999), fundamentan que puede sobrevenir en individuos que trabajan con personas, clientes o pacientes, siendo esta interacción, la principal causa de este tipo de estrés; es decir, consideran que el estrés laboral se da cuando, la persona reacciona ante tensiones emocionales demandantes, derivadas por la interacción con los clientes internos y/o externos, ocasionando un cansancio emocional y físico.

La Comisión Europea (2010), define al estrés laboral como un conjunto de reacciones emocionales, fisiológicas, cognitivas y de comportamiento a ciertos aspectos nocivos o adversos del entorno en la que se labora, es decir, es un estado caracterizado por niveles altos de angustia y de excitación, con la presencia de una frecuente sensación de no poder enfrentar las situaciones que se presentan en el ambiente de trabajo.

2.2.Covid-19 en el mundo:

Desde diciembre del 2019, el mundo sufrió cambios significativos a nivel financiero y económico a causa de esta enfermedad llamada Covid-19 o Coronavirus producida por el virus SARS-CoV-2. Esta enfermedad surgió en Wuhan, China en noviembre de 2019, y ya a finales del mes de agosto del 2020 más de 200 países presentaban algún caso con esta enfermedad.

Debido a la expansión muy acelerada de esta enfermedad el 30 de enero la Organización Mundial de la Salud (OMS), declara en estado de emergencia sanitaria a nivel internacional por su preocupación debido a que los casos iban cada vez en aumento. Sus síntomas son comunes a los de una gripe, presenciando fiebre, tos, disnea, mialgia y fatiga. Cuando los casos llegan a ser graves puede producir neumonía, síndrome de dificultad respiratoria aguda y choque séptico. La tasa de mortalidad es de 4,48. Los países que han tenido mayor mortalidad a causa de esta enfermedad son: Bélgica, Eslovenia, Reino Unido y República Checa. En este ranking mundial, Perú ocupa el puesto número 10 (El comercio,2020).

Ante esta enfermedad, los profesionales de la salud cobran un papel importante para afrontar este estado de emergencia a nivel mundial. Para este personal ha sido un reto continuar en sus labores pues cada país está afrontando este desastre con diferentes sistemas de salud. Además, los casos han ido incrementando mes a mes afectando su rendimiento laboral y bienestar.

En el Perú, el 06 de marzo se reportó el primer caso y la primera víctima mortal fue el 19 de marzo. Desde la fecha inicial hasta el día de hoy el virus se ha expandido de manera acelerada. El 12 de enero del presente año, la ministra de salud, Mazzetti, ya ha reconocido que estamos en la llamada segunda ola de contagio (Gestión, 2020). Actualmente nuestro país ya presenta más de 1 millón de casos confirmados Covid-19 y en abril del 2021, Minsa reportó un récord de 314 muertas en 24 horas (Minsa, 2021).

2.2.1. Miedo al Covid-19

Uno de los aspectos psicológicos que ha generado la pandemia mundial por el Covid-19 es el miedo, el cual es definido como un estado emocional desagradable, displacentero, un mecanismo de defensa desencadenado por la existencia de una percepción de estímulos considerados como potencialmente amenazantes o situaciones que pueden ser percibidas como de peligro que activan procesos biológicos de preparación (Ornell et al. 2020; Pakpour & Griffiths, 2020); también es definido como una emoción negativa sintomática, que genera niveles elevados de evitación, toma de precauciones extremas, y el uso de expresiones verbales asociadas al miedo, todo como consecuencia de un estímulo específico el cual es visto como amenazante, en este caso el Covid-19. (kwasi et al., 2020; Meisenhelder y La Charite, 1989)

A menudo, en las diferentes sociedades del mundo los comportamientos negativos de las personas son impulsadas por el miedo, por lo que según Asmundson & Taylor, (2020), el miedo al Covid-19 se genera debido a su novedad y a toda la incertidumbre y la magnitud del daño que causa en todo el mundo, las cuales pueden evolucionar en una variedad de problemas psicosociales como la discriminación, la pérdida y la estigmatización (Pappas et al. 2009) problemas de salud mental, tales como reacciones de angustia expresadas en insomnio, irritabilidad e ira; comportamientos de riesgo para la salud de las personas, como el aumento del consumo de drogas sociales como el

tabaco y el alcohol (Shigemura et al. 2020), además, los encierros nacionales producto del plan preventivo para evitar los contagios aplicado por la mayoría de países del mundo pueden provocar a largo plazo, trastornos mentales reflejados en pánico agudo, ansiedad, paranoia, conductas compulsivas, trastornos de estrés post-traumático, trastornos depresivos, ansiedad, entre otros (Dubey et al., 2020)

Es así, que debido a los altos niveles de comunicabilidad del Covid-19 y el creciente número de casos diagnosticados y muertes confirmadas en todo el mundo, la cantidad de emociones y pensamientos negativos y/o desagradables se ha vuelto más frecuente (Duan y Zhu 2020). Así mismo, la relación que existe ente el miedo y una enfermedad infecciosa está directamente relacionada con la forma en la que este tipo de enfermedades de transmiten, la cual se caracteriza por darse de manera rápida e invisible, así como por elevadas tasas de contagio, morbilidad y mortalidad, características muy propias de este tipo de enfermedades (Ahorsu et al. 2020),

2.3.Rotación

La rotación de personal se define como el movimiento de un empleado hacia fuera de la organización (Coomber & Barribal, 2007); así mismo Robbins (2005), menciona que existen dos tipos de rotación, la cual puede ser por retiro voluntario (a solicitud del trabajador) o involuntario (a solicitud del empleador), mientras en la rotación voluntaria el empleado decide dejar su lugar de trabajo por razones personales, en la involuntaria la empresa es la decisora del cese de la relación laboral, los cuales generan mayores costos en los procesos de recursos humanos. Esta definición es compartida por Allen (como se citó en Fuchs 2012) quien afirma que este coste de rotación puede fluctuar entre el 90% a 200% del salario anual.

Glebbeek y Bax (2004), definen la rotación como disfuncional la cual es determinada como el escenario en donde la empresa se ve afectada, pues solicita sustituir a esta persona con similares destrezas para cumplir sus objetivos; y por otro lado es definida como funcional, que se caracteriza por colaboradores que no se desempeñan correctamente en sus funciones Abelson y Baysinger (citados por Fuchs, 2012), ambas definiciones han sido corroboradas por diferentes autores como Robbins (2005), Allen (2010), y Fuchs (2012)

Tett y Meyer (1993), señala que es la finalización del vínculo laboral entre el empleado y el empleador; y esta definición fue corroborada por Ivanović e Ivančević (2019), quienes indican que es el indicador que tiene una organización para poder remplazar a sus trabajadores.

Según Ariyabuddhiphongs (citado por Álcócer, 2020), menciona los factores que en la rotación de personal están relacionados las variables de personalidad, y aspectos demográficos (edad, estado civil, y antigüedad en la empresa) con la rotación, por otro lado, Bula (citado por Cortez, Centeno, Ravines y Díaz, 2016), indica que la rotación tiene una relación con el salario competitivo, debido que este último debe incrementar con el tiempo junto con los beneficios sociales.

2.3.1. *Intención de Rotación*

La intención de rotación es la forma voluntaria, consciente y deliberada, de abandonar un centro de trabajo en el futuro, refiriéndose que por lo general esta intención es evaluada por los trabajadores con un intervalo de 6 meses de anticipación (Tett & Meyer, como se citó en Ivanović & Ivančević, 2019)

Mobley, Horner y Hollingsworth (como se citó en Ivanović & Ivančević, 2019), la describen como el último de una serie de cogniciones de abstinencia, que son un conjunto de pensamientos recurrentes para dejar de ir a trabajar y la intención de buscar un nuevo trabajo alternativo, definición similar a lo encontrado por Junaidi, Sasono Wanuri y Wahyu (quienes mencionan a Dipboye, 2018), quien refiere que la intención de rotación se inicia con el pensamiento de renunciar, donde el colaborador tiene pensamientos dubitativos que cuestionan la posibilidad de quedarse o salir de su trabajo, iniciando con la insatisfacción laboral que siente y que lo invitan a pensar en esta decisión; seguido de una intención de buscar nuevas alternativas laborales, reflejado en el deseo de buscar trabajo en otras organizaciones; y que termina en la intención de renunciar donde ya se manifiesta el objetivo de buscar una nueva y mejor opción laboral. concordando con Ajzen y Fishbein (1980), quienes según sus prescripciones teóricas afirman que, la intención de rotación es el mayor predictor conductual que antecede a la rotación final de un colaborador de su centro de trabajo.

Por lo tanto, existen diferencias respecto a la percepción del empleado sobre la organización o los motivos que llevaron a terminar la relación laboral entre ambos (Shaw et al. 1998). La posibilidad de utilizar la intención de rotación para pronosticar el comportamiento de rotación está respaldada por la teoría de la acción razonada (TRA) y la teoría del comportamiento planificado (TPB). Ambas teorías proponen que las “actitudes” son fuertes predictores del comportamiento (Fishbein y Ajzen, 1975).

Kim, Perrewé, Kim, y Kim (2017), sostienen que cuando un colaborador ingresa a trabajar en una organización, presenta ciertas expectativas que influyen en su permanencia, si éstas no se cumplen, el colaborador presentará un deseo o intención de buscar otro empleo y abandonar su actual puesto de trabajo, previo a ello, puede presentar ciertos comportamientos negativos como el absentismo involuntario, absentismo voluntario, bajo desempeño, finalizando en el término de la relación contractual; coincidiendo con Mobley (como se citó en Sun & Wang, 2017), en su modelo de toma de decisión de rotación, que ubica a la intención de retirarse del centro de trabajo como el último paso cognitivo antes de tomar la decisión real de rotación, al igual que Steel y Avalle (como se citó en Sun & Wang, 2017), quienes también la definen como el precursor cognitivo de una conducta de abandono a un centro de trabajo.

2.4.Evolución histórica del concepto de Liderazgo

La palabra liderazgo viene de la raíz inglesa leader, que significa “líder” y se complementa con el sufijo “azgo”, que indica un estado o condición. Es decir, se puede deducir que es la capacidad de la persona para estar en una situación de líder. El concepto ha tenido una evolución muy marcada en el tiempo, pasando por teorías clásicas como la de Taylor (1903), con la administración científica del trabajo con énfasis en la tarea y la de Fayol (1916), con un liderazgo por procesos donde se introducen conceptos clave como: Planeación, Dirección, Organización y Control (énfasis en la estructura). Más adelante, pasamos por teorías basadas en la personalidad (1920-1950), y las teorías humanistas como la de Elton Mayo (1932), donde se observa que la productividad es consecuencia del reconocimiento y la pertenencia, la de Kurt Lewin (1939), donde se observa que el liderazgo se basa en tratar de comprender al individuo en el grupo y el líder debe funcionar como un “asesor” para buscar resultados.

En otro enfoque humanista, Mc Gregor (1960), se enfoca en las habilidades comunicativas del líder, ya que su comportamiento depende de lo que piense de sus colaboradores. Es así como fundamenta la teoría “X” e “Y”, donde clasifica a los empleados de la siguiente manera: 1) “X”: empleados que tienen aversión al trabajo, requieren control (amenaza), necesitan ser dirigidos, son irresponsables, son perezosos, buscan solo su seguridad, solo los motiva el dinero; 2) “Y”: empleados que les gusta trabajar, no necesitan coacción, se compromete con los objetivos, son responsables, poseen ingenio/creatividad e imaginación, puede solucionar problemas. Además, Ouchi (1970), indica que el liderazgo debe ayudar a los empleados a contribuir en la toma de decisiones, generar responsabilidad compartida y cercanía personal.

En párrafos anteriores, se puede ver la evolución de este concepto tan importante en las organizaciones actuales, sin embargo, esta investigación lleva a analizar la teoría de Bass (1985), que introduce dos conceptos claves de liderazgo: Transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional también persigue objetivos, pero basado en la adaptabilidad de los seguidores, buscando un entorno de trabajo favorable e impulsando la motivación a través del compromiso afectivo entre el líder y seguidor. El liderazgo transformacional está basado en las teorías de House (1971), y Burns (1978), sobre el liderazgo carismático (Cruz-Ortiz & Salanova, 2011), que nos da la base para el concepto de comunicación inspiradora que se detallará a continuación.

2.4.1. Comunicación inspiradora

Según Rafferty y Griffin (2004), la comunicación inspiradora se define como la expresión de mensajes positivos y alentadores respecto a la organización, generando declaraciones que estimulan la motivación y confianza entre los trabajadores. Definición similar a la planteada por Smith, Figgins, Jewiss y Kearney (2017), quienes definen la comunicación inspiradora como aquella que promueve la comunicación del líder de manera inspiradora hacia atletas, en donde mencionan que las frases inspiradoras fomentan sentimientos de fe en los compañeros de equipo además enfatizaron que los puntos a destacar de este tipo de comunicación fueron las pausas, las repeticiones y el énfasis en sus frases motivadoras; la intensidad que utilizaron en el discurso que estaba acompañada por la fluidez y pasión; así como la repetición del

objetivos y como lo podían lograr, de este modo se crea un apoyo emocional junto con el sentido de permanencia en el equipo.

La comunicación inspiradora proviene de la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1990), comenzaron a hablar de los conceptos de liderazgo transformacional, donde se habla de un liderazgo de forma relacional (líder-seguidores), teniendo en cuenta los efectos bidireccionales que se pueden generar en ambas partes. Avolio et al. (1999), desarrollo una medición de liderazgo transformacional llamada MLQ-5X, que mide el nivel de desarrollo de este estilo en base a 4 dimensiones: carisma, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. En un estudio respecto a este estilo de liderazgo, Rafferty y Griffin (2004), reexaminaron el modelo teórico planteado por Bass (1985), para identificar las cinco sub dimensiones del liderazgo transformacional: Visión, comunicación inspiradora, liderazgo solidario, estimulación intelectual y reconocimiento personal.

Para Bass (1985), los líderes carismáticos utilizan llamamientos inspiradores y charlas emocionales para despertar las motivaciones de los seguidores y trascender el interés propio por el bien del equipo. Aunque la motivación inspiradora se ha identificado como un componente importante del liderazgo transformacional y su dimensión de carisma (Bass, 1985), este constructo ha sido definido de diversas maneras (Barbutto, 1997). Otros investigadores han argumentado que es útil mantener una distinción entre la visión y la motivación inspiradora (Barbutto, 1997; McClelland, 1975).

Downton (1973), definió la inspiración, como la acción o el poder de mover el intelecto o las emociones. Yukl (1981), sugirió que la inspiración se refiere al grado en que un líder estimula el entusiasmo por el trabajo en equipo entre los subordinados, diciendo cosas para desarrollar confianza e impulsar la capacidad para realizar las asignaciones con éxito y alcanzar los objetivos grupales. Bass (1985), restringió el uso del término de liderazgo inspirador, debido a que un líder emplea o agrega cualidades emocionales no intelectuales al proceso de influencia. Dijo que un líder inspirador agrega cualidades afectivas al proceso de influencia, mediante el uso de charlas inspiradoras y apelaciones emocionales. Más adelante, Bass (1999), afirmó que tanto el carisma como la motivación inspiradora, se muestran cuando un líder visualiza un

futuro deseable y logra transmitir cómo se puede alcanzar, muestra determinación y confianza, se muestra a sí mismo como un ejemplo a seguir y establece altos estándares de desempeño. Esta descripción sugiere que la visión y la motivación inspiradora se puede combinar en una sola construcción.

Un elemento que se repite en la definición de liderazgo inspirador es el uso de la comunicación para motivar y despertar emociones de los seguidores. Rafferty y Griffin (2004), introducen el concepto de comunicación inspiradora, impulsando el uso de apelaciones o declaraciones cargadas de emociones para despertar la motivación y emociones de los seguidores, generando una oposición al uso de la motivación inspiradora que propusieron Bass y sus colegas. En base a este análisis, sugieren que la comunicación inspiradora es una construcción distinta y única.

2.4.2. Comunicación inspiradora y el liderazgo transformacional

El logro de los objetivos organizacionales está vinculado a una gran cantidad de factores, por lo que la literatura señala que los valores/actitudes de los trabajadores y las características del líder van a resultar decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales óptimos (Chan&Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). Un elemento clave dentro del contexto laboral es el estilo de liderazgo transformacional, ya que puede influir en cómo las personas y equipos perciben sus labores de manera más positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Según Bass y Avolio (1990), sus modelos de liderazgo se sustentan en la relación del líder y sus seguidores, considerando las posibles consecuencias de ambas partes en este proceso. Según Bass (1985), un líder debe motivar a sus seguidores mediante la transformación de sus valores y actitudes, así como el impacto sobre su desempeño. Según Koontz y Wehrich (2003), los líderes transformacionales desarrollan y sostienen una visión e inspiran a sus colaboradores. Tienen la habilidad de motivar, desarrollar la cultura organizacional y crear un ambiente favorable para el trabajo en una organización.

Según Rafferty y Griffin (2004), en su investigación “Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions”, los autores reexaminan el modelo de la teoría de Bass (1985), para identificar cinco subdimensiones

de liderazgo transformacional que demostrarán validez discriminante entre sí y con resultados. Los cinco subdimensiones del liderazgo transformacional identificadas en este estudio son las siguientes:

- a. **Visión:** Representa la importancia de que el líder pueda articular una visión y transmitirla a los empleados. La visión se define como la expresión de una imagen idealizada del futuro basada en los valores organizacionales.
- b. **Comunicación Inspiradora:** Representa el uso de la comunicación oral para motivar a las emociones de los colaboradores. El uso del líder para expresar mensajes positivos y alentadores sobre la organización, y declaraciones que ayudan a construir motivación y confianza.
- c. **Liderazgo Solidario:** Es un comportamiento dirigido del líder a satisfacer las necesidades y preferencias de los empleados, así como mostrar preocupación por ellos. Además, el líder busca crear bienestar y un clima amistoso con soporte psicológico para los empleados.
- d. **Estimulación intelectual:** Representa el objetivo del líder para que los empleados aumenten el interés y conciencia sobre los problemas que enfrenta la organización, buscando aumentar su capacidad para pensar en ellos de distintas formas, así como buscar nuevas y mejores soluciones.
- e. **Reconocimiento Personal:** Representa el reconocimiento del líder o la entrega de recompensas, tales como elogios y felicitaciones por el esfuerzo realizado y el logro de los objetivos propuestos al equipo.

Según M. Moradi Korejan y H. Shahbazi (2016), en un estudio respecto a la teoría mencionada, las características de un líder transformacional son:

- a. En este tipo de liderazgo, las personas pueden afectar a sus contrapartes y superiores como a sus subordinados.
- b. El proceso de liderazgo transformacional se basa en valores y creencias personales del líder.
- c. Al ofrecer sus valores máximos como estándares personales, los líderes transformacionales crean armonía y unidad entre sus seguidores y, lo que es más importante, organizan cambios en metas y creencias personales de los seguidores en línea con las metas organizacionales.

- d. El liderazgo transformacional se inspira en el corazón y se demuestra en la mente.
- e. El liderazgo transformacional tiene una perspectiva y se vincula con la pasión y propósito del líder.
- f. El liderazgo transformacional presta atención a las necesidades del personal y las usa para crear confianza y compromiso. Busca encontrar la forma en cómo ayudar al equipo.
- g. El liderazgo transformacional cree que el poder se obtiene a través de la mente. La mente es curiosa y permite abrirse a nuevas ideas para aprender constantemente.

Según este estudio, los líderes transformacionales ejercen un rol crítico en el desempeño organizacional. Según Kovjanic et al. (2012), los líderes transformacionales alientan a las personas a desarrollar nuevos enfoques para ejecutar de manera eficiente sus tareas, ofreciéndoles libertad y autonomía para hacerlas. Los líderes transformacionales pueden influir en sus empleados para lograr una percepción congruente entre los objetivos establecidos para ellos y sus valores personales (Bono & Judge, (2003), lo que permite que los empleados se sientan impulsados de manera autónoma a perseguirlos (Gagne & Deci, 2005).

Las características de un líder transformacional alentarán más a los miembros a mejorar su desempeño (motivación) y el desempeño organizacional. Por otro lado, según Chua y Ayoko (2019), el liderazgo transformacional influye adecuadamente en la motivación intrínseca de los colaboradores. Es un estilo que inspira a los empleados a cambiar sus creencias, valores, capacidades y motivos para elevar su desempeño más allá del interés propio y en beneficio de la organización (Avolio, 1999), mientras se construye un sentido de automotivación (Bass, 1985).

Según Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016), se evidencia que el liderazgo transformacional se vincula positivamente con la satisfacción laboral, efectividad y la motivación. Además, se evidencia la prevalencia del liderazgo transformacional sobre el transaccional, en relación con la fuerza de asociación sobre estas variables, lo cual se refleja en un importante número de estudios previos para diferentes contextos culturales. Todos estos estudios nos llevan a concluir que el liderazgo transformacional

tiene un impacto positivo en muchas variables de las organizaciones y las personas, por lo que creemos que puede tener un impacto positivo en el perfil de la muestra a estudiar.

2.5.La teoría de conservación de los recursos (COR).

Según Hobfoll, Halbesleben, Neveu y Westman (2018), la teoría COR busca obtener, retener, fomentar y proteger el interés de ciertas cosas que tienen nuestra total atención. Además, afirma que su teoría es una explicación comprehensiva de la conducta, tanto en circunstancias estresantes como en ausencia de presiones externas, considerándolo más parsimoniosa que las precedentes y susceptible de verificación empírica. La proposición central de su teoría es que “la gente se esfuerza por preservar, proteger y elaborar recursos, siendo la pérdida potencial o actual de esos recursos, la verdadera amenaza a la que se enfrenta”. Los individuos buscan el placer y el éxito, buscando conseguir las metas de dos maneras: 1) la básica que sería desarrollando conductas que incrementan la probabilidad de un reforzamiento ambiental inmediato, 2) la alternativa que está basada en la creación y mantenimiento de las características propias de los individuos (destrezas, actitudes, etc.) o de circunstancias ambientales (relaciones sociales, etc.). Estas ayudarán, en el presente y futuro, a incrementar las probabilidades de recibir reforzamiento y evitar la pérdida de recursos.

Por otro lado, Hobfoll conceptualiza el estrés como una reacción frente al ambiente, que ocurre cuando hay: a) Una amenaza de pérdida de recursos, b) Una pérdida neta de recursos, c) Una baja tasa de recursos ganados tras una fuerte inversión de recursos, dicho de otro modo, una situación en la que se puede perder, se ha perdido, o no se ha ganado lo suficiente. En esta teoría, los recursos son objetos, características personales, condiciones o energías que son valoradas por el individuo, o que sirven como un medio para obtenerlos; conseguir estos recursos se presenta como la unidad básica necesaria para comprender el estrés. Además, estos son valorados por su aspecto, su naturaleza física o por su valor secundario, en función de su rareza o precio. Por ejemplo, una casa es valorada porque proporciona cobijo y protección, pero incrementa su valor si, además, indica estatus. Cuando hablamos de recursos valorados mencionamos a: la salud, el bienestar, la familia, la autoestima y el sentido de la vida y en la cual cada cultura es capaz de poder expresar su valor de manera diferente. Es por ello, que las

personas utilizan medios para afrontar el estrés y de igual manera conservan estos medios para exposiciones a futuro.

Hobfoll propone que los recursos personales actuarían como una primera línea defensiva, utilizándolos situaciones estresantes controlables, mientras que el apoyo social se situaría en segunda línea, amortiguando los efectos de acontecimientos incontrolables (Caplan et al., 1984; Chon, 1989). El modelo predice que, en una situación amenazante, los individuos tratarán de minimizar la pérdida de recursos. El concepto de “pérdida” en este modelo estima que ciertos cambios pueden producir estrés, en la medida en que representen pérdidas significativas, pero no otros cambios cuyas dimensiones negativas (pérdidas) no son mayores que las positivas (ganancias). Por ejemplo, un divorcio puede ser estresante, pero no es un hecho intrínsecamente estresante: lo será en la medida en que suponga pérdidas (hogar, afecto, seguridad, cuidado de los hijos, gasto económico) pero no lo será si no produce pérdidas o supone ganancias. Los cambios, las transiciones y los desafíos no son intrínsecamente estresantes. Hobfoll postuló que la valoración positiva o negativa de un acontecimiento tenía que ver con la evaluación personal del individuo que realiza la valoración. Sólo las valoraciones negativas desencadenan estrés en la medida en que amenazan recursos apreciados. El modelo también sugiere que, aunque la pérdida de recursos origine estrés, las personas utilizan otros recursos para compensar las pérdidas como mecanismos más adecuados y directos; ejemplo: ante la pérdida de una pareja, los individuos buscarán otra pareja; cuando el reemplazo directo no es posible, el reemplazo simbólico o a través de mecanismos indirectos puede ser posible; ante un decremento de la autoestima, los sujetos buscan experiencias alternativas que le proporcionen una retroalimentación más satisfactoria (Schlenker, 1987).

El afrontamiento es otro concepto importante en la teoría COR, ya que supone un procedimiento de reasignación de recursos que el individuo realiza para amortiguar una situación estresante. Los individuos están motivados para ganar recursos, y esta motivación lleva a los sujetos a invertir sus recursos actuales con el objeto de enriquecer su bagaje total, tanto para protegerse de futuras pérdidas como para fortalecer su estatus actual. El modelo predice que cuando las inversiones no generan buenos resultados, los individuos lo experimentan como pérdidas, en este caso, la pérdida de las ganancias esperadas.

Hobfoll, menciona que existen recursos y principios de caravana, ya que los recursos no son individuales, sino que son un conjunto o caravanas para las organizaciones y personas. Estos recursos son efectos de los aprendizajes; un ejemplo claro es la autoestima que se relaciona con la autoeficacia y optimismo. También los recursos sociales y apoyo familiar. También menciona que hay pasillos de Caravana, ya que los recursos existen en el entorno natural de las personas y es donde los individuos pueden fomentar su desarrollo o limitarlas. Estos recursos están relacionados con las organizaciones y cultura que crean condiciones sociales. Es así como, cuando vemos los recursos, estrés o productividad de una persona, en realidad nos están demostrando los recursos de su cultura y de su sociedad, que han desarrollado a través de los pasillos y son estas condiciones sociales que crean resiliencia o debilidad, comprensión e incomprensión, etc.

2.5.1. Principios de la Teoría de la Conservación de Recursos (COR)

- a) El primer principio, primacía de la pérdida, nos indica que la sensación de pérdida de un recurso es desproporcional a la ganancia de este. Según la teoría esto se debe a la velocidad de impacto, su duración y lo que genera en un individuo, siendo mucho mayor en una pérdida que en una ganancia de recursos.
- b) El segundo principio, inversión de recursos, se basa en que las personas deben invertir recursos para protegerse de la posible pérdida de estos, es decir, superarse de las pérdidas y obtener un nuevo recurso. Incluye una inversión directa, por ejemplo, los ahorros ante la pérdida de un recurso, mientras que la indirecta se basa en el aumento de habilidades y calificaciones de trabajadores, preparándolos para un momento complejo en la empresa.
- c) El tercer principio, paradoja de la ganancia de recursos, afirma que cuando las condiciones de pérdida de recursos son elevadas, las ganancias se vuelven más importantes.
- d) El cuarto y último principio es el de desesperación; indica que cuando los recursos se están agotando, las personas reaccionan de manera defensiva (agresiva e irracional).

2.5.2. Corolarios de la Teoría de Conservación de Recursos (COR):

Según Hobfoll et al. (2017), los corolarios generan predicciones específicas, complejas y multifacéticas. Estos sirven para construir estrategias complejas que son necesarias para contrarrestar las principales condiciones estresantes a nivel individual u organizacional.

Los Corolarios son explicados de la siguiente manera:

Corolario 1; indica que la posesión de recursos y la falta de estos, son parte de la vulnerabilidad y la resiliencia. Aquellos individuos con mayores recursos tendrán mayor capacidad de ganarlos y, por el contrario, los individuos que cuenten con menores recursos serán más vulnerables a la pérdida de estos.

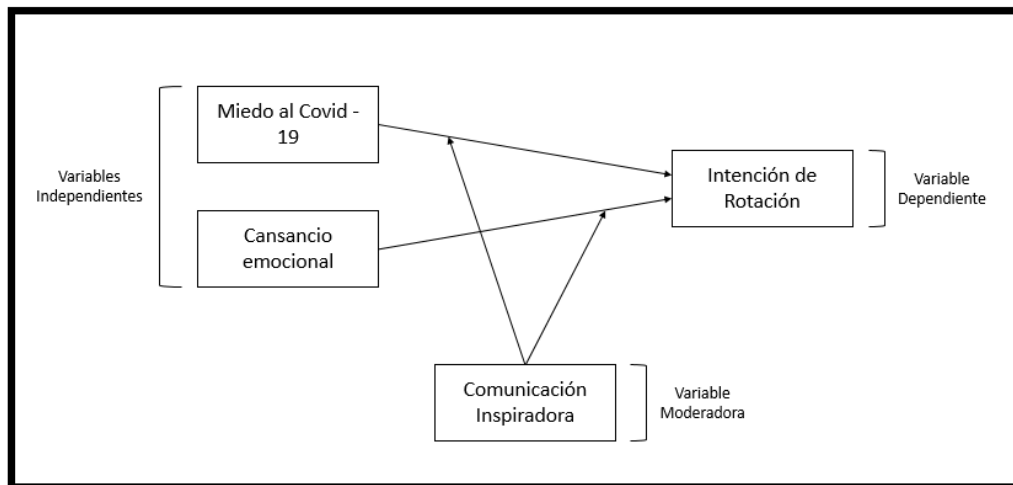
Corolario 2; indica que, debido a que la pérdida de recursos es más poderosa que la ganancia y que el estrés se da cuando se pierden recursos, la posibilidad de compensar estos recursos será más difícil de lograr con cada pérdida. Este efecto hace que la pérdida natural tenga forma de espiral, por lo que, en cada fase de la espiral del estrés, cada pérdida aumentará en impacto.

Corolario 3; indica que, la ganancia de recursos también tiene forma de espiral; sin embargo, como la ganancia de recursos es menos poderosa que la pérdida, las espirales de la ganancia tienden a ser más débiles y requieren de tiempo para desarrollarse. Sin embargo, generarlos es la única salida, además de escapar o huir, para contrarrestar la pérdida de recursos. Si bien las espirales de ganancia son más lentas y poderosas, cabe mencionar que estos cobran mayor poder en entornos o condiciones donde se perciba una amenaza alta de los recursos. En este escenario, los individuos tendrán una mayor motivación para construir un ciclo de ganancia generando una mayor rentabilidad en condiciones de alto estrés.

2.6. Modelo e Hipótesis

2.6.1. Modelo

Grafica 2.1: Modelo de Investigación



El miedo al Covid-19 se ha desarrollado como consecuencia de la pandemia mundial que estamos atravesando, por otro lado, el cansancio emocional representa una respuesta ante la desmotivación o sobrecarga laboral; ambas variables se han estudiado en diferentes momentos por su relación con la intención de rotación que se expresan en pensamiento recurrentes de querer retirarse de la empresa o buscar una nueva alternativa laboral; estas variables para un trabajador son vistas como amenazas frente a los recursos que desea mantener para poder lograr sus objetivos personales y/o laborales. Es aquí donde la comunicación inspiradora ingresa como una variable moderadora, cumpliendo el rol de un recurso social, con el fin de ejercer un impacto en la relación de estas variables, debido a que es utilizada continuamente en la gestión de los líderes para fomentar motivación y confianza hacia los subordinados y así cumplir con metas de la organización. Como se ha mencionado en el propósito de la investigación las relaciones e impacto de las variables de este modelo de sustentan en la Teoría Conservación de Recursos (Hobfoll, 1988).

Para efectos de la investigación estaríamos utilizando las siguientes variables de control:

- **La Edad:** De 18 a 60 años
- **El Sexo:** Masculino y Femenino
- **La Carga familiar:** Sin hijos(as) y con hijos(as)

- **Estado civil:** Soltero(a), Casado(a), Divorciado(a) y viudo(a)
- **Antigüedad en la empresa:** entre 6 meses y 1 año, entre 1 año y 3 años, entre 3 años y 5 años y con más de 5 años de antigüedad en la empresa

2.6.2. Hipótesis

H₍₁₎: A mayor miedo al Covid-19, mayor intención de rotación de personal.

La pandemia del Covid-19 ha causado miedo en los trabajadores debido a que la incertidumbre y el temor a contagiarse es algo que no les permite estar tranquilos al retornar presencialmente al trabajo, siendo una razón para incrementar la intención de renunciar. Esto es explicado por Hobfoll (1989) en la Paradoja de la ganancia de recursos expuesto en la teoría COR, que indica que cuando hay condiciones de pérdida elevadas, las ganancias se vuelven más importantes. En este contexto, el cuidado de la salud se convierte en un recurso más valorado en una situación como la producida por la pandemia Covid-19, generando que el individuo le dé prioridad al recurso de salud frente a otros como la conservación del puesto de trabajo.

Irshad, et al. (2020), afirman que hay una mayor propensión a que los trabajadores dejen su trabajo para evitar contraer el virus y de esta manera afrontar las amenazas de pérdida de un recurso valioso como es la salud y la vida. La teoría de la Conservación de Recursos explica este fenómeno, indicando que ante la sensación de pérdida, en este caso por la salud, el individuo buscará formas de ganar o mantener el recurso en riesgo explorando posibilidades como el abandono del trabajo.

H₍₂₎: A mayor cansancio emocional, mayor intención de rotación de personal.

Según la teoría de Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989), la percepción de pérdida de un recurso es mayor que la ganancia. Bajo este criterio, el individuo al percibir mayor estrés debido al continuo contacto con los clientes y tener que satisfacer las demandas de estos, tendrá una percepción de que perder la estabilidad y tranquilidad tiene un impacto emocional mayor, el cual no está dispuesto a perder. El sentimiento de perder un recurso producto del cansancio emocional, se valorará con mayor fuerza ante una posible ganancia, que pueden generar otros recursos del entorno, tales como la estabilidad laboral.

Tomando en cuenta que la intención de rotación es la idea que tiene un trabajador de retirarse voluntariamente, con el presente estudio se pretende conocer si el cansancio emocional influye en los trabajadores en este tipo de decisión. Porter y Steers (1973) refiere que entre la empresa y el colaborador debe existir el compromiso a través de la ejecución de estrategias relacionadas con las condiciones laborales y confianza, si existe algún tipo de falencia en estos factores, puede generar la ruptura de relación entre el empleador y trabajador e impulsar a una intención de rotación.

Babatunde (2013), Ganster y Rosen (2013), afirma que el cansancio emocional en la mayoría de los casos se debe a la sobrecarga de funciones en el puesto laboral, falta de motivación o un bajo salario; por lo que influye en las decisiones de intención de rotación voluntaria, lo cual implica un incremento de costos de reclutamiento, selección y capacitación de un nuevo recurso.

March y Simon (1958), proponían que la intención de rotación de un trabajador dependerá de la percepción individual que tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio. Esto se puede lograr a través de la inversión de recursos propuesta por la Teoría de COR, la cual indica que el individuo invertirá en recursos para tratar de mitigar la pérdida de estos. Un ejemplo de este efecto puede ser la inversión en obtener mayores conocimientos a través de planes de capacitación de la organización o la automotivación y felicidad que genera realizar el trabajo en sí, para controlar el cansancio emocional. La intención de rotación principalmente se observa en el personal que se encuentra en contacto directo con los clientes, quienes por su actividad han sufrido ciertos problemas que afectan al servicio y su productividad; si se logra controlar el cansancio emocional va a disminuir la intención de rotación del personal.

H₍₃₎: La comunicación inspiradora modera negativamente la relación entre miedo al Covid-19 e intención de rotación.

La situación actual derivada de la pandemia por la enfermedad del Covid-19, ha obligado a que las empresas adapten procesos internos para controlar las actividades de gestión. Un líder debe contar con destrezas que permitan direccionar de forma eficiente un grupo de personas y esta gestión se evidencia cuando ocurren situaciones que no se

tenía contempladas; es así, que el líder debe implementar estrategias hacia una comunicación inspiradora y asertiva para evitar que la información se distorsione por los receptores, implementar cuidados de seguridad, evitar amenazas y proporcionar la orientación para aliviar el miedo relacionado con la pandemia de Covid-19.

Berenstein, (2017) indica que en tiempos de paz se puede sobrevivir con una buena administración y dirección. En época de guerra se necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Con respecto a la relevancia del Covid-19, el miedo a esta enfermedad juega un papel importante, ya que sus efectos pueden ser sumamente dañinos tanto para los empleados como para las empresas. El miedo al Covid-19 puede provocar graves problemas de salud física y mental para las personas, impactos negativos, consecuencias económicas y bajo desempeño. Por lo tanto, el líder mediante su estilo de comunicación puede influenciar en la relación del miedo al Covid-19 y la intención de rotación haciendo que esta disminuya, transmitiendo información clara y estando al pendiente de las necesidades y sentimientos personales de cada trabajador.

La Teoría de Conservación de los recursos explica como las personas movilizan sus recursos directos e indirectos en el trabajo para lograr el bienestar y prevenir la pérdida de los mismos (Hobfoll, 1989). La comunicación inspiradora se considera como un recurso indirecto que los individuos preferirán como modelo de comunicación, con el fin de mantenerse motivados y disminuir la sensación de pérdida producida por la Pandemia Covid – 19. En este sentido, los individuos experimentarán una sensación de bienestar y seguridad como ganancia percibida, al recibir estímulos de sus líderes que fortalezcan la confianza entre los colaboradores, fomentando el logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento personal.

H₍₄₎: La comunicación inspiradora modera negativamente la relación entre el cansancio emocional y la intención de rotación.

Maslach et al., (2001), refiere que el cansancio emocional es un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento del trabajador, al encontrarse en una situación estresante en el lugar de trabajo; los trabajadores esperan tener el apoyo directo del jefe, compañeros y familia.

Rafferty y Griffin (2004), sostiene que la comunicación inspiradora motiva a las personas para realizar más de lo que se espera y como consecuencia, se producen cambios y beneficios dentro de una empresa, dado que los líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los trabajadores, inspirando en ellos mayor creatividad y motivación para evitar la intención de rotación causada por el cansancio emocional.

Uno de los fines de la investigación es conocer la percepción de relación existente entre el cansancio emocional y la intención de rotación, y como es que la comunicación inspiradora puede moderar la relación entre estas dos variables. Syrek, Apostel y Antoni (2013), indican que los trabajadores sienten menos agotamiento emocional en sus trabajos si perciben que su líder tiene características transformacionales, como la comunicación inspiradora. Es importante mencionar que al hablar de comunicación inspiradora, los líderes efectivos pueden transformar los valores básicos, creencias y actitudes de los trabajadores, generando declaraciones que estimulan la motivación y confianza entre ellos (Rafferty & Griffin, 2004). Bass (1985), afirma que el líder transformacional da un enfoque muy humano a la relación con sus seguidores, no sólo los estimula a tener un gran desempeño, sino que además pone particular atención a las necesidades y al bienestar de cada uno de sus seguidores. La comprensión y administración de la comunicación inspiradora por parte de los líderes determinará en gran medida la superación individual y grupal.

Maslach (1982). Wright & Copranzano (1998), utilizan la teoría de la Conservación de Recursos para comprender mejor el impacto del cansancio emocional en el ámbito organizacional. Esta teoría indica que existe una mayor probabilidad de que ocurra el agotamiento emocional cuando se da una pérdida real del recurso, una percepción de pérdida o una situación en la que los recursos propios son inadecuados para satisfacer las exigencias laborales (Hobfoll, 1988). Desde la perspectiva de la teoría COR, en entornos o condiciones donde se perciba una amenaza alta de pérdida de los recursos, las ganancias pueden ser más lentas y poderosas. Estas pueden cobrar mayor relevancia sobre los individuos ya que tendrán una mayor motivación para construir un ciclo de ganancia, generando una mayor rentabilidad en condiciones de alto estrés. El recurso propuesto como moderador de la relación entre el cansancio emocional y la intención de rotación es la comunicación inspiradora, ya que es un generador de recursos emocionales positivos y alentadores que impulsan la motivación de los trabajadores,

comprometiéndolos con el logro de objetivos y ayudando a reducir el impacto de la relación del cansancio emocional y la intención de rotación.

CAPITULO III - DISEÑO Y MÉTODO

3.1.Diseño General

El diseño de investigación que se aplicará en el estudio es de tipo no experimental, pues no se manipularán de manera deliberada las variables. Es decir, se realizará una observación de los hechos tal como se dan en un contexto determinado (Hernández et al., 2018). Posterior a ello se realizará un análisis de dichos hechos, todo esto a través de instrumentos estructurados para medir las variables de estudio (con una muestra aleatoria). Se calculará el alfa de Cronbach de las variables a estudiar. Y para resolver la relación entre las variables, se aplicará una operación estadística de correlación y regresión lineal.

Se aplicarán los instrumentos de MBI (Inventario de Burnout de Maslach), a fin de medir la frecuencia e intensidad en que se presenta el cansancio emocional, siendo esta dimensión la más representativa de este instrumento. Además, se utilizará un cuestionario para medir el miedo al Covid-19 (FCV-19S), tomando en cuenta que en muchos casos el temor puede aumentar el daño de la enfermedad en sí misma y ser un factor que afecte las labores diarias de los trabajadores. Ambos instrumentos mencionados, serán los encargados de medir las variables independientes del presente estudio, sin embargo, buscaremos ver la relación que tienen con la variable dependiente propuesta: Intención de rotación. Para medir la variable dependiente mencionada, se utilizará un cuestionario de Intención de Rotación (PAO), que busca medir la propensión del empleado al abandono de la organización. Por último, el modelo propone utilizar una variable mediadora que ayude a tener un efecto en la relación que existe entre las variables independientes y la dependiente, por lo que se ha incluido a la comunicación inspiradora del líder para cumplir esta función. Esta variable moderadora será medida por una Escala de Liderazgo Transformacional (ELT), ya que este tipo de comunicación es una de las dimensiones de este modelo de liderazgo, siendo la más representativa de las 5 que componen este instrumento.

3.2. Población y muestra

Para la presente investigación nos vamos a enfocar en trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista líderes de Lima, mediante un muestreo no probabilístico deliberado o por juicio con base a la población de estudio. Según Molinillo (2020), define al comercio minorista o también llamado como comercio detallista, como el intermediario comercial que se caracteriza por ocupar el último eslabón del canal de venta, el cual se caracteriza por adquirir productos a mayoristas o fabricantes para luego realizar su reventa al consumidor final.

Se tuvo en consideración como criterios de inclusión a los trabajadores que estaban laborando en la planilla de estas empresas y realizan trabajo presencial en el área de ventas como un mínimo de antigüedad de 6 meses, con edades entre los 18 a 60 años. Los criterios de exclusión fueron los siguientes: trabajadores que no estuviesen en la planilla de la empresa, los que estuviesen realizando trabajo remoto, que no tuviesen contacto con público externo a la empresa.

3.3. Medición de las variables

En la presente investigación se utiliza las siguientes variables de medición para realizar un adecuado tipo de análisis estadístico para el tratamiento de los datos. La fiabilidad de la medición de una variable depende de las decisiones que se tome para lograr una comprensión y evitar precisiones y ambigüedad. A continuación, presentará los instrumentos que ayudaran a medir las variables independientes, variable dependiente y la variable moderadora.

3.3.1. Instrumentos

Para la presente investigación se trabajará con los siguientes instrumentos

3.3.1.1. Inventario de Burnout de Maslach (MBI).

El Inventario de Burnout de Maslach (MBI) fue diseñado para evaluar la percepción del estrés laboral, utilizando las dimensiones de Cansancio Emocional,

Despersonalización y Realización Personal. Iwanicki y Schwab (1981); Bakker, Demerouti y Schaufeli (2001) y Bakker, Demerouti y Schaufeli, (2002), indican que la encuesta del MBI puede ser usada en cualquier contexto ocupacional. El MBI es uno de los instrumentos más utilizados en artículos de investigación y disertaciones (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap y Kladler, 2001). Según la base teórica mencionada en los antecedentes y justificación de este estudio, se ha establecido la medición de la dimensión de Cansancio Emocional, la cual tiene el mayor impacto en el estrés laboral, en comparación con las 3 dimensiones mencionadas.

El MBI y su dimensión de Cansancio Emocional, en su versión en español, consta de 9 ítems, con escala de puntuación de tipo Likert de 0 (Nunca) a 6 (Todos los días). El alfa de Cronbach de la escala de Cansancio Emocional es de 0.90, haciendo fiable el instrumento. Para efectos del análisis estadístico del presente estudio, se utilizó el promedio de los valores resultantes de las 9 preguntas de la dimensión de cansancio emocional, con el objetivo de que podamos combinar estadísticamente esta variable con el resto de las mencionadas en el presente documento.

3.3.1.2. Escala para Medir el Miedo al Covid-19 (FCV-19S).

Esta escala fue diseñada para evaluar el miedo relacionado al Covid-19, es una escala unidimensional, con 7 preguntas y un tipo de medición Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). El estudio fue adaptado en Lima-Perú, por Jeff Huarcaya- Victoria, David Villareal- Zegarra, Angela Podesta & María Alejandra Luna- Cuadros, 2020.

El alfa de Cronbach de la escala del Miedo al Covid-19 es de 0.86, haciendo fiable el instrumento. Para efectos del análisis estadístico del presente estudio, se utilizó el promedio de los valores resultantes de las 7 preguntas de la variable de miedo al Covid-19, con el objetivo de que podamos combinar estadísticamente esta variable con el resto de las mencionadas en el presente documento.

3.3.1.3. Cuestionario de Intención de Rotación (PAO)

Esta escala fue diseñada para medir la percepción que tienen los empleados respecto a la idea de abandonar la organización, es una escala unidimensional, con 6

preguntas y un tipo de medición Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). Nos basaremos en el cuestionario de Propensión al Abandono de la Organización elaborado por González-Romá, Merí, Luna y Lloret en 1992.

El alfa de Cronbach de la escala de Intención de Rotación es de 0.79, haciendo fiable el instrumento. Para efectos del análisis estadístico del presente estudio, se utilizó el promedio de los valores resultantes de las 6 preguntas de la variable de Intención de Rotación, con el objetivo de que podamos combinar estadísticamente esta variable con el resto de las mencionadas en el presente documento.

3.3.1.4. Escala de Liderazgo Transformacional (ELT)

La escala fue diseñada para medir el nivel de Liderazgo Transformacional en 5 dimensiones: Visión, Comunicación Inspiradora, Estimulación Intelectual, Liderazgo Solidario, Reconocimiento Personal. El instrumento elaborado por Rafferty y Griffin (2004), consta de un cuestionario de 15 preguntas, fáciles de responder para los subordinados y que miden las 5 dimensiones mencionadas previamente. Cada pregunta tiene 5 alternativas de respuesta, con una escala de Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

Además, según el modelo de Rafferty y Griffin (2004), la dimensión de Comunicación inspiradora es la de mayor impacto para moderar los distintos problemas que se pueden generar en los equipos de trabajo. El alfa de Cronbach de la escala de Comunicación Inspiradora es de 0.96, haciendo fiable el instrumento. Para efectos del análisis estadístico del presente estudio, se utilizó el promedio de los valores resultantes de las 3 preguntas de la dimensión de Comunicación Inspiradora, con el objetivo de que podamos combinar estadísticamente esta variable con el resto de las mencionadas en el presente documento.

3.4. Recopilación de datos

En el presente estudio se acudió a tres empresas privadas de Lima, solicitando el permiso respectivo para aplicar los instrumentos de medición (a los que en adelante llamaremos encuestas de medición) en la presente tesis.

Una vez conseguido el permiso por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, a todos los participantes encuestados se les presentó a los investigadores, dándoles una explicación detallada y breve del objetivo de estudio, brindando las debidas instrucciones para poder realizar las encuestas, así como solicitando la autorización de consentimiento, haciendo énfasis en el anonimato de las respuestas y en la importancia de responderlas con la mayor sinceridad.

Se aplicaron las encuestas de medición a los trabajadores mediante un aplicativo virtual de Google Forms, dada la coyuntura de emergencia sanitaria que se vive en la actualidad.

Finalmente se agradeció a todos los trabajadores por su participación voluntaria, posteriormente se validó que las encuestas medición hayan sido completadas en su totalidad, recopilando los datos, para luego proceder con la calificación de estas, procediendo con la elaboración de la base de datos y el análisis estadístico respectivo.

3.5. Procesamiento de datos

Una vez revisadas y depuradas las encuestas contestadas correctamente, se diseñó una base de datos para analizar las variables a través del uso de Microsoft Excel. Además, se realizaron los respectivos análisis estadísticos mediante la ayuda del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 26, con el que posteriormente se procedió a elaborar las tablas, donde se contrastaron las respectivas pruebas de hipótesis.

3.6. Descripción de la muestra

En esta sección se describe, mediante tablas y estadísticas la composición de la muestra. Si se trata de una encuesta, normalmente se presentarán las estadísticas descriptivas de los datos demográficos de la muestra. El objetivo es que el lector tenga una clara idea de la composición final de la muestra de encuestados. De esa forma se puede formar un juicio acerca de la calidad de los resultados y conclusiones de la tesis.

La muestra estuvo constituida por un número determinado de trabajadores de 3 empresas privadas de Lima, utilizando las siguientes variables de control:

- **La Edad:**
De 18 a 60 años
- **Sexo:**
Masculino
Femenino
- **Carga familiar**
Sin hijos/hijas
Con hijos/hijas
- **Estado Civil**
Soltero
Casado
Divorciado
Viudo
- **Tiempo/antigüedad en la empresa**
Entre 6 meses y 1 año
Entre 1 año y 3 años
Entre 3 años y 5 años
Más de 5 años

CAPITULO IV - RESULTADOS

4.1.Descripción de las variables y confiabilidad.

4.1.1. *Variable dependiente*

Para capturar el constructor de Intención de Rotación, se utilizará el instrumento desarrollado por González-Romá, Merí, Luna y Lloret (1992). Este instrumento ha sido citado en diversos artículos como, por ejemplo: Molina (2019) y Bravo y Rojas (2020), tiene una fiabilidad medida a través del alpha de cronbach que varía entre 0.81 y 0.86 en los estudios señalados. Todos por encima del punto mínimo de 0.7 señalado por Nunnally (1970). En nuestro estudio el alpha de cronbach ascendió a 0.78 por lo cual se considera que es una medida fiable.

4.1.2. *Variables independientes:*

En el estudio se han propuesto dos variables independientes: el cansancio emocional y el miedo al covid-19.

Para capturar el constructo de cansancio emocional, se utilizará el instrumento desarrollado por Maslach (1986). Este instrumento ha sido citado en diversos artículos como, por ejemplo: Nunura (2016), Gil Monte (2005), Carlotto & Câmara, (2004), tiene una fiabilidad medida a través del alpha de cronbach que varía entre 0.85 y 0.90 en los estudios señalados. Todos por encima del punto mínimo de 0.7 señalado por Nunnally (1970). En nuestro estudio el alpha de cronbach ascendió a 0.90 por lo cual se considera que es una medida fiable.

Para capturar el constructor de Miedo al Covid-19, se utilizará en el presente estudio el instrumento desarrollado por Huarcaya, Villarreal, Podesta (2020). Este instrumento ha sido citado en diversos artículos como, por ejemplo: Matte, Bañez y Campos (2021); Bustamante (2020); Vargas, Escate, Cutipa y Fernández (2020), el cual tiene una fiabilidad medida a través del alpha de cronbach que varía entre 0.85 y 0.97 en los estudios señalados. Todos por encima del punto mínimo de 0.7 señalado por Nunnally (1970). En nuestro estudio el alpha de cronbach ascendió a 0.86 por lo cual se considera que es una medida fiable.

4.1.3. Variable moderadora:

Para capturar el constructo de comunicación inspiradora, se utilizará en el presente estudio el instrumento desarrollado por Rafferty y Griffin (2004). Este instrumento ha sido citado en diversos artículos como, por ejemplo: Pacheco (2019) y Jaramillo (2018), el cual tiene una fiabilidad medida a través del alpha de cronbach que varía entre 0.73 y 0.88 en los estudios señalados. Todos por encima del punto mínimo de 0.7 señalado por Nunnally (1970). En nuestro estudio el alpha de cronbach ascendió a 0.96 por lo cual consideramos que es una medida fiable.

4.1.4. Variables de control

Estudios previos asociados a la intención de rotación sugieren que edad, sexo, estado civil, carga familiar y antigüedad en la empresa impactan la decisión de quedarse en una institución. (Flores, 2018; Cainicela y Pazos, 2016; All, 2012; Wright y Cropanzano, 1998; Cropanzano y Rupp, 2003). Por lo tanto, en este estudio se incluirán dentro de los modelos empíricos. La edad se capturó con los años declarados por la persona entrevistada. Para capturar estado civil se crearon 3 variables dummies solteros (1 soltero, 0 otros), casado (1 casado, 0 otros), conviviente (1 conviviente, 0 otros). El ultimo estado civil (viudo), es el grupo de comparación y se ocurre cuando las otras 3 variables tienen el valor de 0. Para el tener dependientes, se utilizó una dummy (1 dependiente, 0 no tiene dependientes). Para Sexo, se utilizó una dummy (1 hombre, 0 mujer).

4.2.Descripción de resultados de la muestra

A continuación, se presentarán tablas donde se realizará un análisis de los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos de medición.

Análisis: En la tabla N° 4.1, se puede indicar que de las 310 personas encuestadas el 61% de personas encuestadas son hombres mientras que el 39% son mujeres. Así también, el 79% de trabajadores tienen cargas familiares mientras que el 21% no tienen ninguna carga familiar, el 46% de personas encuestas se encuentran dentro del grupo de edad de edad de 25- 35 años, el 29% de 36 a 45 años.

Tabla 4.1. Número de encuestados por tipo de Género/Edad y Carga Familiar

Género Edad	Cargas familiares		Total general
	Con carga familiar	Sin carga familiar	
Hombre	143	47	190
<24	15	6	21
25-35	55	31	86
36-45	46	7	53
46-55	22	2	24
56-60	5	1	6
Mujer	101	19	120
<24	6	6	12
25-35	48	9	57
36-45	37		37
46-55	7	3	10
56-60	3	1	4
Total general	244	66	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis: En la tabla N° 4.2, se puede mencionar que, de acuerdo con la antigüedad de los trabajadores, el 34% de personas encuestadas tiene entre 1 a 3 años, seguido del 30% que corresponde a los trabajadores con una antigüedad mayor a 5 años, el 26% de 3 a 5 años de permanencia, y apenas el 9% entre 6 meses a un año. Así mismo se evidencia que el 92% de los encuestados que tiene carga familiar tiene una antigüedad mayor a 1 año, de los cuales el 59% son hombres.

Tabla 4.2. Número de personas encuestadas por carga familiar/género y antigüedad

Carga familiar/ Género	Tiempo / Antigüedad				Total general
	Entre 1 año y 3 años	Entre 3 años y 5 años	Entre 6 meses y un año	Más de 5 años	
Con carga familiar	79	62	20	83	244
Hombre	41	36	10	56	143
Mujer	38	26	10	27	101
Sin carga familiar	27	20	9	10	66
Hombre	17	17	3	10	47
Mujer	10	3	6		19
Total general	106	82	29	93	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.1. Resultados del Inventario de Burnout de Maslach (MBI).

Análisis: En la tabla N° 4.3, se analiza el Cansancio Emocional que es una de las tres dimensiones del Inventario de Burnout; y la cual se describe bajo los siguientes criterios: menor o igual a 18 nivel bajo, nivel medio de 19-26 y nivel alto mayor o igual a 27. De esta manera, se puede indicar que de las 310 personas encuestadas el 70% presentan un nivel bajo de agotamiento emocional, y el 13% y 17% se encuentra en un nivel medio y alto respectivamente; esto implica que el 30% de los encuestados pueden perder progresivamente las energías vitales y desproporción entre el cansancio experimentado y el trabajo realizado. Es necesario resaltar, que de las 92 personas que se encuentran dentro del nivel medio y alto de la medición de cansancio emocional, el 69% son hombres y el 31% son mujeres; así mismo el 72% tiene carga familiar mientras el 28% no la tiene.

Tabla 4.3. Análisis de la dimensión del cansancio emocional por carga familiar y género

Carga Familiar/Género	Criterio de evaluación			Total general
	0-18 Bajo	19-26 Medio	27-54 Alto	
Con carga familiar	177	31	36	244
Hombre	97	19	27	143
Mujer	80	12	9	101
Sin carga familiar	41	8	17	66
Hombre	30	6	11	47
Mujer	11	2	6	19
Total general	218	39	53	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis: En la tabla N°4.4, se observa que el 13% de las personas encuestas se encuentran en una etapa de nivel medio de cansancio emocional, por cuanto al no analizar las causas que esté originando el desgaste emocional, puede generar que del 17% de riesgo alto actual se incremente al 30%. Por otro lado, al examinar las personas encuestadas que se encuentran en un nivel medio y alto, se observa que el 33% es de trabajadores con más de 5 años de antigüedad, seguido del 32% con un tiempo de antigüedad de 1 a 3 años.

Tabla 4.4. Criterio de evaluación del estudio del cansancio emocional por tipo de género y edad

Antigüedad / Edad	Criterio de Evaluación			Total general
	a. Alto	b. Medio	c. Bajo	
Entre 1 año y 3 años	19	10	77	106
<24	1	2	8	11
25-35	12	7	45	64
36-45	4	1	20	25
46-55	2		3	5
56-60			1	1
Entre 3 años y 5 años	9	12	61	82
<24	3	2	5	10
25-35	3	6	29	38
36-45	1	3	17	21
46-55		1	6	7
56-60	2		4	6
Entre 6 meses y un año	8	4	17	29
<24	5	1	6	12
25-35	3	3	8	14
36-45			2	2
46-55			1	1
Más de 5 años	17	13	63	93
25-35	3	4	20	27
36-45	11	7	24	42
46-55	3	2	16	21
56-60			3	3
Total general	53	39	218	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.2. Resultados Escala para Medir el Miedo al Covid-19

Análisis: En la tabla N° 4.5, se presenta los resultados obtenidos del cuestionar del miedo al Covid-19 por grupos de edad; dado que el promedio evidencia un resultado general de 16.20, la mayor frecuencia de personas que tienen mayor miedo al covid-19 se encuentra entre las edades de 25 a 35 años.

Tabla 4.5. Análisis de frecuencia del puntaje del miedo al Covid-19 por grupos de edad

Puntaje	Edad					Total general
	<24	25-35	36-45	46-55	56-60	
	<i>Frecuencia</i>					
7	3	19	5	2	1	30
8		4	4	1		9
9	1	2	2	3	1	9
10		3	8			11
11		5	3	2		10
12	3	3	8		2	16
13	1	9	6	3		19
14	8	14	7		1	30
15		4	2	4		10
16	5	13	4	4		26
17	2	12	6	1	1	22
18	1	9	5	3	2	20
19	2	8	7	1		18
20		5	4	1		10
21	1	7	4	2		14
22	2	6	2	1	1	12
23		6	3	1		10
24	1	2	2	2		7
25	1	3				4
26					1	1
27	1	3	1			5
28			3	1		4
29		1	1	1		3
30		2	1			3
31			1	1		2
33	1	1				2
35		2	1			3
Total general	33	143	90	34	10	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
 Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis: En la tabla N°4.6, se analiza el cuestionario que evalúa el miedo al Covid-19 con un formato de tipo Likert con 5 tipo de respuestas, el puntaje total se encuentra en rango de 7 a 35 puntos; mientras más alto el puntaje mayor miedo al Covid. De esta manera, de la encuesta obtenida de 310 personas de diferentes empresas del sector comercial minorista se obtiene que el promedio de puntuaciones teniendo en cuenta la edad y el género se encuentran entre 15.75 y 16.71.

Tabla 4.6. Análisis de frecuencia del miedo al Covid-19 por antigüedad y género

Antigüedad / Género	N° frecuencia	Promedio de calificación de Miedo al Covid-19
Entre 1 año y 3 años	106	15,75
Hombre	58	15,26
Mujer	48	16,35
Entre 3 años y 5 años	82	16,23
Hombre	53	16,34
Mujer	29	16,03
Entre 6 meses y un año	29	16,14
Hombre	13	15,85
Mujer	16	16,38
Más de 5 años	93	16,71
Hombre	66	16,61
Mujer	27	16,96
Total general	310	16,20

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.3. Resultados del Cuestionario de Intención de Rotación

Análisis: En la tabla N° 4.7, se analiza los resultados del cuestionario de intención de rotación, de tal manera se observa que apenas el 3% de encuestados se encuentran en la escala alta de intención de rotación, el 30% se encuentran con un nivel medio y el 67% se encuentran en la escala baja; cabe mencionar que al no analizar las causas que originan a que el 30% se encuentre en un nivel medio, puede existir un incremento en cuanto al nivel de intención de rotación alto.

Teniendo en cuenta, que de las 101 personas que se encuentran en un nivel medio y alto de intención de rotación, el 68% tienen algún tipo de familiares que dependen del trabajador, mientras que el 31% no tienen cargas familiares; así mismo de estos dos grupos el 65% son hombres y el 35% son mujeres; es primordial que se analicen las posibles causas que puede tener los empleados con cargas familiares para tomar la posible decisión de buscar un nuevo puesto de trabajo.

Tabla 4.7. Análisis de la intención de rotación/carga familiar y género

Criterio de Evaluación Int.Rotac.	Género			
	Carga Familiar	Hombre	Mujer	Total general
Intención Alta de rotación		8		8
Con carga familiar		5		5
Sin carga familiar		3		3
Intención media de rotación		58	35	93
Con carga familiar		39	25	64
Sin carga familiar		19	10	29
Intención baja de rotación		124	85	209
Con carga familiar		99	76	175
Sin carga familiar		25	9	34
Total general		190	120	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis: Continuando con el análisis de la intención de rotación, en la tabla N° 4.8, se observa que de las 101 personas que se encuentran entre el nivel medio y alto de intención de rotación, se puede indicar que el 34% corresponde a empleados que tienen entre 1 a 3 años de antigüedad, el 29% de 3 a 5 años, seguido del 28% con más de 5 años de antigüedad. En vista que las personas con un tiempo de antigüedad mayor a 1 año tienen la intención de rotación más alta, es necesario que se conozca las causas para evitar posibles desvinculaciones voluntarias y que pueden conllevar a costos para la empresa.

Tabla 4.8. Análisis de la Intención de rotación por tiempo de antigüedad y edad

Antigüedad / edad	Escala			Total general
	Intención Alta de rotación	Intención media de rotación	Intención baja de rotación	
Entre 1 año y 3 años	1	33	72	106
<24		5	6	11
25-35	1	18	45	64
36-45		8	17	25
46-55		2	3	5
56-60			1	1
Entre 3 años y 5 años	2	27	53	82
<24		4	6	10
25-35	1	13	24	38
36-45	1	4	16	21
46-55		3	4	7
56-60		3	3	6
Entre 6 meses y un año	1	9	19	29
<24	1	5	6	12
25-35		4	10	14
36-45			2	2
46-55			1	1
Más de 5 años	4	24	65	93
25-35	3	6	18	27
36-45	1	10	31	42
46-55		8	13	21
56-60			3	3
Total general	8	93	209	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación
Elaboración: Autores de esta tesis

4.2.4. Resultados de la Escala de Liderazgo Transformacional (ELT)

Análisis: En la tabla N°4.9, se analiza una de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional que es la comunicación inspiradora; de acuerdo a los resultados obtenidos de los 310 encuestados se puede indicar que el promedio de percepción es alto y muy alto, por lo que se puede identificar que existe una interrelación activa entre el líder y el trabajador, lo cual es beneficioso dado que el líder que utiliza la comunicación inspiradora mediante la expresiones de mensajes positivos y alentadores estimula la motivación y confianza de los colaboradores.

Un segundo aspecto que se puede analizar, es que al aplicar el método Top Two Box que consiste en tomar los dos porcentajes superiores, se evidencia que el 81% de personas encuestadas tienen una buena percepción sobre el estilo de comunicación que utiliza su líder, el Botton Two Box nos indica el 13% que no están de acuerdo con el tipo de liderazgo. En ambos análisis se evidencian los mismos resultados independientemente de la edad y el género.

Tabla 4.9. Comunicación inspiradora por edad y género

Edad/Género	Criterio					Total general
	a) Muy bajo	b) Bajo	c) Promedio	d) Alto	d) Muy alto	
Hombre	16	11	15	62	86	190
<24	2	3		6	10	21
25-35	10	5	7	23	41	86
36-45	4	3	5	19	22	53
46-55			3	11	10	24
56-60				3	3	6
Mujer	7	7	2	35	69	120
<24				3	9	12
25-35	2	5	2	17	31	57
36-45	4	1		12	20	37
46-55		1		3	6	10
56-60	1				3	4
Total general	23	18	17	97	155	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación MBI
Elaboración: Autores de esta tesis

Análisis: En la tabla N° 4.10, se puede indicar que de las 252 personas que se encuentran dentro del top two box, el 31% están satisfechos con la comunicación inspiradora que maneja el líder con su equipo de trabajo y se encuentran en 1 a 3 años.

Tabla 4.10. Análisis del criterio de la comunicación inspiradora por antigüedad y carga familiar

Antigüedad	Criterio					Total general
	a) Muy bajo	b) Bajo	c) Promedio	d) Alto	d) Muy alto	
Carga familiar						
Entre 1 año y 3 años	12	9	6	36	43	106
Con carga familiar	12	5	4	26	32	79
Sin carga familiar		4	2	10	11	27
Entre 3 años y 5 años	7	5	3	28	39	82
Con carga familiar	4	4	2	23	29	62
Sin carga familiar	3	1	1	5	10	20
Entre 6 meses y un año		1	1	6	21	29
Con carga familiar		1		4	15	20
Sin carga familiar			1	2	6	9
Más de 5 años	4	3	7	27	52	93
Con carga familiar	3	2	7	24	47	83
Sin carga familiar	1	1		3	5	10
Total general	23	18	17	97	155	310

Fuente: Resultados del Instrumento de Investigación MBI
Elaboración: Autores de esta tesis

4.3. Comprobación de Hipótesis

Inicialmente, se presenta el impacto de las variables de control sobre la variable dependiente que es la intención de rotación. Como se ha mencionado anteriormente, las variables independientes consideradas en este estudio son edad, sexo, estado civil, carga familiar y antigüedad.

Modelo 1: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control (Independientes).

Tabla 4.11 Resumen del modelo 1

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	.310 ^a	0.0962	0.0691	0.76574

a. Predictores: (Constante), Antigüedad_3años_y_5años, Edad, Sexo, Conviviente, Carga_familiar, Antigüedad_6mes_y_1año, Casado, Antigüedad_1año_y_3años, Soltero

Tabla 4.12 Tabla de coeficientes del modelo 1

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	2.6435	0.5710		4.630	0.000
Edad	-0.0007	0.0059	-0.009	-0.126	0.900
Sexo	0.3063	0.0918	0.188	3.336	0.001
Casado	-0.4199	0.4569	-0.228	-0.919	0.359
Soltero	-0.5863	0.4647	-0.370	-1.262	0.208
Conviviente	-0.3998	0.4633	-0.211	-0.863	0.389
Carga_familiar	-0.4401	0.1175	-0.227	-3.746	0.000
Antigüedad_6mes_y_1año	0.0683	0.1801	0.025	0.380	0.705
Antigüedad_1año_y_3años	0.0128	0.1188	0.008	0.108	0.914
Antigüedad_3años_y_5años	-0.1017	0.1213	-0.057	-0.839	0.402

Tabla 4.13 Tabla de resultados del modelo 1

	Modelo 1
N	310
R2	0.0962
Adjusted R2	0.0691

Según los resultados mostrados en el modelo 1, las variables de control (independientes) explican el 0.069 de la variabilidad en la variable dependiente (intención de rotación). De hecho, dos variables de control muestran resultados estadísticamente significativos ($p < 0.001$): El sexo y la carga familiar. Los hombres muestran una mayor intención a renunciar que las mujeres. Por otro lado, los colaboradores que tienen carga familiar muestran menor intención a renunciar. Estos resultados son consistentes en todos los modelos analizados en este estudio.

A continuación, se evaluará el impacto del miedo al Covid-19 en la intención de rotación. El modelo 2 y los subsiguientes modelos determinarían si la primera hipótesis es soportada o rechazada.

Modelo 2: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control + Miedo al Covid-19

Tabla 4.14 Resumen del modelo 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	.327 ^a	0.1069	0.0771	0.76244

a. Predictores: (Constante), Miedo al Covid, Carga_familiar, Antigüedad_3años_y_5años, Sexo, Edad, Conviviente, Antigüedad_6mes_y_1año, Casado, Antigüedad_1año_y_3años, Soltero

Tabla 4.15 Tabla de coeficientes del modelo 2

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	2.3373	0.5910		3.955	0.000
Edad	-0.0004	0.0058	-0.004	-0.062	0.951
Sexo	0.3147	0.0915	0.193	3.438	0.001
Casado	-0.4035	0.4550	-0.219	-0.887	0.376
Soltero	-0.5420	0.4633	-0.342	-1.170	0.243
Conviviente	-0.3763	0.4614	-0.199	-0.816	0.415
Carga_familiar	-0.4261	0.1172	-0.220	-3.635	0.000
Antigüedad_6mes_y_1año	0.0744	0.1793	0.027	0.415	0.679
Antigüedad_1año_y_3años	0.0278	0.1186	0.017	0.235	0.815
Antigüedad_3años_y_5años	-0.0934	0.1208	-0.052	-0.773	0.440
Miedo al Covid	0.0921	0.0486	0.105	1.897	0.059

Tabla 4.16 Tabla de resultados del modelo 2

	Modelo 1	Modelo 2
N	310	310
R2	0.0962	0.1069
Adjusted R2	0.0691	0.0771
Cambio en R2		0.0080

Si bien el modelo 2, muestra que el impacto del miedo al Covid-19 en la variable dependiente es marginal ($P < 0.1$), la mejora en la explicación del modelo es marginal. Además, como se verá más adelante (modelo 3 en adelante), el efecto directo del miedo al covid-19 desaparece en presencia del Cansancio Emocional. Por lo tanto, consideramos que nuestra primera hipótesis ha sido rechazada.

En el siguiente modelo, se analizará la segunda hipótesis, el impacto directo del Cansancio Emocional en la Intención de Rotación.

Modelo 3: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control + Miedo al Covid-19 + Cansancio Emocional

Tabla 4.17 Resumen del modelo 3

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
3	.627 ^a	0.3934	0.3710	0.62944

a. Predictores: (Constante), Cansancio Emocional, Soltero, Antigüedad_1año_y_3años, Sexo, Antigüedad_6mes_y_1año, Miedo al Covid, Carga_familiar, Edad, Antigüedad_3años_y_5años, Conviviente, Casado

Tabla 4.18 Tabla de coeficientes del modelo 3

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.
	B	Desv. Error			
(Constante)	1.8935	0.4894		3.869	0.000
Edad	-0.0001	0.0048	-0.001	-0.015	0.988
Sexo	0.2103	0.0761	0.129	2.765	0.006
Casado	-0.2048	0.3760	-0.111	-0.545	0.586
Soltero	-0.4042	0.3826	-0.255	-1.056	0.292
Conviviente	-0.2695	0.3810	-0.142	-0.707	0.480
Carga_familiar	-0.2955	0.0974	-0.153	-3.034	0.003
Antigüedad_6mes_y_1año	0.0666	0.1480	0.024	0.450	0.653
Antigüedad_1año_y_3años	0.0673	0.0980	0.040	0.687	0.493
Antigüedad_3años_y_5años	-0.0138	0.1000	-0.008	-0.138	0.890
Miedo al Covid	-0.0392	0.0416	-0.045	-0.942	0.347
Cansancio Emocional	0.3513	0.0296	0.568	11.862	0.000

Tabla 4.19 Tabla de resultados del modelo 3

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
N	310	310	310
R2	0.0962	0.1069	0.3934
Adjusted R2	0.0691	0.0771	0.3710
Cambio en R2		0.0080	0.2939

Como se puede observar, la capacidad explicativa del modelo mejora considerablemente. El R-cuadrado ajustado pasa de 0.0771 en el modelo 2 a 0.3710 en el modelo 3. Por lo tanto, la inclusión de esta variable mejora el modelo en 0.2939 (Tabla 4.19 Tabla de resultados del modelo 3).

Por otro lado, el cansancio emocional tiene un impacto directo positivo y estadísticamente significativo ($P < 0.001$) en la intención de rotación. Este impacto es consistente en todos los modelos del estudio (modelos 4, 5 y 6). Dados estos resultados, consideramos que nuestra hipótesis 2 está soportada.

Continuando con el análisis, se va a analizar en el modelo 4 el impacto de la variable moderadora: Comunicación inspiradora.

Modelo 4: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control + Miedo al Covid-19 + Cansancio Emocional + Comunicación Inspiradora

Tabla 4.20 Resumen del modelo 4

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
4	.653 ^a	0.4263	0.4032	0.61312

a. Predictores: (Constante), Comunicación Inspiradora, Antigüedad_3años_y_5años, Miedo al Covid, Carga_familiar, Sexo, Edad, Conviviente, Cansancio Emocional, Antigüedad_6mes_y_1año, Casado, Antigüedad_1año_y_3años, Soltero

Tabla 4.21 Tabla de coeficientes del modelo 4

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.
	B	Desv. Error			
(Constante)	2.2161	0.4830		4.588	0.000
Edad	0.0011	0.0047	0.013	0.237	0.813
Sexo	0.1794	0.0745	0.110	2.408	0.017
Casado	-0.0189	0.3690	-0.010	-0.051	0.959
Soltero	-0.2275	0.3752	-0.143	-0.606	0.545
Conviviente	-0.1074	0.3732	-0.057	-0.288	0.774
Carga_familiar	-0.2939	0.0949	-0.152	-3.098	0.002
Antigüedad_6mes_y_1año	0.1135	0.1446	0.042	0.785	0.433
Antigüedad_1año_y_3años	0.0189	0.0961	0.011	0.197	0.844
Antigüedad_3años_y_5años	-0.0398	0.0976	-0.022	-0.407	0.684
Miedo al Covid	-0.0297	0.0406	-0.034	-0.733	0.464
Cansancio Emocional	0.3330	0.0292	0.538	11.407	0.000
Comunicación Inspiradora	-0.1259	0.0305	-0.191	-4.133	0.000

Tabla 4.22 Tabla de resultados del modelo 4

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
N	310	310	310	310
R2	0.0962	0.1069	0.3934	0.4263
Adjusted R2	0.0691	0.0771	0.3710	0.4032
Cambio en R2		0.0080	0.2939	0.0322

Como se mencionó, en el modelo 4 se incluye el efecto directo de la comunicación inspiradora en la intención de rotación. Si bien no se ha planteado ninguna hipótesis al respecto se considera que el resultado obtenido muestra la relevancia de la variable independiente. Como se pudo observar, la comunicación inspiradora tiene un efecto directo negativo en la intención de renunciar. Por lo tanto, el personal que perciba que sus líderes se puedan comunicar inspiradoramente tendrán menores intenciones de renunciar (Tabla 4.21 Tabla de coeficientes del modelo 4). En los modelos

subsiguientes se evaluará si la comunicación inspiradora reduce el impacto del miedo al Covid-19 y el cansancio emocional en la intención de rotación.

Modelo 5: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control + Variables Independientes + Efecto moderador sobre Miedo al Covid-19

Tabla 4.23 Resumen del modelo 5

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
5	.662 ^a	0.4378	0.4131	0.60801

a. Predictores: (Constante), Int_MC_CI, Soltero, Antigüedad_1año_y_3años, Cansancio Emocional, Sexo, Comunicación Inspiradora, Antigüedad_6mes_y_1año, Miedo al Covid, Carga_familiar, Edad, Antigüedad_3años_y_5años, Conviviente, Casado

Tabla 4.24 Tabla de coeficientes del modelo 5

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.
	B	Desv. Error			
(Constante)	2.2109	0.4790		4.616	0.000
Edad	0.0017	0.0047	0.020	0.370	0.712
Sexo	0.1671	0.0740	0.103	2.258	0.025
Casado	-0.1320	0.3689	-0.072	-0.358	0.721
Soltero	-0.3410	0.3749	-0.215	-0.910	0.364
Conviviente	-0.2292	0.3734	-0.121	-0.614	0.540
Carga_familiar	-0.2872	0.0941	-0.148	-3.052	0.002
Antigüedad_6mes_y_1año	0.1485	0.1441	0.055	1.031	0.304
Antigüedad_1año_y_3años	0.0482	0.0961	0.029	0.501	0.616
Antigüedad_3años_y_5años	-0.0019	0.0980	-0.001	-0.019	0.985
Miedo al Covid	-0.0232	0.0403	-0.026	-0.576	0.565
Cansancio Emocional	0.3408	0.0291	0.551	11.702	0.000
Comunicación Inspiradora	-0.1143	0.0306	-0.173	-3.740	0.000
Miedo C * Com. Inspiradora	0.0702	0.0287	0.112	2.451	0.015

Tabla 4.25 Tabla de resultados del modelo 5

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
N	310	310	310	310	310
R2	0.0962	0.1069	0.3934	0.4263	0.4378
Adjusted R2	0.0691	0.0771	0.3710	0.4032	0.4131
Cambio en R2		0.0080	0.2939	0.0322	0.0099

El modelo 5 presenta una mejoría con respecto al modelo 4 (R-cuadrado ajustado = 0.4131). Como se mostró en los modelos 3 y 4, el Miedo al Covid-19 no tiene un impacto directo sobre la intención de rotación. Sin embargo, podemos observar una interacción positiva entre la comunicación inspiradora y el miedo al Covid-19 en la intención de rotación. El coeficiente de la interacción de la comunicación inspiradora y

el miedo al Covid-19 es significativo ($P < 0.05$). Estos resultados se consideran contra intuitivos dado que, de acuerdo a los resultados obtenidos, el impacto del miedo al Covid-19 es mayor en presencia de la comunicación inspiradora (los resultados son consistentes con el modelo 7). Por lo tanto, la tercera hipótesis planteada ha sido rechazada.

En el modelo a continuación se realizará la evaluación de la interacción de la variable moderadora Comunicación Inspiradora, pero esta vez con la variable independiente Cansancio Emocional.

Modelo 6: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control + Variables Independientes + Efecto moderador sobre Cansancio Emocional

Tabla 4.26 Resumen del modelo 6

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
6	.655 ^a	0.4291	0.4040	0.61269

a. Predictores: (Constante), Cans. Emocional - Com. Inspiradora, Sexo, Antigüedad_3años_y_5años, Casado, Miedo al Covid, Comunicación Inspiradora, Antigüedad_6mes_y_1año, Carga_familiar, Cansancio Emocional, Conviviente, Edad, Antigüedad_1año_y_3años, Soltero

Tabla 4.27 Tabla de coeficientes del modelo 6

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados Beta	t	Sig.
	B	Desv. Error			
(Constante)	2.1897	0.4832		4.532	0.000
Edad	0.0010	0.0047	0.012	0.217	0.828
Sexo	0.1813	0.0744	0.111	2.436	0.015
Casado	0.0337	0.3714	0.018	0.091	0.928
Soltero	-0.1604	0.3791	-0.101	-0.423	0.672
Conviviente	-0.0521	0.3759	-0.027	-0.139	0.890
Carga_familiar	-0.2910	0.0948	-0.150	-3.069	0.002
Antigüedad_6mes_y_1año	0.1025	0.1448	0.038	0.708	0.479
Antigüedad_1año_y_3años	0.0200	0.0961	0.012	0.208	0.835
Antigüedad_3años_y_5años	-0.0397	0.0975	-0.022	-0.407	0.685
Miedo al Covid	-0.0297	0.0405	-0.034	-0.732	0.465
Cansancio Emocional	0.3247	0.0300	0.525	10.827	0.000
Comunicación Inspiradora	-0.1326	0.0310	-0.201	-4.283	0.000
Cans. Emocional * Com. Inspiradora	-0.0267	0.0224	-0.056	-1.190	0.235

Tabla 4.28 Tabla de resultados del modelo 6

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 6
N	310	310	310	310	310
R2	0.0962	0.1069	0.3934	0.4263	0.4291
Adjusted R2	0.0691	0.0771	0.3710	0.4032	0.4040
Cambio en R2		0.0080	0.2939	0.0322	0.0008

El modelo 6 presenta una mejoría marginal con respecto al modelo 4 (R-cuadrado ajustado = 0.4040).

La interacción de la comunicación inspiradora y el cansancio emocional sobre la Intención de rotación no llega a ser significativa ($p=0.235$). Si bien el signo de la interacción está en la dirección esperada, este no llega a ser significativo. Sin embargo, en el modelo 7 no solamente muestra una mejor explicación de la variable dependiente, sino que el resultado de esta interacción si es significativa y en la dirección esperada. Tomando ambos modelos en consideración, se considera que la cuarta y última hipótesis ha sido soportada parcialmente. Por lo tanto, en presencia de un líder con capacidad de comunicar inspiradoramente, el impacto del cansancio emocional en la intención de renunciar del empleado se reduce de manera considerable (Ver Modelo 7).

A continuación, se probará un último modelo considerando las dos interacciones probadas en los modelos 5 y 6.

Modelo 7: Variable dependiente (Intención de rotación) - Variables de Control + Variables Independientes + Efecto moderador sobre Miedo al Covid-19 y sobre Cansancio Emocional

Tabla 4.29 Resumen del modelo 7

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
7	.669 ^a	0.4470	0.4208	0.60400

Tabla 4.30 Tabla de coeficientes del modelo 7

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	2.1569	0.4765		4.527	0.000
Edad	0.0017	0.0046	0.021	0.377	0.706
Sexo	0.1668	0.0735	0.103	2.269	0.024
Casado	-0.0669	0.3676	-0.036	-0.182	0.856
Soltero	-0.2477	0.3748	-0.156	-0.661	0.509
Conviviente	-0.1618	0.3722	-0.085	-0.435	0.664
Carga_familiar	-0.2793	0.0936	-0.144	-2.985	0.003
Antigüedad_6mes_y_1año	0.1389	0.1433	0.051	0.969	0.333
Antigüedad_1año_y_3años	0.0603	0.0956	0.036	0.630	0.529
Antigüedad_3años_y_5años	0.0112	0.0975	0.006	0.115	0.908
Miedo al Covid	-0.0209	0.0401	-0.024	-0.522	0.602
Cansancio Emocional	0.3272	0.0296	0.529	11.063	0.000
Comunicación Inspiradora	-0.1236	0.0307	-0.187	-4.033	0.000
Cans. Emocional * Com. Inspiradora	-0.0525	0.0236	-0.110	-2.225	0.027
Miedo C * Com. Inspiradora	0.0942	0.0304	0.150	3.095	0.002

Tabla 4.31 Tabla de resultados del modelo 7

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 7
N	310	310	310	310	310
R2	0.0962	0.1069	0.3934	0.4263	0.4470
Adjusted R2	0.0691	0.0771	0.3710	0.4032	0.4208
Cambio en R2		0.0080	0.2939	0.0322	0.0176

En este modelo, tiene una mayor capacidad explicativa con respecto a los modelos anteriores, y sobre el modelo 6 y 7, teniendo un incremento del R-cuadrado del 0.0176 con respecto al modelo 4.

Tabla 4.32 Resumen de Modelos

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
VARIABLE	Intención de Rotación	Intención de Rotación	Intención de Rotación	Intención de Rotación	Intención de Rotación	Intención de Rotación	Intención de Rotación
(Constante)	2.6435	2.3373	1.8935	2.2161	2.2109	2.1897	2.1569
	0.5710	0.5910	0.4894	0.4830	0.4790	0.4832	0.4765
Edad	-0.0007	-0.0004	-0.0001	0.0011	0.0017	0.0010	0.0017
	0.0059	0.0058	0.0048	0.0047	0.0047	0.0047	0.0046
Sexo	0.3063 ***	0.3147 ***	0.2103 ***	0.1794 **	0.1617 **	0.1813 **	0.1668 **
	0.0918	0.0915	0.0761	0.0745	0.0740	0.0744	0.0735
Casado	-0.4199	-0.4035	-0.2048	-0.0189	-0.1320	0.0337	-0.0669
	0.4569	0.4550	0.3760	0.3690	0.3689	0.3714	0.3676
Soltero	-0.5863	-0.5420	-0.4042	-0.2275	-0.3410	-0.1604	-0.2477
	0.4647	0.4633	0.3826	0.3752	0.3749	0.3791	0.3748
Conviviente	-0.3998	-0.3763	-0.2695	-0.1074	-0.2299	-0.0521	-0.1618
	0.4633	0.4614	0.3810	0.3732	0.3734	0.3759	0.3722
Carga Familiar	-0.4401 ***	-0.4261 ***	-0.2955 ***	-0.2939 ***	-0.2872 ***	-0.2910 ***	-0.2739 ***
	0.1175	0.1172	0.0974	0.0949	0.0941	0.0948	0.0936
Entre 6 meses y 1 año	0.0683	0.0744	0.0666	0.1135	0.1485	0.1025	0.1389
	0.1801	0.1793	0.1480	0.1446	0.1441	0.1448	0.1433
Entre 1 y 3 años	0.0128	0.0278	0.0673	0.0189	0.0482	0.0200	0.0603
	0.1188	0.1186	0.0980	0.0961	0.0961	0.0961	0.0956
Entre 3 y 5 años	-0.1017	-0.0934	-0.0138	-0.0398	-0.0019	-0.0397	0.0112
	0.1213	0.1208	0.1000	0.0976	0.0980	0.0975	0.0975
Miedo al Covid		0.0921 *	-0.0392	-0.0297	-0.0232	-0.0297	-0.0219
		0.0486	0.0416	0.0406	0.0403	0.0405	0.0401
Cansancio Emocional			0.3513 ***	0.3330 ***	0.3408 ***	0.3247 ***	0.3272 ***
			0.0296	0.0292	0.0291	0.0300	0.0296
Comunicación Inspiradora				-0.1259 ***	-0.1143 ***	-0.1326 ***	-0.1236 ***
				0.0305	0.0306	0.0310	0.0307
Miedo Covid * CI					0.0702 **		0.0942 ***
					0.0287		0.0304
CE * CI						-0.0267	-0.0525 **
						0.0224	0.0236
Datos estadísticos de la combinación							
N	310	310	310	310	310	310	310
R2	0.0962	0.1069	0.3934	0.4263	0.4378	0.4291	0.4470
Adjusted R2	0.0691	0.0771	0.3710	0.4032	0.4131	0.4040	0.4208
Cambio en R2		0.0080	0.2939	0.0322	0.0099	0.0008	0.0176

En la tabla 4.32, se observa el valor P (grado de significancia) de cada una de las variables a lo largo de todos los modelos.

P Menor a:	
0.10	*
0.05	**
0.01	***

Los valores de P con valor menor a 0.01, representan un grado muy alto de significancia; los valores de P con valor menor a 0.05 representan un grado de significancia alto y los valores de P con valor menor a 0.10 representan un grado de significancia marginal.

Se presenta además, el valor del R2 ajustado de cada modelo que indica en que medida cada modelo esta explicando la variable dependiente. Se puede observar que a partir del

modelo 4, el R2 ajustado tiene un valor mayor a 0.4 lo cual afirma que el modelo presentado puede explicar la variable dependiente.

Tabla 4.33 Estadística Descriptiva de los datos de la Encuesta

<i>Estadística Descriptiva</i>				
	<i>Intencion de Rotación</i>	<i>Miedo al Covid 19</i>	<i>Cansancio Emocional</i>	<i>Comunicación Inspiradora</i>
Media	1.95	2.57	1.58	3.95
Error típico	0.05	0.05	0.07	0.07
Mediana	1.83	2.57	1.22	4.17
Moda	1.00	2.29	0.67	5.00
Desviación estándar	0.79	0.90	1.28	1.20
Varianza de la muestra	0.63	0.82	1.64	1.44
Curtosis	0.26	-0.28	0.02	0.62
Coficiente de asimetría	0.95	0.21	0.90	-1.24
Rango	3.50	4.00	5.56	4.00
Mínimo	1.00	1.00	0.00	1.00
Máximo	4.50	5.00	5.56	5.00
Suma	603.00	796.14	488.78	1,223.67
Cuenta	310.00	310.00	310.00	310.00
Nivel de confianza(95.0%)	0.09	0.10	0.14	0.13

CAPITULO V - CONCLUSIONES

5.1. Conclusión y discusión

5.1.1. Conclusión

La rotación voluntaria es una preocupación constante para las empresas (SHRM, 2018). En un entorno tan cambiante, como el actual, las habilidades y conocimientos de los colaboradores son fundamentales para impulsar la productividad y calidad en las actividades y procesos de una organización (Redondo et al., 2019). Por tanto, retener al talento humano se convierte en algo fundamental por los beneficios que representa en el mantenimiento de la ventaja competitiva (Delery y Roumpi, 2017).

Los costos de la rotación voluntaria están vinculados con los procesos de reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación, además con aspectos intangibles como la baja moral que puede generar en las empresas (Yalabik et al., 2017). Todo lo mencionado resalta la importancia de estar atentos a la intención de rotación de los empleados, así como el hecho de que pronosticar las intenciones de rotación y la rotación voluntaria es un tema importante de estudio (Rombat y Gerry, 2018). Además, reducir aquellos temas que reducen la intención de abandonar la empresa puede ser

beneficioso para generar una ventaja competitiva en el tiempo (Kundu y Gahlawat, 2016). Es así como se planteó el estudio de la intención de rotación como una variable dependiente y que está afectada por variables independientes como el miedo al covid-19 y el cansancio emocional, además, se incluye a la comunicación inspiradora como una variable moderadora, que ayudará a reducir el impacto de las variables independientes sobre la variable dependiente.

La literatura revisada nos ha mostrado la relación que existe entre el cansancio emocional y la intención de rotación, indicando que este cansancio es la variable más significativa en el concepto de estrés laboral (Jackson, Schwab & Schuler, 1986). Además, nos muestra que el cansancio emocional predice la intención de rotación, incluyendo variables de control como la edad, género y otras para sustentar esta afirmación (Cropanzano et. Al., 2003). Por otro lado, hay estudios que revelan la relación entre el miedo al COVID-19 y la intención de rotación, los cuales afirman que el miedo a esta enfermedad es un importante factor para el abandono laboral, universitario y profesional (Irshad et. al., 2020; Jacobo et. al., 2021). Por último, se eligió una variable que ayude a moderar el efecto de la relación entre las variables mencionadas, optando por una habilidad del líder como la comunicación inspiradora, siendo esta la alternativa óptima para el contexto del presente estudio. Es así que la literatura respecto a esta habilidad nos indica que es parte del liderazgo transformacional (Bass, 1985), cuyo modelo fue estudiado por Rafferty y Griffin (2004), quienes crearon el concepto de comunicación inspiradora y la definieron como una de las dimensiones de este estilo de liderazgo. Este mismo estudio indica que hay una relación positiva entre la comunicación inspiradora con el compromiso afectivo hacia la organización, invitando a que en futuras investigaciones se observe la relación de esta dimensión con otras variables de estudio. Además, se evidencia que este estilo de comunicación genera confianza y satisfacción con el líder, impactando de forma positiva en reducir la intención de rotación (Wells & Peachey, 2010). Es así que se planteó responder a la pregunta de investigación: ¿La comunicación inspiradora modera la relación entre cansancio emocional y el miedo al Covid-19 con la intención de rotación en los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista en el contexto del Covid-19?

Para solucionar esta pregunta, se ha utilizado la Teoría de la Conservación de Recursos (Hobfoll, 1989) como base del modelo planteado. Esta teoría sostiene, como idea fundamental, que los seres humanos hacen los mayores esfuerzos por retener, proteger y construir recursos que valoran, siendo la pérdida potencial de estos, una amenaza a la que se enfrentan. Cuando sientes estas amenazas, los individuos comienzan a sentir estrés y pueden decidir escapar de la situación que les genera esta sensación, en esta investigación, podrían estar pensando en abandonar la organización. Caso contrario, cuando las personas sienten que los recursos no están en riesgo, no generan estrés y se ven motivadas a conseguir más recursos para el futuro.

El modelo propuesto presenta una relación entre el cansancio emocional y el miedo al Covid-19 con la intención de rotación, presentando las variables independientes como amenazas, bajo la idea de la Teoría de la Conservación de Recursos. Esto coincide con lo afirmado por Jackson, Schwab, & Schuler (1986), quienes relacionan el cansancio emocional con la intención de rotación, afirmando que es la dimensión del estrés laboral que más influencia tiene en la intención de abandonar la organización.

De esta manera, se han propuesto cuatro hipótesis en el presente estudio. La primera hipótesis relaciona el miedo al Covid-19 con la intención de rotación. En el modelo de correlación que se utiliza para medir el estudio, la intención de rotación se presenta como una variable unidimensional, la cual se relaciona inicialmente con las variables de control (modelo 1), obteniendo datos interesantes de la relación entre la variable de control género y carga familiar con el pensamiento de abandonar la organización. Se logra evidenciar estadísticamente que los hombres tienen mayor disposición a renunciar que las mujeres y que las personas con mayor carga familiar tienen menor disposición a renunciar que aquellos que no tienen carga familiar.

En el modelo 2 del análisis correlacional mencionado, se logra observar que la variable del miedo al Covid-19 tiene un impacto marginal en la intención de rotación e incluso el impacto desaparece cuando se ingresa la siguiente variable independiente: cansancio emocional. De acuerdo a lo mencionado, la hipótesis 1 se rechazaría.

La segunda hipótesis relaciona al cansancio emocional con la intención de rotación. Según el cuadro de correlación ejecutado en el capítulo IV, esta hipótesis está soportada,

siendo consistente con el modelo anterior, en las variables de control de sexo y carga familiar. El efecto directo del miedo al Covid-19 desaparece cuando se agrega el cansancio emocional, además, el efecto del cansancio emocional es fuerte y positivo en este modelo y todos los construidos para probar las hipótesis del estudio.

La tercera hipótesis propone la inclusión de la Comunicación Inspiradora como una variable moderadora entre la relación del miedo al Covid-19 y la intención de rotación. A pesar de que, en el estudio de correlación realizado, se observa una relación estadísticamente negativa entre la comunicación inspiradora y la intención de rotación, la variable del miedo al Covid-19 no tiene un impacto en la intención de rotación. Además, se observa una relación positiva entre la comunicación inspiradora y el miedo al Covid-19, generando resultados contra intuitivos, ya que el impacto del miedo al Covid-19 sobre la intención de rotación es mayor en presencia de la comunicación inspiradora (resultados consistentes con el modelo 2 y modelo 7), por lo que este argumento se ampliará con mayor profundidad en la discusión de resultados. En conclusión, la hipótesis tres ha sido rechazada.

La cuarta hipótesis propone la inclusión de la comunicación inspiradora como una variable moderadora entre la relación del cansancio emocional y la intención de rotación. Esta hipótesis ha sido soportada parcialmente, concluyendo que, ante la presencia de un líder con capacidad de comunicar inspiradoramente, el impacto del cansancio emocional en la intención de renunciar reduce considerablemente (explicado en modelo 6 y 7).

Los modelos propuestos fueron validados mediante una investigación cuantitativa, por medio de la técnica de encuestas de instrumentos fiables, aplicados a trabajadores de empresas del sector en estudio y que residen actualmente en Lima. La muestra estuvo conformada por 310 personas y para el análisis de datos se utilizó el método de correlaciones y regresión lineal.

5.1.2. *Discusión*

La intención de rotación se da cuando el trabajador tiene el deseo de dejar la empresa de forma consciente; en el análisis del instrumento de esta variable que se aplicó a la muestra del presente estudio, se evidencia que el 33% de trabajadores se

encuentran en una escala entre media y alta de intención de rotación. Se puede dar situaciones externas e internas que incidan en este porcentaje, como el cansancio emocional y el miedo al COVID-19 (amenazas), lo cual genera una pérdida de recursos y por tal motivo se debe equilibrar la cantidad de trabajo y las emociones que se generan, a fin de evitar de que los trabajadores renuncien a las empresas.

Las empresas conocen lo importante que es tener a sus empleados motivados y comprometidos, pero la mayoría no logra entrenar a los líderes para que se pueda evitar la intención de rotación. Teniendo en cuenta que la intención de rotación puede incrementarse, es importante conocer las razones por las que un trabajador piensa renunciar; es necesario considerar que hoy en día algunos trabajadores acuden a sus labores diarias no por motivación sino por necesidad; el cansancio emocional es uno de los principales motivos para la intención de rotación, por lo que las empresas se deben preocupar respecto a este punto, ya que puede ser una causa de renuncia al momento de encontrar una nueva oferta laboral, donde la nueva empresa tenga consideración respecto al equilibrio que debe haber entre la vida personal y la vida laboral; sin embargo, existen muchas causas que sería importante conocer a fin de que las empresas implementen acciones correctivas y preventivas para evitar que sus mejores colaboradores se sientan desmotivados, y por el contrario, que la gente se sienta comprometida y empoderada con las actividades que realizan: un empleado motivado es más productivo y menos propenso a querer renunciar.

La investigación ha mostrado que hay una influencia directa del cansancio emocional en la intención de rotación. Es decir, que hay una relación estadísticamente positiva, tal como lo mencionaba Copranzano et al. (2003). Una vez realizado el estudio a los trabajadores de primera línea de empresas del sector comercial minorista, se puede concluir que el cansancio emocional es un estado de sobrecarga de esfuerzo psíquico que se va acumulando lentamente; en los resultados obtenidos con el instrumento de cansancio emocional aplicado a la muestra de este estudio, se observa que el 70% de personas encuestadas presentan un nivel bajo de agotamiento, lo cual es beneficioso para que la empresa logre la estabilidad de los trabajadores y evitar una intención de rotación a causa del cansancio emocional; sin embargo, el 13% de personas tienen un nivel medio, las cuales a un corto o mediano plazo podría incrementar el porcentaje de

trabajadores que están en un riesgo alto (17%). De igual manera, se indica que existe mayor prevalencia de cansancio emocional en los hombres.

Es importante que las personas se acostumbren a realizar prácticas de relajación y distracción, tales como los momentos de ocio, actividades familiares o buscar actividades de interés personal, para obtener un estado de tranquilidad, necesarias para un buen funcionamiento en todas las áreas de su vida. Sin embargo, sería interesante conocer si los trabajadores solo presentan algún tipo de agotamiento emocional a causa del trabajo o cuál es el posible origen que conlleva a un colaborador para presentar este tipo de agotamiento y las consecuencias futuras que pueden adquirir; tomando en cuenta que independientemente de la causa del cansancio emocional, puede existir una baja productividad de esta persona.

Los resultados de estudios presentados en capítulos previos coinciden con esta investigación, teniendo en cuenta que el cansancio emocional influye en los deseos de un trabajador de abandonar la organización (Azharudeen y Arulrajah, 2018). Desde el enfoque de la Teoría de Conservación de Recursos, se entendería que, para las personas el cansancio emocional es una amenaza que genera un perjuicio a su salud y aquellas cosas que la persona valora. Esto sucede porque la presencia de cansancio emocional genera estrés, por tanto, busca generar recursos (Hobfoll, 1989). Así se desarrollarán recursos como el soporte social, sacrificio y la confianza, los cuales pueden ser desarrollados por la comunicación inspiradora de los líderes de los equipos. Este último punto se evidencia en la confirmación de la hipótesis 4, donde se observa el impacto negativo que hay entre la comunicación inspiradora con la relación existente entre el cansancio emocional y la intención de rotación.

En cuanto a la variable de miedo al Covid-19, los resultados de la investigación nos permiten visualizar que no tiene una relación significativa con la intención de renunciar. Evidenciando que los trabajadores no perciben el miedo al Covid-19 como una amenaza en comparación con la posibilidad de quedarse sin el recurso laboral, con el que no solo generan ingresos personales sino también recursos para mantener a sus familias, al punto que no sea relevante para hacer que una persona pueda renunciar a su trabajo. La pregunta es, cómo se ha conseguido llegar a este punto, en el que el temor a esta enfermedad no es relevante, por lo que la respuesta la podemos obtener en la Teoría de

Conservación de Recursos, donde podrían influir los vínculos que existen entre las personas con sus familias, colegas y superiores, que son un apoyo para generar recursos que les permitan conservar su salud y continuar con la energía para el logro de sus objetivos individuales y grupales.

La teoría de la Conservación de Recursos señala que, si una persona tiene los recursos deseados o valorados, entonces hace lo posible para conservarlos y generar más (Hobfoll, 1989). Es así que, los recursos del tipo social, que en esta situación son la motivación que puede generar tu entorno o equipo de trabajo, fomentan mecanismos para afrontar mejor la situación del trabajo presencial y la necesidad de obtener recursos para mantener el estilo de vida de los individuos y sus familias. Esta situación genera resultados positivos como conseguir metas, cumplir con las funciones correctamente, generar seguridad y así dar lugar al trabajo en equipo (Westman et al., 2004). Teniendo en cuenta el enfoque de la Teoría de la Conservación de Recursos, se puede considerar que son los recursos del tipo social los que tienen un impacto en reducir el miedo al Covid-19. Esto significa que un individuo experimenta el deseo de cubrir sus necesidades y recibe apoyo de sus compañeros, con motivación, mensajes de seguridad y soporte de sus familias en estos tiempos tan inciertos. De esta manera, genera lazos con el resto de personas y gana mayor seguridad en sus acciones, sintiendo que está trabajando para un bien mayor y que forma parte de un grupo.

La comunicación inspiradora es la variable moderadora de la investigación, ya que puede influir positivamente en varios resultados relacionados con las personas que son miembros de un equipo de trabajo (Rafferty y Griffin, 2004). El líder debe motivar e inspirar a su equipo de trabajo para contribuir con estabilidad y confianza para los trabajadores. De acuerdo al estudio realizado, existe una interrelación activa entre el líder y el trabajador, lo cual puede ser beneficioso para la empresa debido a que el líder guía y motiva a su equipo de trabajo. Para evitar que exista una intención de rotación por la mala relación laboral, es primordial que los líderes mantengan las habilidades técnicas que les permita mejorar la comunicación y logren aplicar el liderazgo transformacional (Sun y Wang, 2017). Además, las personas suelen buscar el logro de sus objetivos individuales y grupales, con el afán de conseguir mayores recursos como la estabilidad laboral y la tranquilidad emocional, por lo que la comunicación inspiradora puede ser un recurso social que permite obtener una mayor resiliencia,

adaptándose a la nueva normalidad que nos ha traído la pandemia mundial producto del Covid-19, que es mencionado en el corolario uno de la teoría COR.

Según la Teoría de Conservación de Recursos, la dimensión de comunicación inspiradora es un recurso de tipo social, debido a los mensajes que el líder transmite al equipo y la inspiración que se genera. En cuanto a una de las hipótesis de este estudio, la comunicación inspiradora modera negativamente la relación entre miedo al Covid-19 e intención de rotación; se observa una relación positiva entre la comunicación inspiradora y el miedo al Covid-19, generando resultados contra intuitivos, ya que el impacto del miedo al Covid-19 es mayor en presencia de la comunicación inspiradora. Se puede decir que a pesar de que el miedo al Covid-19 no influye significativamente en la intención de rotación, algo sucede cuando la variable de comunicación inspiradora se involucra. El escenario de pandemia ha significado que las personas tengan las emociones a flor de piel, incluso llegando a situaciones de ansiedad y de diversidad de pensamientos negativos (Huarcaya et al. 2020), ya que cuando los recursos se están agotando, estas suelen reaccionar de manera defensiva, como indica el principio de la desesperación en la teoría COR; es así como la comunicación inspiradora puede ser percibida como un recurso negativo para el individuo, debido a que los líderes en su afán de cumplir con los objetivos organizacionales generan la percepción que no se preocupan por la salud y bienestar de sus trabajadores.

Según la Teoría de Conservación de Recursos, la comunicación inspiradora puede ser percibida como una amenaza, ya que al ser una comunicación que busca impactar directamente en la motivación y las emociones, puede afectar alguna emoción que se esté sintiendo en un determinado momento y generar la sensación de que no se está comunicando con la verdad o con la suficiente empatía.

En cuanto a una de las hipótesis de este estudio, la comunicación inspiradora modera negativamente la relación entre el cansancio emocional y la intención de rotación, se indica que la comunicación inspiradora tiene un efecto negativo en la relación existente entre el cansancio emocional y la intención de rotación, por cuanto se confirma que la comunicación debe combinar equilibradamente la motivación y la empatía para que sea inspiradora; es así que la comunicación debe ser eficaz a través de

una buena argumentación, orientada a impulsar las emociones y generar confianza, además de ser consciente, para que el trabajador pueda tener una opinión diferente.

Con este antecedente, se debe investigar las principales causas por las cuales falla la comunicación entre el líder y el trabajador, buscando relacionar si esto puede influenciar en la intención de rotación de un colaborador. Este hallazgo coincide con el de Wells & Peachey (2010), donde indican que las habilidades del líder, como la comunicación inspiradora, son factores que ayudan a generar confianza en el trabajador y a reducir considerablemente sus intenciones de renunciar a la empresa.

5.2. Implicancias para la gerencia

Es importante mencionar que uno de los indicadores más utilizados en el ámbito organizacional es el de rotación de personal, cuyo predictor más fuerte es la intención de rotación; es por ello que una recomendación para los gerentes que quisieran reducir el índice de rotación de personal podría ser el de fomentar la contratación de mujeres con carga familiar debido a que según el estudio son las que menos renuncian.

Por otro lado, se recomienda a la alta gerencia preocuparse por la salud emocional de sus trabajadores, creando programas o estrategias para identificar, reducir y prevenir el cansancio emocional, buscando fortalecer las condiciones laborales y personales, evitando de esta manera la intención de rotación en el personal. De igual manera, se deben enfocar en programas que fomenten camaradería entre los líderes y sus equipos de trabajo y entre pares, lo que ayuda a crear vínculos de cercanía, comunicación, integración y confianza, generando recursos que disminuyen el cansancio emocional.

También se recomienda que los líderes a nivel de mandos medios y altos estén en constante aprendizaje, es decir en un continuo entrenamiento para que puedan desarrollar sus habilidades y tener mayores competencias estratégicas como es la comunicación inspiradora que juega un rol muy importante en los trabajadores para el cumplimiento de metas y objetivos. De igual manera se debe considerar un presupuesto anual para estos programas de liderazgo, junto con diferentes capacitaciones hacia los colaboradores que apoyen su salud mental con el fin de evidenciar un compromiso de la empresa por buscar su bienestar. Estos aprendizajes deben caracterizarse por ser a

mediano y largo plazo, ya que, si bien se necesitará de una inversión a nivel organizacional, esto puede generar un ciclo de ganancias a futuro.

Adicionalmente, los líderes deben enfocarse también en conocer las emociones y necesidades de sus colaboradores de manera individual, permitiéndoles tener un mayor panorama de las competencias que ellos poseen y generar mayor potencial, buscando obtener la mejor versión de ellos. También los líderes tendrán información importante sobre los recursos que el personal necesita para que puedan sentirse escuchados y crear fidelización.

Finalmente, debido a la globalización, muchas empresas comerciales minoristas han estado evolucionando en el transcurso de los años, y con la llegada de la pandemia junto con el confinamiento, se ha acelerado su proceso de transformación digital y cultural, implementando la venta virtual o por aplicativos digitales. Sin embargo, en Perú el cambio ha sido más radical e hizo que los trabajadores tuviesen que adaptarse a una situación muy diferente, promoviendo de manera constante la venta virtual, por ello sugerimos, que el recurso humano ya debería estar siendo entrenado en competencias digitales debido que es el futuro de muchas empresas.

5.3. Discusión de las limitaciones del estudio

5.3.1. Referente al Diseño general del Estudio

El diseño de la investigación se estableció bajo corte transversal. Este tipo de diseño de investigación observacional se centra en analizar datos de diferentes variables sobre una determinada muestra, recopilados en un periodo de tiempo determinado. Entre las limitaciones de este tipo de diseño encontramos que la comprobación de la relación causa – efecto entre las variables es difícil de verificar y que no es posible asegurar que la información levantada para el análisis de la investigación se mantendrá en el tiempo.

5.3.2. Referente a la medición de los constructos

Si bien se utilizaron los constructos propuestos en investigaciones con gran confiabilidad, la escala de miedo al Covid - 19, no presentaba una escala longitudinal sobre la clasificación y calificación de la prueba. La investigación que propone esta

escala, solo da referencia que entre mayor es el valor, mayor será el miedo al Covid - 19 y viceversa. Sin embargo, se utilizó como referencia el alfa de Cronbach sugeridos en las investigaciones encontradas, así como también se hizo la verificación de confiabilidad de los instrumentos sobre los datos recogidos, logrando también un alto nivel de confiabilidad.

Sobre los cuestionarios aplicados, al ser estos autoadministrados y evaluar varios constructos a la vez, existe el peligro de que los resultados contengan algún tipo de sesgo tales como condescendencia, efecto de consistencia, Halo, entre otros. Para contrarrestar este efecto, se han considerado algunos recursos como el anonimato del encuestado, explicar que la encuesta tiene fines académicos y que serán utilizados solo con fines de investigación, indicar que no existen respuestas buenas o malas y pedir la honestidad del encuestado.

5.3.3. *En cuanto a la muestra*

Una limitación para tomar en cuenta es la capacidad de generalización que obtiene la muestra escogida. La muestra fue recogida sobre trabajadores pertenecientes a empresas del sector comercial minorista que trabajan en la ciudad de Lima, lo cual es una limitante para la generalización. Adicionalmente, las empresas que se consideraron para la muestra fueron tres, por la factibilidad de acceso a la información y a los trabajadores, considerando que podrían haberse incluido un número mayor de empresas para hacer la muestra más representativa. Sin embargo, para fines del presente estudio y al contar con una muestra de 310 participantes, la evaluación y análisis logran hacerse de manera satisfactoria.

Al estar en una coyuntura de emergencia sanitaria, la toma de las encuestas se ha tenido que realizar a grupos reducidos respetando los protocolos indicados por la empresa, extendiéndose el plazo de la etapa de recolección de información de la muestra.

5.4. Posibilidad para futuras investigaciones

De acuerdo a la investigación analizada y al observar los resultados obtenidos, sería interesante realizar un estudio sobre la Intención de rotación ocasionado por el conflicto

familia-trabajo y conocer las causas que puede generar el cansancio emocional en un trabajador; además cuales son las profesiones o puestos de trabajo que tienen mayor riesgo de generar un desgaste emocional y sus principales causas para que las empresas puedan optar por estrategias para evitar que a por cualquier causa del cansancio emocional se genere una intención de rotación, por el contrario, implementar planes de acción que contribuyan a la estabilidad, tranquilidad y productividad de un trabajador.

En la investigación se analizó la comunicación inspiradora como variable moderadora, por cuanto se sugiere una futura investigación referente a la comunicación y el arte de la negociación a través del liderazgo comunicacional; la comunicación del líder hacia su equipo de trabajo es importante pero también es necesario que un trabajador aprenda a comunicarse con su líder, desarrollando destrezas empáticas donde se genere la confianza mutua y la escucha activa para captar información y detectar oportunidades que mejoren siempre el desempeño, tanto del trabajador como del líder.

BIBLIOGRAFÍA

- Acker, GM (1999). El impacto de la enfermedad mental de los clientes en la satisfacción laboral y el agotamiento de los trabajadores sociales. *Salud y trabajo social*, 24 (2), 112-119.
- Ahorsu, D.K., Lin, CY., Imani, V. et al. The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *Int J Ment Health Addiction* (2020).
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*: Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, New Jersey.
- Asmundson, GJ y Taylor, S. (2020). Coronaphobia: Miedo y el brote de 2019-nCoV. *Revista de trastornos de ansiedad*, 70, 102196.
- Azharudeen, N. T., & Arulrajah, A. A. (2018). The relationships among emotional demand, job demand, emotional exhaustion and turnover intention. *International Business Research*, 11(10), 8-18.
- Babatunde, A. (2013). Occupational stress: A review on conceptualisations, causes and cure. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2(3), 73-80.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An Internet Study. *Anxiety, Stress & Coping*, 15(3)
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12 (3), 689–697."
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32."
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Berenstein, N. (2018). Designing flavors for mass consumption. *The Senses and Society*, 13(1), 19-40.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Bustamante Saravia, E. E. Estrés laboral y miedo al COVID-19 en efectivos de la región policial Ancash, Huaraz, 2020.
- Bustos Reyes, C. A., & González Benito, Ó. (2005). Papel del formato comercial en la lealtad al establecimiento minorista.
- Caplan, R.D.; Naidu, R.K.; Tripathi, R.C. (1984): Coping and defense: Constellations vs. Components. *Journal of Health and Social Behavior*, 25: 303-320."
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2004). Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. *Psicologia em estudo*, 9, 499-505.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of applied psychology*, 86(3), 481.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Cilliers, J., Oosthuizen, M., Kwasi, S., Alexander, K., Pooe, T. K., Yeboua, K., & Moyer, J. D. (2020). Exploring the impact of COVID-19 in Africa: a scenario analysis to 2030. Institute for Security Studies.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.

- Cortez Portugal, E. O., Centeno Huaracha, R., Ravines Neira, R. R., & Díaz Puma, W. M. (2016). Factores determinantes de la rotación laboral en los hoteles turísticos de tres a cinco estrellas en la Región Arequipa.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32.
- Demerouti, E., Bakker, AB, Nachreiner, F. y Schaufeli, WB (2001). El modelo de desgaste laboral demanda-recursos. *Revista de psicología aplicada*, 86 (3), 499.
- Diario El Comercio (15 de Enero de 2020). Economía peruana cayó 2,81% en noviembre, la menor contracción desde el inicio de la pandemia. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-pbi-cayo-281-en-noviembre-la-menor-contraccion-desde-el-inicio-de-la-pandemia-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Diario El Comercio (23 de enero del 2020). Perú continúa entre los 10 países con más mortalidad por coronavirus en todo el mundo. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/peru-continua-entre-los-10-paises-con-mas-mortalidad-por-covid-19-en-todo-el-mundo-coronavirus-noticia/>
- Diario Gestión, (18 de enero de 2020). Ministra de Salud advierte que en febrero y marzo estaremos en la parte más alta de la segunda ola. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/segunda-ola-de-covid-19-pilar-mazzetti-ministra-de-salud-advierde-que-en-febrero-y-marzo-estaremos-en-la-parte-mas-alta-de-la-segunda-ola-nndc-noticia/>
- Dipboye, R. L. (2018). *The emerald review of industrial and organizational psychology*. Emerald Group Publishing.
- Dirani, KM, Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, RC, Gunasekara, N., ... y Majzun, Z. (2020). Competencias de liderazgo y el papel esencial del desarrollo de

- recursos humanos en tiempos de crisis: una respuesta a la pandemia de Covid-19. *Human Resource Development International*, 23 (4), 380-394.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Duan, L., & Zhu, G. (2020). Psychological interventions for people affected by the COVID-19 epidemic. *The lancet psychiatry*, 7(4), 300-302.
- Dubey, S., Biswas, P., Ghosh, R., Chatterjee, S., Dubey, M. J., Chatterjee, S., ... & Lavie, C. J. (2020). Psychosocial impact of COVID-19. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(5), 779-788.
- European Journal of Work and Organizational Psychology*. (en prensa).
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Freudenberger, HJ (1989). Burnout: preocupaciones pasadas, presentes y futuras. *Loss, Grief & Care* , 3 (1-2), 1-10.
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Galicia, G. J., Guaderrama, A. M., & Arroyo, J. C. (2021). Miedo al Covid, agotamiento y cinismo: su efecto en la intención de abandono universitario. *European journal of education and psychology*, 14(1), 3.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of management*, 39(5), 1085-1122.
- Gil-Monte, P. R. (2005). Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) among Spanish professionals. *Revista de saúde pública*, 39, 1-8.

- Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of management journal*, 47(2), 277-286.
- González-Romá, V., Merí, S., Luna, R., & Lloret, S. (1992). Propiedades psicométricas de un cuestionario para medir la propensión al abandono de puesto de trabajo y de la organización. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 25 -42.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 116-122.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hobfoll, S.E.; Schwarzer, R., Chon, K.K. (1998): Disentangling the stress labyrinth: Interpreting the meaning of the term stress as it is studied in health context. *Anxiety, Stress*

- Huarcaya-Victoria, J., Villarreal-Zegarra, D., Podestà, A., y Luna-Cuadros, MA (2020). Propiedades psicométricas de una versión española de la escala de miedo al COVID-19 en población general de Lima, Perú. *Revista Internacional de Salud Mental y Adicciones*, 1-14.
- Irshad, M., Khattak, S. A., Hassan, M. M., Majeed, M., & Bashir, S. (2020). How perceived threat of Covid-19 causes turnover intention among Pakistani nurses: A moderation and mediation analysis. *International journal of mental health nursing*.
- Ivanovic, T., & Ivancevic, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 53-63.
- Iwanicki, E. F., & Schwab, R. L. (1981). A Cross Validation Study of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 41(4).
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Jacobo-Galicia, G., Máñez-Guaderrama, A. I., & Cavazos-Arroyo, J. (2021). Miedo al Covid, agotamiento y cinismo: su efecto en la intención de abandono universitario. *European Journal of Education and Psychology*, 14(1), 1-18.
- Kim, M., Perrewé, P.L., Kim, Y.K., & Kim, A.C.H. (2017). Psychological capital in sport organizations: hope, efficacy, resilience, and optimism among employees in sport (heroes). *European Sport Management Quarterly*, 5, 659-680.
- Kitajima, K., Anderson, K. E., & Allen, M. F. (2010). Effect of soil temperature and soil water content on fine root turnover rate in a California mixed conifer ecosystem. *Journal of Geophysical Research: Biogeosciences*, 115(G4).
- Knudsen, HK, Ducharme, LJ y Roman, PM (2009). Intención de rotación y agotamiento emocional "en la cima": adaptación del modelo de demandas-recursos laborales a los líderes de las organizaciones de tratamiento de adicciones. *Revista de psicología de la salud ocupacional*, 14 (1), 84.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2003). *Administración*. 12ª Edición, editorial Mc Graw Hill.

- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., van Quaquebeke, N., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders Foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1031–1052.
- Kristensen, TS, Borritz, M., Villadsen, E. y Christensen, KB (2005). El Inventario de Burnout de Copenhague: una nueva herramienta para la evaluación del Burnout. *Trabajo y estrés*, 19 (3), 192-207.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). High performance work systems and employees' intention to leave: Exploring the mediating role of employee outcomes. *Management Research Review*.
- Kundu, SC y Gahlawat, N. (2016). Los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la intención de los empleados de irse: exploración del papel mediador de los resultados de los empleados. *Revisión de investigación de gestión*.
- Labrague, L. J., & de Los Santos, J. A. A. (2020). Fear of Covid-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of nursing management*.
- Leszczyc, P. T. P., Sinha, A., & Timmermans, H. J. (2000). Consumer store choice dynamics: an analysis of the competitive market structure for grocery stores. *Journal of Retailing*, 76(3), 323-345.
- Leszczyc, P. T. P., Sinha, A., & Timmermans, H. J. (2000). Consumer store choice dynamics: an analysis of the competitive market structure for grocery stores. *Journal of Retailing*, 76(3), 323-345.
- Lings, I., Durden, G., Lee, N. y Cadogan, JW (2014). Exigencias socioemocionales y operativas de los empleados del servicio. *Revista de investigación empresarial*, 67 (10), 2132-2138.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Majeed, M., Irshad, M., Fatima, T., Khan, J., & Hassan, M. M. (2020). Relationship between problematic social media usage and employee depression: a moderated mediation model of mindfulness and fear of CoViD-19. *Frontiers in psychology*, 11, 3368.
- Manpower Group (2020). Escasez del Talento 2020 (Pag.3). Recuperado de: https://www.manpowergroup.pe/wps/wcm/connect/manpowergroup/26fcbef6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47/Estudio-Escasez-de-Talento-2020_FINAL_Lo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-26fcbef6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47-n9ojyG0
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley. Google Scholar
- Maslach, C. (1986). *Stress, burnout, and workaholism*.
- Maslach, C., Jackson, SE y Leiter, MP (1997). *Inventario de agotamiento de Maslach. Educación del espantapájaros*.
- Maslach, C., Schaufeli, WB y Leiter, MP (2001). *Desgaste profesional. Revisión anual de psicología*, 52 (1), 397-422.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology*, 74(3), 424.
- Meisenhelder, J. B., & LaCharite, C. (1989). Fear of contagion: The public response to AIDS. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 27(1), 7-9.
- Minsa (7 de Abril de 2021). *Minsa: Casos confirmados por coronavirus COVID-19 ascienden a 1 607 898 en el Perú (Comunicado N° 482)*. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/396928-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-1-607-898-en-el-peru-comunicado-n-482>

Molina Gomez, A. (2019). Relación del engagement y el efecto burnout en la intención de rotar del personal de la Empresa Diario el Pueblo, Arequipa-Perú, 2019.

Molinillo Jiménez, S. (2020). Distribución comercial aplicada. ESIC.

Nunnally, J. (1970). Introduction to Psychological Measurement McGraw-Hill. New York, Oaks: CA.

Nunura-Linares, L. E. (2016). Burnout en profesionales de establecimientos de salud del primer nivel de atención de Lima Metropolitana.

Orangefiery. 2020a. "Leadership Communications during COVID-19: A Survey of US Organizations." https://orangefiery.com/uploads/Orangefiery_COVID19_Leadership_Communications_Research_040320.pdf

Ornell, F., Schuch, JB, Sordi, AO y Kessler, FHP (2020). "Miedo pandémico" y COVID-19: carga y estrategias de salud mental. *Revista Brasileña de Psiquiatría*, 42 (3), 232-235.

Pakpour, A., & Griffiths, M. (2020). The fear of COVID-19 and its role in preventive behaviors. *Journal of Concurrent Disorders [revista en Internet]* 2020 [acceso 9 de octubre de 2020]; 1(2020): 1-6. *Journal of Concurrent Disorders*, 2, 58–63.

Pappas, G., Kiriaze, I. J., Giannakis, P., & Falagas, M. E. (2009). Psychosocial consequences of infectious diseases. *Clinical microbiology and infection*, 15(8), 743-747.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración*. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.

- Rojas Romero, A. G., & Bravo Ameghino, A. F. Influencia del Liderazgo Transformacional en la Intención de Rotación de los Trabajadores del Sector Textil Manufactura en Gamarra.
- Rombaut, E. y Guerry, MA (2018). Predecir la rotación voluntaria a través del análisis de la base de datos de recursos humanos. *Revisión de investigación de gestión*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). on the clinical validity of the maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology & Health*, 16(5),
- Schaufeli, W. y Enzmann, D. (1998). El compañero del burnout para estudiar y practicar: un análisis crítico. *Prensa CRC*.
- Schaufeli, WB y Taris, TW (2005). La conceptualización y medición del agotamiento: terreno común y mundos separados. *Trabajo y estrés*, 19 (3), 256-262.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Shigemura, J., R. J, Morganstein, J.C, Kurosawa, M., Benedek, D.M.2020.Public responses to the novel 2019 coronavirus (2019- nCoV) in Japan: menth health consequences and target populations.
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating inspirational leader communication in an elite team sport context. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.
- Smith, M. J., Figgins, S. G., Jewiss, M., & Kearney, P. E. (2018). Investigating inspirational leader communication in an-elite team sport context. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(2), 213-224.
- Steel, RP y Ovalle, NK (1984). Una revisión y metanálisis de la investigación sobre la relación entre las intenciones de comportamiento y la rotación de empleados. *Revista de psicología aplicada*, 69 (4), 673.

- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Vargas, D. D. R. V., Quispe, K. A. E., Jimenez, J. M. C., & Vizcarra, L. A. F. (2022). Evidencias métricas de la escala de miedo percibido relacionado con la pandemia covid-19 en adultos de Tacna. *PSIQUEMAG/Revista Científica Digital de Psicología*, 11(1), 42-54.
- Vidal Lacosta, V. (2019). *El estrés laboral: análisis y prevención*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Web Perú Retail, (15 de febrero de 2021). Perú: Comercio minorista cayó 17,34% durante el 2020. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-comercio-minorista-cayo-1734-durante-el-2020/>
- Wells, J. E., Peachey, J. W., & Walker, N. (2014). The relationship between transformational leadership, leader effectiveness, and turnover intentions: Do subordinate gender differences exist?. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7(1), 64-79.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ANEXOS

Anexo 1.- Ficha Sociodemográfica

Encuestas sobre Liderazgo, Estrés Laboral, Miedo al COVID-19 e Intención de Rotación

Las siguientes encuestas buscan recoger información sobre la percepción del liderazgo del jefe inmediato, el estrés laboral, el miedo al Covid-19 y la intención de rotación. El fin de la presente encuesta es de carácter académico. La información es confidencial y reservada. Los resultados serán manejados solo para la investigación.

Agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Consentimiento Informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por los alumnos de la maestría en Dirección de Personas de la universidad ESAN. He sido informado(a) que la meta de este estudio es analizar la relación entre el estrés laboral, miedo al covid-19, liderazgo en intención de rotación.

Acepto

No acepto

Ficha Sociodemográfica

Edad: _____

Sexo: Masculino Femenino

Estado civil:

 Soltero Casado Conviviente Viudo

Carga Familiar:

Se entiende como carga familiar a: Ser responsable económicamente de hijos, padres y otros familiares

Si tengo carga familiar

No tengo carga familiar

Antigüedad en la empresa:

De 6 meses a 1 año

De 1 año a 3 años

De 3 años a 5 años

Más de 5 años

Anexos 2.- Inventario de Burnout de Maslach - MBI

Inventario de Burnout de Maslach - MBI

A continuación, encontrarás una serie de enunciados acerca de tu trabajo y de tus sentimientos en él. Tienes que saber que no existen respuestas mejores o peores. A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento en la casilla correspondiente.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Pocas veces al año o	Una vez al mes o menos	pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días

Nº	PREGUNTAS	0	1	2	3	4	5	6
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo.							
4	Fácilmente comprendo cómo se sienten las personas							
5	Creo que trato a algunas personas como si fuesen objetos impersonales							
6	Trabajar todo el día con personas es un esfuerzo							
7	Trato muy eficazmente los problemas de las personas							
8	Me siento exhausto por mi trabajo							
9	Creo que estoy influyendo positivamente con mi trabajo en las vidas de los demás.							
10	Me he vuelto muy insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión							
11	Me preocupa el hecho de que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente							
12	Me siento muy activo							
13	Me siento muy frustrado en mi trabajo							
14	Creo que estoy trabajando demasiado							
15	No me preocupa realmente lo que le ocurre a algunas personas a las que le doy servicio							
16	Trabajar directamente con personas me produce estrés							
17	Fácilmente puedo crear una atmosfera relajada con las personas a las que le doy servicio							
18	Me siento estimulado después de trabajar en contacto con personas							
19	He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión							
20	Me siento acabado							
21	En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma							
22	Creo que las personas que trato me culpan de algunos de sus problemas							

Para medir el cansancio emocional se tomaron en cuenta las 9 preguntas que según el instrumento fueron asignadas a esta dimensión:

Inventario de Burnout de Maslach - MBI

A continuación, encontrarás una serie de enunciados acerca de tu trabajo y de tus sentimientos en él. Tienes que saber que no existen respuestas mejores o peores. A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento en la casilla correspondiente.

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Pocas veces al año o	Una vez al mes o menos	pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días

N°	PREGUNTAS	0	1	2	3	4	5	6
1	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo							
2	Me siento cansado al final de la jornada de trabajo							
3	Me siento fatigado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo.							
4	Trabajar todo el día con personas es un esfuerzo							
5	Me siento exhausto por mi trabajo							
6	Me siento muy frustrado en mi trabajo							
7	Creo que estoy trabajando demasiado							
8	Trabajar directamente con personas me produce estrés							
9	Me siento acabado							

Dimensión	Preguntas	Alto	Medio	Bajo
Cansancio emocional CE	1,2,3,6,8,13,14,16,20	De 27 a 54	De 19 a 26	De 0 a 18

Anexos 3: Escala para Medir el Miedo al Covid-19 (FCV-19S).

Cuestionario Miedo al Covid- 19

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrarás una serie de enunciados acerca de tu percepción con respecto al contagio y enfermedad del Covid-19. Se muy honesto con tus respuestas.

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Tengo mucho miedo del coronavirus (COVID-19)					
2	Me pone incómodo(a) pensar en el coronavirus (COVID-19)					
3	Mis manos se ponen húmedas cuando pienso en el coronavirus (COVID-19)					
4	Tengo miedo de perder mi vida a causa del coronavirus (COVID-19)					
5	Cuando veo noticias e historias sobre el coronavirus (COVID-19) en redes sociales me pongo nervioso(a) o ansioso(a)					
6	No puedo dormir porque estoy preocupado de contagiarme del coronavirus (COVID-19)					
7	Mi corazón se acelera o palpita cuando pienso en contagiarme del coronavirus (COVID-19)					

* El puntaje total esta en un rango de 7 a 35 puntos: mientras mas alto el puntaje mayor miedo al Covid-19

Anexos 4: Cuestionario de Intención de Rotación (PAO)

Cuestionario de Intención de Rotación - PAO

Te pedimos por favor que contestes el siguiente cuestionario con total honestidad y sinceridad para que así tus respuestas reflejen verdaderamente cuales serían los motivos o razones que te haría renunciar a la empresa donde trabajas.
Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y para fines de la investigación.

N°	PREGUNTAS	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Para mi este trabajo es provisional					
2	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, ¿cambiaría de empresa?					
3	No me importaría cambiar de empresa.					
4	Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda.					
5	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.					
6	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.					

Escala	Alto	Medio	Bajo
Intencion de Rotación	De 24 a 30	De 15 a 23	De 6 a 14

Anexos 5: Escala de Liderazgo Transformacional (ELT)

ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - (ELT)

INSTRUCCIONES

Por favor, responde las siguientes preguntas con la opinión que tienes respecto a tu Jefe Directo actual. Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones

	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Tiene una comprensión clara de hacia dónde vamos.					
2	Tiene una idea clara de dónde quiere que esté nuestra unidad en 5 años.					
3	No tiene idea de hacia dónde se dirige la organización (R) a					
4	Dice cosas que hacen que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de esta organización.					
5	Dice cosas positivas sobre la unidad de trabajo.					
6	Anima a las personas a ver los entornos cambiantes como situaciones llenas de oportunidades.					
7	Me desafía a pensar en viejos problemas de nuevas formas.					
8	Tiene ideas que me han obligado a repensar algunas cosas que nunca antes me había cuestionado.					
9	Me ha desafiado a repensar algunas de mis suposiciones básicas sobre mi trabajo.					
10	Considera mis sentimientos personales antes de actuar.					
11	Se comporta de una manera que tiene en cuenta mis necesidades personales.					
12	Ve que se tengan debidamente en cuenta los intereses de los empleados					
13	Me felicita cuando hago un trabajo mejor que el promedio					
14	Reconoce la mejora en mi calidad de trabajo.					
15	Me felicita personalmente cuando hago un trabajo sobresaliente.					

Para medir la comunicación inspiradora se tomaron en cuenta las 3 preguntas que según el instrumento fueron asignadas a esta dimensión:

ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - (ELT)

INSTRUCCIONES

Por favor, responde las siguientes preguntas con la opinión que tienes respecto a tu Jefe Directo actual. Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones

	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Dice cosas que hacen que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de esta organización.					
2	Dice cosas positivas sobre la unidad de trabajo.					
3	Anima a las personas a ver los entornos cambiantes como situaciones llenas de oportunidades.					

Dimensión	Preguntas	Muy Alto	Alto	Promedio	Bajo	Muy Bajo
Comunicación Inspiradora	4, 5 y 6	De 13 a 15	De 10 a 12	De 7 a 9	De 4 a 6	De 1 a 3