



Investigación Administrativa  
ISSN: 1870-6614  
ISSN: 2448-7678  
ria@ipn.mx  
Instituto Politécnico Nacional  
México

## Consecuencias del agotamiento laboral en tiendas de conveniencia

Máynez-Guaderrama, Aurora Irma; Cavazos-Arroyo, Judith  
**Consecuencias del agotamiento laboral en tiendas de conveniencia**  
Investigación Administrativa, vol. 50, núm. 128, 2021  
Instituto Politécnico Nacional, México  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456067615011>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Consecuencias del agotamiento laboral en tiendas de conveniencia


*Consequences of job exhaustion in convenience stores*

Aurora Irma Máynez-Guaderrama  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México  
amaynez@uacj.mx

 <https://orcid.org/0000-0001-8174-3807>

Judith Cavazos-Arroyo  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla,  
México

judith.cavazos@upaep.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-6258-289X>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456067615011>

Recepción: 30 Octubre 2020

Aprobación: 24 Marzo 2021

### RESUMEN:

El **objetivo** fue indagar el efecto de tres variables estresantes sobre el agotamiento laboral, su efecto sobre el cinismo organizacional y la intención de rotación. El **método** fue la modelación de ecuaciones estructurales PLS. Los **resultados** mostraron que la carga laboral y el riesgo ocupacional afectan significativamente al agotamiento emocional, influyendo en el cinismo y finalmente en la intención de rotación. La **originalidad** radica en el uso de la teoría de la conservación de los recursos del estrés, a través de tres estresores: condiciones laborales, carga laboral y riesgo ocupacional en un sector poco estudiado en el contexto mexicano. Los **hallazgos** destacan a la sobrecarga laboral y al riesgo ocupacional como antecedentes que conducen al agotamiento emocional, posteriormente al cinismo y llevan al trabajador a tener la intención de abandonar la organización. Las **limitaciones** se encuentran en que el estudio se llevó a cabo solo en una cadena y transversalmente.

**PALABRAS CLAVE:** intención de rotación, agotamiento emocional, cinismo organizacional, teoría de conservación de recursos del estrés, tiendas de conveniencia.

### ABSTRACT:

The objective was to investigate the effect of three stressful variables on job burnout, their effect on organizational cynicism and its influence on the turnover intention. The method was structural equation modeling PLS. The results showed that workload and occupational risk significantly affect emotional exhaustion, influencing cynicism and finally the intention to leave. The originality lies in the use of the Conservation of Resources theory through three stressors: working conditions, workload and occupational risk in a sector with few studies in the Mexican context. The findings highlight work overload and occupational risk as antecedents that lead to emotional exhaustion, later to cynicism and lead the worker to intend to leave the organization. The limitations are that the study was conducted only in one chain and cross sectional.

**KEYWORDS:** turnover intention, emotional exhaustion, organizational cynicism, conservation of resources theory, convenience stores.

### INTRODUCCIÓN

En la medida que los empleados experimentan demandas y factores estresantes relacionados con el trabajo, pueden desarrollar estados desalineados y desconectados con los valores y el propósito de la organización (Tong et al., 2020). Así, algunas de estas discrepancias pueden alimentar en los trabajadores el desarrollo de un cinismo dirigido hacia la organización empleadora (Naus et al., 2007). Se trata de una actitud peyorativa hacia la organización empleadora inducida por la desconfianza, la desilusión y diversas experiencias negativas (Schmitz et al., 2018). La clave del cinismo es la creencia de que la organización es parcial y carece de integridad, ya que en la práctica incumple con los principios de verdad y trato justo, honestidad y sinceridad (Naus et al., 2007; Margelytė-Pleskienė y Vveinhardt, 2018). El cinismo produce efectos conductuales

que resultan críticos: lleva a una desconfianza generalizada de las comunicaciones organizacionales, denigra el liderazgo y la misión de la empresa, disminuye los niveles de satisfacción y compromiso, afecta los comportamientos de ciudadanía organizacional y disminuye el desempeño laboral (Simha et al., 2014; Arslan y Roudaki, 2019; Huang y Simha, 2018).

El cinismo es una creencia aprendida, una condición que se forma con las experiencias vividas en el sitio laboral (Johnson y O'Learey-Kelly, 2003; Naus et al., 2007), por lo que es una variable relevante para la intención de rotación (Reyes-Flores et al., 2019). Durante las últimas décadas, los estudios sobre la intención de abandono de los empleados han atraído la atención en términos teóricos y empíricos (Allen et al., 2017); se le considera un tema complejo dado que es influido por diversos factores. Se ha encontrado que el cinismo organizacional es un aspecto mediador entre algunas variables y la intención de rotación (Manzoor et al., 2020), y se ha llamado a estudiar su efecto en sectores diferentes al de servicios (Reyes-Flores et al., 2019).

Investigaciones anteriores han explorado el efecto del agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado (Simha et al., 2014) y otros trabajos han encontrado que ambas variables conducen a la intención de rotación (Cropanzano et al., 2003). Adicionalmente, estudios recientes identificaron que los sufrimientos crónicos de los empleados los llevan a sentir agotamiento emocional y que cuando ello sucede, su bienestar personal y profesional se pone en riesgo (Malik y Sattar, 2020); por lo tanto, es necesario comprender los antecedentes y el efecto del agotamiento laboral sobre variables como el cinismo y la intención de rotación. En México, son pocos los trabajos que exploran desde una perspectiva multivariada, el efecto de factores diversos sobre la rotación voluntaria de personal (Littlewood-Zimmerman, 2004). El objetivo de esta investigación es indagar el efecto de tres variables estresantes sobre el agotamiento laboral, el efecto de éste sobre el cinismo organizacional y finalmente, la influencia del mismo sobre la intención de rotación. El trabajo se organiza de la siguiente manera: se presentan los antecedentes teóricos en los que se soportan las hipótesis; posteriormente, se muestra la metodología usada y el análisis de los resultados empíricos; y finalmente, se exhibe la discusión y se presentan las conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

### Teoría de conservación de los recursos del estrés (COR)

Durante las últimas tres décadas, la Teoría de la conservación de los recursos del estrés (COR) ha llegado a ser una de más citadas en el estudio del comportamiento organizacional, ya que es en gran medida el pilar de la teoría del estrés organizacional y se le conoce también como el modelo de demandas y recursos laborales (Hobfoll et al., 2018). La teoría COR establece que la pérdida de recursos puede ser más estresante que la falta de ganancias, y cuando los recursos se agotan por las altas demandas laborales, es probable que las personas experimenten una pérdida de energía, en forma de agotamiento emocional (Thanacoody et al., 2014). Cuando un conjunto de estímulos o eventos conducen a trastornos emocionales, angustia psicológica, o deterioro físico se dice que el estímulo es estresante (Hobfoll, 1989), y el estrés surge cuando los recursos son amenazados por las demandas (Janssen et al., 1999). La teoría COR comienza con el supuesto de que gran parte de la cultura y el comportamiento humano están organizados en torno a la adquisición y preservación de recursos valiosos (Holmgreen et al., 2017). Hobfoll (1989) propuso un enfoque alternativo para explicar el proceso de estrés considerando aspectos ambientales y cognitivos. Así, la teoría COR se desarrolla en la premisa fundamental de que la salud mental depende de la persona y del medio ambiente, por lo que la forma en que las personas interpretan su entorno [incluido el contexto social], afecta sus niveles de estrés (Glazer y Liu, 2017).

La teoría COR sugiere que los recursos son valiosos, por lo que los individuos buscan mantener los que poseen y adquirir otros más deseables; entre estos factores se encuentran el tiempo, los objetos, el

conocimiento, las condiciones y las energías (Lin et al., 2019). Además, el estrés y otras circunstancias negativas ocurren cuando hay una pérdida de recursos o una amenaza de pérdida (Lu y Guy, 2019). Ante ello, se espera que las personas utilicen algunos recursos de protección que amortigüen la pérdida de recursos u otros efectos negativos (Howard, 2019). Según Hobfoll (1989), las personas desarrollan dos tipos de estrategias, una para aumentar la probabilidad de refuerzos situacionales y otra para evitar la pérdida de características y circunstancias que amenazan sus recursos; la COR se basa en la segunda estrategia. El principio básico de la teoría es que las personas se esfuerzan por retener, proteger y generar recursos, mientras que lo que les amenaza es su pérdida cuando son considerados valiosos. Los recursos son de distinta índole: puede tratarse de bienes materiales (como dinero, muebles o inmuebles) o intangibles (como el conocimiento o el crédito bancario), condiciones económicas (como contar con un empleo o tener cierto estado civil) o habilidades personales (como la autoestima o el grado de expertise en cierto campo profesional) (Hobfoll, 2011). En el ámbito laboral, los recursos se definen como aquellos objetos, características personales o condiciones que un colaborador valora (Hobfoll, 1989); y por lo tanto, busca adquirir, mantener e incrementar sus recursos actuales para satisfacer las demandas de trabajo existentes. Sin embargo, los colaboradores tienen un número limitado de recursos (mentales, emocionales y físicos) en los que pueden invertir, y a medida que los pierden, intentarán administrar los restantes para evitar un mayor agotamiento de ellos en el futuro (Thanacoody et al., 2014).

Algunas investigaciones, como la realizada por Simha et al. (2014) utilizaron un enfoque multi-teórico, donde incluyeron la COR para identificar variables moderadoras en la relación entre agotamiento laboral y cinismo organizacional. También, en una investigación desarrollada por Huang y Simha (2018) realizada en la industria de semiconductores en Taiwán se encontró que el agotamiento en las relaciones y el cinismo predicen la enfermedad psicológica y el desempeño laboral y que, especialmente los empleados cínicos y sin esperanza son más susceptibles a la enfermedad. Marchand y Vandenberghe (2016) estudiaron múltiples organizaciones, y asumiendo el enfoque de la COR, analizaron en el tiempo el efecto de variables estresantes sobre el agotamiento emocional (medido seis meses después) y la rotación (medida un año después). Encontraron que la Teoría COR es un marco útil para interpretar las tendencias de evaluación de los individuos y ayudar a las organizaciones a identificar el tipo de recursos valiosos que deben proporcionar, de acuerdo a la propia percepción de los empleados si su propósito es mantener un clima laboral favorable y optimizar el desempeño organizacional. Por ello, en este trabajo de investigación se utiliza la perspectiva teórica de la COR.

### *Agotamiento emocional.*

Cuando las personas no pueden enfrentar el estrés de forma efectiva utilizando los recursos con que cuentan, se generará estrés prolongado y eventualmente se llegará al burnout (Houkes et al., 2003). Este fenómeno se convirtió por primera vez en el foco de atención e investigación social en la década de 1970, en la actualidad se reconoce como un problema importante en muchos lugares de trabajo de todo el mundo (Liu et al., 2019; Maslach y Leiter, 2017) y su naturaleza continúa siendo analizada (Abellanoza et al., 2018). El burnout se relaciona con la pérdida de energía y la falta crónica de recursos (Hakanen et al., 2018) y se compone de tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal reducida. El agotamiento emocional se reconoce como el núcleo central del síndrome, ya que es la dimensión que provoca las consecuencias más negativas (O'Neill y Xiao, 2010; Tayfur y Arslan, 2013). Esta variable es un tipo de tensión asociado con factores estresantes en el sitio de trabajo, que se comenzó a indagar a partir del modelo de Maslach (Cropanzano et al., 2003).

El estrés prepara a las personas para reaccionar ante el peligro; sin embargo, cuando es constante, puede minar la energía y llevar al agotamiento emocional (Houkes et al., 2003). El burnout comienza con el agotamiento, como respuesta a distintos factores del medio ambiente de la organización (Leiter y Robichaud,

1997). En ese entorno, aspectos demandantes llevan a la sobre-exigencia constante en el empleado, y en el largo plazo provocan agotamiento (Houkes et al., 2003). Entre los antecedentes potenciales del agotamiento emocional se encuentran altas demandas laborales, bajo control, sobrecarga de trabajo, escasas recompensas e inseguridad laboral, condiciones laborales, conflicto de rol y ambigüedad, falta de apoyo social, limitada participación en la toma de decisiones, falta de justicia y el riesgo ocupacional, entre otros (Baldwin et al., 1997; Baeriswyl et al., 2017; Tayfur y Arslan, 2013; Lopes de Carvalho et al., 2020; Aronsson et al., 2017). En este trabajo de investigación se indaga sobre tres antecedentes del agotamiento: las condiciones laborales, la sobrecarga de trabajo y el riesgo ocupacional.

Cuando las personas no pueden enfrentar el estrés de forma efectiva utilizando los recursos con que cuentan, se generará estrés prolongado y eventualmente se llegará al burnout (Houkes et al., 2003). Este fenómeno se convirtió por primera vez en el foco de atención e investigación social en la década de 1970, en la actualidad se reconoce como un problema importante en muchos lugares de trabajo de todo el mundo (Liu et al., 2019; Maslach y Leiter, 2017) y su naturaleza continúa siendo analizada (Abellanoza et al., 2018). El burnout se relaciona con la pérdida de energía y la falta crónica de recursos (Hakanen et al., 2018) y se compone de tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal reducida. El agotamiento emocional se reconoce como el núcleo central del síndrome, ya que es la dimensión que provoca las consecuencias más negativas (O'Neill y Xiao, 2010; Tayfur y Arslan, 2013). Esta variable es un tipo de tensión asociado con factores estresantes en el sitio de trabajo, que se comenzó a indagar a partir del modelo de Maslach (Cropanzano et al., 2003).

El estrés prepara a las personas para reaccionar ante el peligro; sin embargo, cuando es constante, puede minar la energía y llevar al agotamiento emocional (Houkes et al., 2003). El burnout comienza con el agotamiento, como respuesta a distintos factores del medio ambiente de la organización (Leiter y Robichaud, 1997). En ese entorno, aspectos demandantes llevan a la sobre-exigencia constante en el empleado, y en el largo plazo provocan agotamiento (Houkes et al., 2003). Entre los antecedentes potenciales del agotamiento emocional se encuentran altas demandas laborales, bajo control, sobrecarga de trabajo, escasas recompensas e inseguridad laboral, condiciones laborales, conflicto de rol y ambigüedad, falta de apoyo social, limitada participación en la toma de decisiones, falta de justicia y el riesgo ocupacional, entre otros (Baldwin et al., 1997; Baeriswyl et al., 2017; Tayfur y Arslan, 2013; Lopes de Carvalho et al., 2020; Aronsson et al., 2017). En este trabajo de investigación se indaga sobre tres antecedentes del agotamiento: las condiciones laborales, la sobrecarga de trabajo y el riesgo ocupacional.

*Condiciones laborales*. Algunos autores definen las condiciones en términos de la carga laboral y las horas que una persona destina a su trabajo (Liu et al., 2016); otros (Maggiori et al., 2013) en cambio, la conceptualizan en términos de la (in)seguridad y las demandas que requiere el empleo o bien, las condiciones físicas del trabajo o los aspectos psicológicos en el entorno laboral (Koch y Adler, 2018). Se ha identificado que las condiciones de trabajo inciden en la satisfacción (Jefferson, 2018), pero cuando son adversas pueden inhibir el bienestar de los empleados, afectando su salud y mermando su desempeño (Baldwin et al., 1997). En situaciones laborales fuertemente exigentes suele aparecer el agotamiento [emocional, físico y/o mental] (Seidler et al., 2014), con afectaciones en la productividad y la insatisfacción (Tayfur y Arslan, 2013). En esta investigación nos centramos en el agotamiento emocional como una relevante variable mediadora. Cuando las personas se agotan emocionalmente, perciben que carecen de los recursos para realizar las tareas requeridas y se sienten emocionalmente sobre-excedidas y agotadas (Maslach y Jackson, 1981).

Se ha identificado que las condiciones laborales influyen en el agotamiento emocional (Baeriswyl et al., 2017; Tayfur y Arslan, 2013). En una investigación longitudinal en entornos de innovación industrial con trabajadores alemanes (Koch y Adler, 2018) se identificó que las condiciones de trabajo que fomentan la innovación también pueden aumentar el agotamiento emocional de los empleados; particularmente, se encontró que la presencia de tareas irrazonables perjudica su bienestar psicológico. Por lo anterior, es posible afirmar que:



H1: Las condiciones laborales provocan agotamiento emocional en tiendas de conveniencia.

*Carga laboral*. La carga de trabajo usualmente se conceptualiza a partir de la razón que compara recursos y demandas, lo que implica la interacción entre el trabajador y las tareas que desarrolla en su empleo (Hancock y Matthews, 2018). Esta variable se refiere a la cantidad de trabajo que se asigna o se espera que una persona lleve a cabo (Liu y Lo, 2018). Las tareas que un trabajador debe realizar pueden convertirse en una amenaza de pérdida de recursos y afectar la relación de la carga de trabajo actual y la generación de tensión emocional; incluso, los empleados pueden tolerar cargas estresantes durante un periodo de tiempo si perciben que conducirán a resultados favorables para ellos (DiStaso y Shoss, 2020). Sin embargo, siempre existe la posibilidad de que las tareas asignadas superen a las que el trabajador puede llevar a cabo, es decir, que exista sobrecarga laboral. En el dominio del burnout, la carga laboral tiene un papel fundamental en el surgimiento del agotamiento (Abellanoza et al., 2018).

Las cargas de trabajo pesadas llevan a resultados actitudinales negativos (Karatepe y Karatepe, 2009), como el agotamiento emocional. Laborar bajo presiones de tiempo y esfuerzo conduce al agotamiento (Janssen et al., 1999). Este proceso comienza cuando el trabajador se enfrenta a cantidades de trabajo excesivas, ya que la carga laboral se vuelve abrumadora y el empleado puede sentirse desbordado (Liu y Lo, 2018). Luego, cuando la exposición a esas condiciones se vuelve continua y prolongada, surge el agotamiento (Demerouti et al., 2001). Incluso, se ha establecido que la sobrecarga de trabajo puede llevar a las personas a laborar, aunque se encuentren enfermas o tengan una salud frágil, situación que eventualmente provoca también agotamiento emocional (Baeriswyl et al., 2017). En el entorno de servicios de atención a personas, Tayfur y Arslan (2013) encontraron que las altas cargas de trabajo disminuyen el tiempo, la energía y la atención, y como resultado llevan al agotamiento emocional. En resumen, la sobrecarga de trabajo provoca agotamiento emocional (Baeriswyl et al., 2017; Houkes et al., 2003; Tayfur y Arslan, 2013; Janssen et al., 1999). Por ello, se postula que:

H2: La sobrecarga de trabajo lleva al agotamiento emocional en tiendas de conveniencia.

*Riesgo ocupacional*. Este se refiere a la exposición a la que se enfrentan los empleados en sus actividades y sus consecuencias en la salud (Aneziris et al., 2012). Algunos trabajadores están más expuestos que otros a diferentes tipos de riesgo y con distinta frecuencia (Nguyen et al., 2018), por ejemplo en un estudio desarrollado en Nueva Zelanda (Jay et al., 2017) se encontró que los empleados que laboran en horas no estándar de trabajo son más propensos a estar expuestos a riesgos ocupacionales y a múltiples peligros en la empresa.

En la industria minorista el riesgo ocupacional ha sido de interés para los investigadores. En Estados Unidos, en este sector se ocupa a más de 14 millones de personas y en él se han llegado a presentar el doble de lesiones que en el sector mayorista (Anderson y Chun, 2014). En varios países latinoamericanos, se ha identificado que en el sector existen amenazas laborales de tipo psicosocial, físico y ergonómico (Gómez-Palencia et al., 2017). Incluso, se ha encontrado que en esa industria se emplea a trabajadores muy jóvenes y mayores, quienes laboran durante largas jornadas y tienen una fuerte exposición al contacto público, por lo que se presentan altas tasas de rotación; en comparación con los trabajos agrícolas, mineros y de construcción, el sector minorista tiene una menor tasa de riesgo físico, aunque pueden presentarse otro tipo de riesgos (Anderson et al., 2020).

Un elevado nivel de riesgo ocupacional puede desencadenar en agotamiento emocional (Lopes de Carvalho et al., 2020). Tal es el caso de lo ocurrido durante la pandemia de covid-19, donde los trabajadores de la salud estuvieron sometidos a altos riesgos laborales que provocaron un desbalance entre su vida laboral y personal, fatiga física y mental, estrés, ansiedad y agotamiento (Sasangohar et al., 2020). Además, una investigación encontró que el riesgo ocupacional en forma de violencia física o psicológica tiene consecuencias negativas para la salud y el bienestar de los empleados, con afectaciones en términos de ansiedad, desmotivación y agotamiento emocional (de Boer et al., 2011). Por ello se propone que:

H3: El riesgo ocupacional conduce al agotamiento emocional en tiendas de conveniencia.

### *Cinismo organizacional.*

El cinismo organizacional tiene un impacto negativo en las organizaciones, y por ello es necesario prevenirlo y manejarlo a fin de mantener el desempeño, la eficiencia, la productividad e incluso la supervivencia de la firma (Kim et al., 2019; Kökalan, 2019). Esta variable es una actitud desfavorable que el trabajador tiene hacia la firma que lo emplea (Simha et al., 2014), y en él se refleja la actitud distante o la indiferencia hacia el trabajo (Liu y Lo, 2018). Por ello, las organizaciones y los gerentes deben identificar las condiciones que lo provocan (Arslan y Roudaki, 2019). El cinismo agrupa tres dimensiones: la creencia de la falta de integridad de la firma, la falta de afecto hacia ella y la tendencia del empleado a desplegar comportamientos críticos y despectivos, consistentes con esa creencia y falta de afecto (Dean et al., 1998).

El cinismo no es un rasgo de personalidad y tampoco se trata de un sentimiento que las personas llevan consigo (Dean et al., 1998; Johnson y O'Learey-Kelly, 2003; Naus et al., 2007), más bien, se genera en la organización. Es una creencia aprendida que se forma con las experiencias vividas en el sitio laboral (Naus et al., 2007; Johnson y O'Learey-Kelly, 2003), un estado actitudinal que puede cambiar con el tiempo (Dean et al., 1998), en respuesta a las violaciones de los intercambios sociales relacionados con el empleo (Johnson y O'Learey-Kelly, 2003), es decir, resulta de un proceso experiencial y cronológico. Cuando el empleado percibe situaciones en las que existe falta de alineación entre palabras y hechos, comienza a creer que la organización carece de integridad, lo que deviene en diversas formas de comportamiento entre las que se encuentra el cinismo (Johnson y O'Learey-Kelly, 2003). Esta respuesta se puede desarrollar no solo a partir de experiencias personales, sino también del conocimiento de las vivencias de otros, ya que las personas pueden desilusionarse de la organización, cuando se enteran de sus prácticas no éticas con otras organizaciones o empleados (Johnson y O'Learey-Kelly, 2003).

Los trabajadores cínicos le pierden el sentido a su trabajo (Demerouti et al., 2001), tienen una actitud generalizada y específica que involucra frustración, desilusión, desesperanza, desprecio y desconfianza, tanto hacia la organización que los emplea como hacia sus directivos u otro tipo de aspectos vinculados con ella (Dean et al., 1998). Un estudio aplicado en la zona fronteriza de Estados Unidos de Norteamérica y México, identificó que el cinismo laboral influye negativamente en la confianza que el empleado tiene hacia su patrón (Madero-Gómez y Peña-Rivera, 2011). Las personas desarrollan relaciones distantes y cínicas con su empleo, como una respuesta para alejarse de las demandas laborales excesivas y extenuantes (Leiter y Robichaud, 1997; Maslach et al., 1986). Esta actitud se caracteriza por el retiro o distanciamiento mental del objeto laboral, del contenido del trabajo o del trabajo en general (Demerouti et al., 2001). En el caso de empleos no relacionados con los servicios humanos, el cinismo implica indiferencia o actitud distante hacia el trabajo (Maslach et al., 1986). Cuando los empleados piensan que sus oportunidades son limitadas o inexistentes, tienden a reaccionar con alejamiento, como una medida para enfrentar la frustración (Houkes et al., 2003), e incluso eventualmente pueden dejar la organización (Cropanzano et al., 2003).

Se ha identificado que el agotamiento emocional es un antecedente del cinismo. Un estudio longitudinal con estudiantes de secundaria coreanos, encontró que el agotamiento emocional afecta el cinismo y la ineficiencia (Lee et al., 2020). También, en el ámbito de los estudios organizacionales se ha identificado que desde la perspectiva teórica del COR, el agotamiento emocional impacta en la rotación de personal, por el proceso implícito de extenuación de recursos (Lapointe et al., 2011), lo que evidencia que el agotamiento emocional es un predictor significativo del cinismo (Tayfur y Arslan, 2013). De la misma manera, trabajos empíricos realizados con personal administrativo (Kranabetter y Niessen, 2017) evidenciaron que el agotamiento emocional conduce al cinismo. Finalmente, un estudio en México identificó que el agotamiento emocional influye sobre el cinismo de empleados operativos en la industria maquiladora de autopartes para la exportación (Máñez-Guaderrama et al., 2017). Por tanto, es posible suponer que:

H4: El agotamiento emocional lleva al cinismo organizacional en tiendas de conveniencia.

### *Intención de rotación.*

La rotación de personal es un fenómeno que provoca estrés estructural y económico a las empresas: se pierde personal calificado, lo que eleva los costos de reclutamiento y selección, y además se generan detrimentos en términos de calidad, productividad, innovación y finalmente, de competitividad (Çınar et al., 2014). La decisión de rotar por lo regular se presenta cuando el empleado percibe que puede tener un mejor empleo o bien ocurre por motivos familiares o de salud (Çınar et al., 2014; Houkes et al., 2003). La propensión de abandono, también conocida como intención de rotación, es una variable psicológica asociada cercanamente con la rotación (Janssen et al., 1999) y en ella se refleja la intención del trabajador de abandonar la empresa (Thanacoody et al., 2014). Varios estudios en Latinoamérica se han enfocado a comprender las variables que afectan la intención de rotación. Por ejemplo, una investigación en la región central de Argentina aplicada a empleados de diferentes organizaciones públicas y privadas encontró que la intención de rotación es afectada significativamente por el burnout (Vaamonte et al., 2018). Además, un estudio realizado en el contexto mexicano confirmó que existe un proceso secuencial en el abandono de la empresa, y que los empleados que perciben poco apoyo por parte de la organización se verán emocionalmente afectados, lo que puede conducir a dejarla (Littlewood-Zimmerman, 2006).

La intención de rotación es una reacción, tanto al estrés inducido por la empresa como a sus consecuencias, entre las que se encuentra el cinismo (Tayfur y Arslan, 2013). Por una parte, es muy probable que los empleados que perciben que su agotamiento y frustración se mantendrán, tomen la decisión de abandonar la empresa (Lapointe et al., 2011). Asimismo, la percepción de inexistencia de reciprocidad en la relación empleado-organización puede llevar al desarrollo de actitudes cínicas, lo que en su momento intensifica el deseo de renunciar (Tayfur y Arslan, 2013). Más aún, el cinismo incide en la intención de rotación, porque los colaboradores cínicos consideran que la empresa carece de interés por ellos y solo los usa para aprovechar las oportunidades en el mercado, lo que los lleva a desarrollar el deseo de renunciar (Çınar et al., 2014). Por ello, se postula que:

H5. El cinismo organizacional deriva en la intención de rotar en tiendas de conveniencia.

## MÉTODO

Este estudio se realizó en una cadena de tiendas minoristas de conveniencia, de origen nacional, con más de 300 ubicaciones en Ciudad Juárez, Chihuahua a través de una investigación cuantitativa, empírica, no experimental y transversal, en una muestra probabilística de empleados de las tiendas. En una primera fase, se revisó la literatura académica para identificar los antecedentes sobre las variables de estudio. Con los hallazgos, se diseñó el instrumento para recolectar los datos, el cual se revisó con los directivos de la empresa, de forma previa a su aplicación; ello, con el propósito de adaptarlo al entorno. Posteriormente, se determinó el tamaño de la muestra probabilística, considerando un nivel de confianza del 95% y el tamaño de la población; la muestra determinada fue 308 empleados.

El trabajo de campo se llevó a cabo la primera semana del mes de abril del 2019. Los participantes se eligieron también de forma aleatoria. Con el apoyo del departamento de recursos humanos, se citó a las personas en las instalaciones corporativas, preparadas ex profeso para la aplicación de la encuesta. El instrumento fue aplicado durante varios días, en grupos de entre 15 y 20 empleados, a quienes se les explicó el carácter académico del trabajo y se les garantizó el anonimato de su respuesta. En total, participaron voluntariamente 204 empleados, lo cual representa el 66.2% de la muestra. Este tamaño de muestra cumple con las recomendaciones de Hair Jr. et al. (2017), que indican que la detección de una  $R^2$  de 0.25, con significancia estadística del 1% y potencia del 80% requiere de un mínimo de 75 observaciones; lo anterior,



para el análisis de modelos de Ecuaciones Estructurales con Mínimos Cuadrados Parciales [PLS-SEM], que fue precisamente la técnica estadística utilizada.

Salvo una de las variables, el resto fueron medidas con escalas disponibles en la literatura académica, adaptadas al contexto. Las variables se midieron con indicadores tipo Likert, con cinco puntos de asignación de respuesta, desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. Del modelo de medición original de 41 ítems (Tabla 1), sólo se eliminaron dos: Cinis1 e Irot2, por exceder el punto de corte máximo recomendado de 10, en el factor de inflación de la varianza [VIF]. Originalmente, la intención de rotación se valoró con 4 ítems adaptados de varias escalas (Alniaçik et al., 2013; Boshoff y Allen, 2000; Fournier et al., 2010; Ganesan y Weitz, 1996). El agotamiento emocional se midió con 9 ítems adaptados de la escala de Maslach y Jackson (1981). El cinismo con 6 ítems adaptados de la escala de Moreno et al. (2001). El riesgo ocupacional con 7 ítems, desarrollados conjuntamente con los directivos de la empresa, de acuerdo a las características específicas del giro de la misma. Las condiciones de trabajo (como dimensión de la satisfacción laboral extrínseca) con 8 ítems, adaptados de la escala de Boshoff y Allen (2000). Finalmente, la carga de trabajo, con 7 ítems adaptados de la escala de Fournier et al. (2010). Los ítems utilizados en el modelo original de medición de las variables se muestran en la tabla 1.

Intención de rotación	Irot1. Es probable que en poco tiempo comience a buscar otro empleo
	Irot 2. Estoy considerando renunciar
	Irot 3. Estoy pensando dejar esta empresa
	Irot 4. Estoy buscando un trabajo como éste, pero en otra empresa
Agotamiento emocional	Agot 1. Me estresa manejar dinero
	Agot 2. Me estresa trabajar directamente con personas
	Agot 3. Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo
	Agot 4. Me siento cansado al final de mi jornada de trabajo
	Agot 5. Me siento fatigado cuando tengo que ir a trabajar
	Agot 6. Trabajar todo el día es muy estresante
	Agot 7. Me siento cansado por mi trabajo
	Agot 8. Me siento frustrado por mi trabajo
	Agot 9. Creo que estoy trabajando demasiado
Cinismo organizacional	Cinis 1. He ido perdiendo interés por mi trabajo
	Cinis 2. He ido perdiendo entusiasmo por mi trabajo
	Cinis 3. He llegado a trabajar, tratando de hacer mi trabajo y esperando que no me molesten
	Cinis 4. Me he burlado de mí mismo pensando que mi trabajo "sirve para algo"
	Cinis 5. Dudo sobre el valor de mi trabajo
	Cinis 6. Me he ido convenciendo de que mi trabajo no sirve para nada
Carga de trabajo	Carga 1. Me falta tiempo para cumplir con mis tareas
	Carga 2. Es demasiado el trabajo que tengo, como para que lo haga yo solo
	Carga 3. Las metas de desempeño son muy altas
	Carga 4. Es demasiado el trabajo que tengo como para que todo salga bien
	Carga 5. Es demasiada la cantidad de trabajo que debo hacer
	Carga 6. Es demasiado el tiempo extra que debo trabajar
	Carga 7. El trabajo que tengo está afectando mi vida familiar
Condiciones de trabajo	Ctrab 1. Estoy satisfecho en esta empresa, porque creo que se preocupan por el bienestar de los empleados
	Ctrab 2. Estoy satisfecho con mi turno y horario de trabajo
	Ctrab 3. Estoy satisfecho con las condiciones en que trabajo [limpieza en los baños, bodega y pisos de la tienda]
	Ctrab 4. Estoy satisfecho con mis herramientas de trabajo [chamarra, guantes y utensilios]
	Ctrab 5. Estoy satisfecho con mi pago
	Ctrab 6. Creo que mi pago es justo
	Ctrab 7. Creo que mi pago es justo, comparado con compañeros de otras tiendas
	Ctrab 8. Creo que mi pago es justo, comparado con empleos parecidos en otras empresas
Riesgo ocupacional	Me siento inseguro en mi trabajo:
	Segur 1. Porque la tienda está en una zona insegura
	Segur 2. Porque niego la venta de alcohol o cigarros a menores o fuera de horario
	Segur 3. Porque manejo dinero en efectivo
	Segur 4. Por el tipo de clientes que atiendo [armados, drogados]
	Segur 5. Porque en la tienda se han presentado hechos violentos
	Segur 6. Porque me han agredido en mi trabajo
	Segur 7. Porque recibo amenazas de clientes

**TABLA 1:**  
**Operacionalización de variables**

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS

El 50.5% de los participantes fueron mujeres y el 49.5% hombres. Además, el 38% de los empleados contaban entre 20 y 30 años de edad, el 28.5% entre 31 y 40 años, 18% menores de 20 años, 12% entre 41 y 50 años y 3.5% más de 50 años. El 39.2% manifestó estar casado, 25.6% divorciado, 23.1% soltero, 6.1% separado y 6% unión libre. Respecto a la escolaridad destaca que 25.6% cuenta con la secundaria terminada, 22.1% preparatoria terminada, 17.5% tiene preparatoria inconclusa y 10.3% carrera profesional inconclusa (Tabla 2).

Sexo	Frecuencia	%	Edad	Frecuencia	%
Hombre	95	49.5	Menor de 20	36	18
Mujer	97	50.5	20-30	76	38
n	192	100	31-40	57	28.5
			41-50	24	12
			Más de 50	7	3,5
			n	200	100
Estado civil	Frecuencia	%	Escolaridad	Frecuencia	%
Soltero	46	23.1	Primaria inconclusa	6	3.1
Casado	78	39.2	Primaria terminada	10	5.1
Unión libre	12	6.0	Secundaria inconclusa	10	5.1
Divorciado	51	25.6	Secundaria terminada	50	25.6
Separado	12	6.1	Preparatoria inconclusa	34	17.5
n	199	100	Preparatoria terminada	43	22.1
			Carrera técnica	10	5.1
			Carrera profesional inconclusa	20	10.3
			Carrera profesional terminada	11	5.6
			Otra	1	0.5
			n	195	100

**TABLA 2:**  
**Características demográficas de los participantes**

Fuente: Elaboración propia

El análisis estructural se realizó en dos etapas. En la primera, se revisó el modelo de medición con el propósito de asegurarse de la confiabilidad y validez de los constructos. En la segunda, se evaluó y se probaron las hipótesis de investigación (Hair et al., 2017). Para ello se utilizó el software estadístico Smart PLS 3. En la tabla 3 se presentan los indicadores de confiabilidad y validez convergente.

De acuerdo al análisis, los indicadores presentaron valores adecuados. Las cargas factoriales de los ítems incluidos en el modelo de medición fueron mayores a 0.55, lo que indica que cada uno aporta aproximadamente el 30% de la varianza relacionada con el constructo (Falk y Miller, 1992); en todos los casos fueron significativos estadísticamente ya que mostraron valores t mayores a 1.96. Respecto de los tres indicadores restantes, en todos los casos se excedió el punto de corte mínimo recomendado. Los valores alfa de Cronbach fueron mayores a 0.70, los valores de fiabilidad compuesta superaron 0.70, y los valores de varianza media extraída [AVE] también excedieron el punto corte sugerido de 0.50 (Hair et al., 2020). Esto evidencia que el modelo tiene validez convergente.

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Agotamiento	0.945	0.954	0.698
Carga laboral	0.888	0.912	0.601
Cinismo	0.925	0.944	0.77
Condiciones de trabajo	0.879	0.899	0.526
Intención de rotación	0.921	0.95	0.863
Riesgo ocupacional	0.882	0.908	0.587

**TABLA 3:**  
**Validez convergente del modelo de medición**

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la validez discriminante del modelo, se utilizó el criterio Heterotrait-Monotrait Ratio [HTMT] recomendado por Hair et al. (2020) (Ver tabla 4). Este criterio evidenció que las variables del modelo son distintas entre ellas. En todos los casos, los ratios HTMT fueron menores de 0.85, punto de corte máximo establecido (Henseler et al., 2015).

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)						
	Agotamiento	Carga laboral	Cinismo	Condiciones de trabajo	Riesgo ocupacional	Intención de rotación
Agotamiento						
Carga laboral	0.753					
Cinismo	0.680	0.567				
Condiciones de trabajo	0.237	0.247	0.187			
Riesgo ocupacional	0.593	0.544	0.669	0.309		
Intención de rotación	0.566	0.526	0.727	0.266	0.493	

**TABLA 4:**  
**Validez discriminante del modelo**

Fuente: Elaboración propia

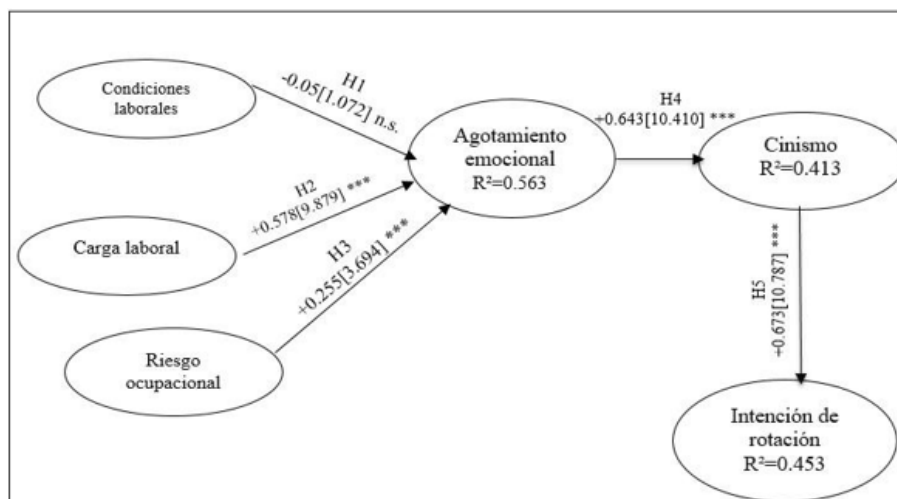
En la figura 1 se presenta el modelo contrastado. En él se muestran los siguientes indicadores: coeficientes path de las relaciones estructurales (valor path, valor t y significancia estadística) y los valores  $R^2$  de las variables endógenas del modelo, indicadores sobre los cuales se estableció la calidad de predicción del mismo. En los valores path se revisaron tres criterios: signo algebraico, magnitud y significancia. Cuando los valores path concuerdan con el signo algebraico postulado previamente, existe una validación empírica parcial de las relaciones propuestas de acuerdo a la teoría (Henseler et al., 2009). Los resultados indican que, en 4 de las 5 hipótesis, se coincide con los postulados teóricos; la excepción se encuentra en H1. Respecto de la magnitud y significancia, los hallazgos son similares: 4 de los paths estructurales fueron estadísticamente significativos [con valores t mayores a 1.96, nivel de confianza 95%] y mayores al punto de corte mínimo de 0.20. De acuerdo a estos criterios se rechaza H1, y no se rechazan H2, H3, H4 Y H5 (tabla 5). En términos de agotamiento emocional, la variable más influyente fue la sobrecarga de trabajo. Su efecto duplica el del riesgo ocupacional. Además, se reafirma que el agotamiento emocional provoca cinismo organizacional, el cual lleva al trabajador a tener la intención de abandono.

Efectos directos Path	Valor path	Valor t	Resultado
H1: Las condiciones laborales provocan agotamiento emocional.	-0.050	1.030	Rechazo
H2: La sobrecarga de trabajo lleva al agotamiento emocional.	0.578	9.585	No rechazo
H3: El riesgo ocupacional conduce al agotamiento emocional.	0.255	3.558	No rechazo
H4: El agotamiento emocional lleva al cinismo organizacional.	0.643	10.580	No rechazo
H5: El cinismo organizacional deriva en la intención de rotar.	0.673	11.082	No rechazo

**TABLA 5:**  
**Paths estructurales del modelo**

Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de determinación determina el nivel en el cual un modelo explica los datos (Seidel y Back, 2009). Si la  $R^2$  es de 0.67 se considera sustancial, si su valor es 0.35, es moderada, y si es de 0.19, se clasifica como débil (Henseler et al., 2009). En el modelo planteado, se encontró que las relaciones predicen de forma moderada-sustancial al agotamiento emocional, al cinismo organizacional y a la intención de rotación.



**FIGURA 1:**  
**Modelo expostfacto**

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

Esta investigación buscó indagar el efecto de tres variables estresantes sobre el agotamiento laboral, el efecto de éste sobre el cinismo organizacional y finalmente, la influencia del mismo sobre la intención de rotación. A pesar de que investigaciones previas en otros sectores, como el de servicios (Tayfur y Arslan, 2013) y el manufacturero (Koch y Adler, 2018), han encontrado que las condiciones laborales tienen un efecto significativo sobre el agotamiento emocional, en esta investigación enfocada al sector detallista, no pudo comprobarse que provoquen agotamiento emocional. La premisa fundamental de la teoría COR se asocia con la percepción del sujeto sobre su medio ambiente (Glazer y Liu, 2017). En el contexto estudiado, las condiciones de trabajo (p.ej. pago, horario, herramientas de trabajo) no son percibidas como estresantes que deriven en agotamiento emocional. En resumen, desde la perspectiva de la COR, no existe evidencia de que influyan negativamente en los recursos de los empleados, ya que el estrés se da cuando los recursos son amenazados por las demandas en el sitio de trabajo (Janssen et al., 1999).



Por otro lado, se comprobó que la sobrecarga de trabajo lleva al agotamiento emocional. En el contexto, la sobrecarga laboral fue eminentemente cuantitativa, relacionada con la demasía en el volumen de trabajo y el tiempo con que se cuenta para realizar las tareas de forma que todo salga bien. A semejanza de trabajos previos, esta variable fue la que mayor influencia tuvo sobre el agotamiento (Glazer y Liu, 2017). Los hallazgos coinciden con trabajos previos (Demerouti et al., 2001; Janssen et al., 1999; Liu y Lo, 2018; Tayfur y Arslan, 2013) que señalan que cuando el colaborador afronta cantidades excesivas y pesadas de trabajo, es decir existe mucho tiempo y esfuerzo invertidos (Janssen et al., 1999), la carga laboral lo sobrepasa y la situación puede volverse angustiante (Liu y Lo, 2018); si esta condición es repetitiva, surge el agotamiento (Demerouti et al., 2001). En términos de la teoría COR, los estímulos o eventos que conducen a la angustia psicológica se reconocen como estresantes (Hobfoll, 1989); esto es justamente, lo que sucede con la sobrecarga que enfrentan los trabajadores en el contexto.

El riesgo ocupacional conduce al agotamiento emocional en el contexto estudiado, porque los hechos de inseguridad son comunes. La variable se refleja, en mayor medida, en la percepción de riesgo ocupacional asociado con experiencias de hechos violentos vividos en la tienda, haber recibido amenazas de los clientes y por la atención de clientes que acuden al establecimiento armados o bajo influjo de enervantes. Los hallazgos coinciden con aportaciones previas de investigaciones en el sector minorista, respecto de la presencia de amenazas laborales psicosociales y físicas (Gómez-Palencia et al., 2017), asociadas con la fuerte exposición al contacto público (Anderson et al., 2020). Estos resultados evidencian el riesgo ocupacional que puede llevar al trabajador incluso a perder la vida. La teoría COR explica esto desde la amenaza de pérdida de recursos valiosos (Hobfoll, 1989).

También se encontró que, sin duda, el agotamiento emocional lleva al cinismo organizacional. Entre los caminos estructurales del modelo, este es uno de los más relevantes. El agotamiento se refleja en el cansancio del empleado por su trabajo, en su creencia de que está trabajando demasiado y ello lo lleva a sentirse agotado emocionalmente coincidiendo con los planteamientos recientes (Liu y Lo, 2018) que indican que el agotamiento se manifiesta en términos de fatiga laboral y cansancio emocional. El efecto encontrado concuerda con trabajos previos tanto en otras disciplinas (Lee et al., 2020) como en el campo de estudios organizacionales (Kranabetter y Niessen, 2017; Lapointe et al., 2011; Tayfur y Arslan, 2013). Estudios (Demerouti et al. 2001) indican que las intervenciones cuyo objetivo sea atender problemas de agotamiento y cinismo, tendrán más éxito si se diseñan de acuerdo al entorno laboral, atendiendo demandas y recursos específicos, y adaptadas a las necesidades particulares del mismo. Por otra parte, la COR señala la importancia de identificar qué tipo de recursos valiosos deben de proporcionarse, de acuerdo a la propia percepción de los empleados, para mantener un clima laboral favorable y optimizar el desempeño organizacional (Marchand y Vandenberghe, 2016).

Cuando los empleados se agotan, sus recursos personales se extinguen; en consecuencia y con el propósito de evitar daños en su salud, adoptan estrategias de protección entre las que se encuentran evadirse y retirarse de situaciones estresantes (Lapointe et al., 2011). En este caso, el cinismo organizacional derivó en la intención de rotar. El cinismo se refleja mayormente en la pérdida de interés del empleado por su trabajo, y en sus dudas sobre el valor del mismo. Estos resultados reiteran planteamientos previos (Çınar et al., 2014; Lapointe et al., 2011; Tayfur y Arslan, 2013). Los recursos del trabajador son limitados; a medida que las demandas en el sitio laboral se incrementan, dichos recursos disminuyen y, por tanto, el empleado hará lo posible para evitar su extinción (Thanacoody et al., 2014). Entre las formas de afrontar esta situación, se encuentra el cinismo, que puede inducir al trabajador a considerar la decisión de abandonar la empresa.

## CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo llevan a concluir que en el sector de tiendas de conveniencia ubicadas en la frontera norte del estado de Chihuahua, el agotamiento laboral tiene como antecedentes la sobrecarga de

trabajo y el riesgo ocupacional, y afecta indirectamente a la intención de rotación, a través de la mediación del cinismo del empleado. Estos hallazgos implican que para gestionar de mejor manera los estresantes laborales, las organizaciones deben ser capaces de identificar y diferenciar en el medio ambiente de trabajo, las fuentes potenciales de estrés y además, deben saber cómo los empleados las perciben (Glazer y Liu, 2017). En el contexto estudiado, la sobrecarga de trabajo es la variable que más incide sobre el agotamiento laboral. Desde la óptica de la teoría COR, esto implica que las demandas laborales amenazan al detrimento de los recursos de los empleados, ya que se enfrentan continua y prolongadamente a situaciones que demandan tiempo y esfuerzo excesivos, que los llevan a sentirse emocionalmente tensionados. En el contexto estudiado, la recomendación es que las intervenciones se realicen considerando que el agotamiento tiene su origen primordial en la sobrecarga laboral, seguida del riesgo ocupacional. Es decir, se debe poner especial atención en las cantidades de trabajo asignadas y en el tiempo disponible para realizar las tareas. Además, debe tenerse en cuenta que las personas que laboran en este entorno permanecen largos periodos de pie, en turnos de trabajo que en ocasiones son rotativos, e incluso han sido sujetas a condiciones de inseguridad, como asaltos o agresiones físicas o verbales. En lo relativo al riesgo ocupacional, si bien es imposible evitar la ocurrencia de hechos violentos, la organización tiene la capacidad y la responsabilidad de otorgar seguridad laboral con medidas preventivas (Huang et al., 2009), y dar apoyo psicológico o terapéutico a los empleados que viven estos eventos.

En síntesis, si los colaboradores sienten sobrecargas en su trabajo y además se enfrentan a situaciones de riesgo ocupacional, con el paso del tiempo experimentarán agotamiento, luego cinismo y finalmente tendrán la intención de dejar su trabajo. Esta cadena desgastante y nociva conduce a otro tipo de externalidades negativas: incremento de costos de reclutamiento, selección y capacitación del personal; pérdida de conocimiento tácito; disminución de la confianza; afectaciones al clima organizacional; y consecuentemente, reducción del desempeño individual y colectivo. Por tanto, en la práctica profesional, debe buscarse un equilibrio entre los recursos y las demandas del trabajador, si el propósito es optimizar el desempeño organizacional.

Este trabajo de investigación, a semejanza de otros, también tiene algunas limitaciones: se llevó a cabo solamente en trabajadores de una cadena de tiendas de conveniencia en el municipio de Juárez, estado de Chihuahua en México, y en un solo periodo de tiempo. Se recomienda que en trabajos futuros se replique este esfuerzo, preferentemente con muestras probabilísticas y que se indague sobre la influencia de otras variables influyentes, como el liderazgo y la satisfacción de los empleados. Nuestro enfoque desde la perspectiva teórica de la Conservación de los recursos del estrés amplió el conocimiento respecto el efecto de tres variables estresantes sobre el agotamiento laboral y la influencia de éste sobre el cinismo y la intención de rotación. Asimismo, se ha proporcionado nueva evidencia de las relaciones propuestas en un sector que ha sido poco estudiado y más aún en países emergentes como México.

**Contribuciones de los autores:** revisión de literatura, diseño de instrumento, trabajo de campo, análisis estadístico, discusión: Aurora Irma Máyne-Guaderrama, revisión de literatura, diseño de instrumento, análisis estadístico y discusión: Judith Cavazos-Arroyo.

**Financiamiento:** Esta investigación no recibió financiamiento de ninguna institución.

**Reconocimiento:** Nuestro más sincero reconocimiento a la cadena de tiendas de conveniencia que permitió la realización de esta investigación, facilitando el tiempo a con sus colaboradores para participar en el estudio

## REFERENCIAS

- Abellanoza, A., Provenzano-Hass, N., y Gatchel, R. (2018). Burnout in ER nurses: Review of the literature and interview themes. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(1), E12117. <https://doi.org/10.1111/jabr.12117>

- Allen, D. G., Bryant, P. C., y Vardaman, J. M. (2017). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Serhat, E., y Akçin, K. (2013). Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 274-281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Anderson, V., y Chun, H. (2014). Workplace Hazards and Prevention Options From a Nonrandom Sample of Retail Trade Businesses. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 20(1), 181-195. <https://doi.org/10.1080/10803548.2014.11077036>
- Anderson, V., Schulte, P. A., Novakovich, J., Pfirman, D., y Bhattacharya, A. (2020). Wholesale and retail trade sector occupational fatal and nonfatal injuries and illnesses from 2006 to 2016: Implications for intervention. *American Journal of Industrial Medicine*, 63(2), 121-134. <https://doi.org/10.1002/ajim.23063>
- Aneziris, O., Topali, E., y Papazoglou, I. (2012). Occupational risk of building construction. *Reliability Engineering & System Safety*, 105(September), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.res.2011.11.003>
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Träskman-Bendz, L., y Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(264), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Arslan, M., y Roudaki, J. (2019). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118-137. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Bacriswyl, S., Krause, A., Achim, E., y Martial, B. (2017). How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: The mediating role of sickness presenteeism. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 52-73. <https://doi.org/10.1037/str0000018>
- Baldwin, P. J., Dodd, M. D., y Wrate, R. M. (1997). Young doctors' health—I. How do working conditions affect attitudes, health and performance? *Social Science & Medicine*, 45(1), 35-40. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(96\)00306-1](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(96)00306-1)
- Boshoff, C., y Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 1, 63-90. <https://doi.org/10.1108/09564230010310295>
- Çınar, O., Karcioğlu, F., y Aslan, İ. (2014). The Relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.045>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., y Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- de Boer, J., Lok, A., van 't Verlaat, E. P., Duivenvoorden, H., Bakker, A. B., y Smit, B. J. (2011). Work-related critical incidents in hospital-based health care providers and the risk of post-traumatic stress symptoms, anxiety, and depression: A meta-analysis. *Social Science & Medicine*, 73(2), 316-326. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.05.009>
- Dean, J. W., Brandes, P., y Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- DiStaso, M. J., y Shoss, M. K. (2020). Looking forward: How anticipated workload change influences the present workload-emotional strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 401-409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000261>
- Falk, R., y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.

- Fournier, C., Tanner, J. F., Chonko, L. B., y Manolis, C. (2010). The Moderating Role of Ethical Climate on Salesperson Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 7-22. <https://10.2753/PSS0885-3134300101>
- Ganesan, S., y Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56. [https://10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Glazer, S., y Liu, C. (2017). *Work, Stress, Coping, and Stress Management*. Oxford University Press. <https://10.1093/acrefore/9780190236557.013.30>
- Gómez-Palencia, I. P., Gómez-Bustamante, E. M., y Severiche-Sierra, C. A. (2017). Riesgos físicos en vendedores minoristas del Mercado de Bazurto, Caribe Colombiano. *Ciencia y Salud Virtual*, 9(1), 13-22.
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second ed.). Los Angeles: Sage.
- Hair, J. J., Howard, M. C., y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(March ), 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hakanen, J., Peeters, M. C., y Schaufeli, W. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hancock, P., y Matthews, G. (2018). Workload and Performance: Associations, Insensitivities, and Dissociations. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 61(3), 374-392. <https://doi.org/10.1177/0018720818809590>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & P. N. Gauri, *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing)* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited. [https://10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In E. Folkman, *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., y 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., y Hobfoll, S. (2017). Conservation of Resources Theory: Resource Caravans and Passageways in Health Contexts. In C. Cooper, & J. Campbell-Quick, *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (First ed., pp. 443-457). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch27>
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., y Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427-450. <https://doi.org/10.1348/096317903322591578>
- Howard, M. C. (2019). The Measurement, Nomological Net, and Theory of Perceived Self-Esteem Instability: Applying the Conservation of Resources Theory to Understand the Construct. *Psychological Reports*, 122(3), 1007-1042. <https://doi.org/10.1177/0033294118781319>
- Huang, C.-S., y Simha, A. (2018). The mediating role of burnout in the relationships between perceived fit, leader-member exchange, psychological illness, and job performance. *International Journal of Stress Management*, 25(S1), 26-42. <https://doi.org/10.1037/str0000077>



- Huang, Y.-H., Leamon, T. B., Courtney, T. K., Dearmond, S., Chen, P. Y., y Blair, M. F. (2009). Financial Decision Makers' Views On Safety What SH&E Professionals Should Know. *Professional Safety*, 54(4), 36-42.
- Janssen, P. P., De Jonge, J., y Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29, 1360-1369. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1999.01022.x>
- Jay, S., Gander, P., Eng, A., Cheng, S., Douwes, J., Ellison-Loschmann, L., y Mannetje, A. (2017). New Zealanders working non-standard hours also have greater exposure to other workplace hazards. *Chronobiology International*, 34(4), 519-526. <https://doi.org/10.1080/07420528.2017.1307850>
- Jefferson, R. (2018). *Intrinsic and Extrinsic Job Motivators Predicting Likelihood of Employee Intent to Leave*. Minneapolis: Walden University. Recuperado 01 11, 2021, de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7005&context=dissertations>
- Johnson, J. L., y O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Karatepe, O., y Karatepe, T. (2009). Role Stress, Emotional Exhaustion, and Turnover Intentions: Does Organizational Tenure in Hotels Matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/15332840903323364>
- Kim, S., Jung, K., Noh, G., y Kang, L. (2019). What makes employees cynical in public organizations? Antecedents of organizational cynicism. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(6), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.8011>
- Koch, A. K., y Adler, M. (2018). Emotional exhaustion and innovation in the workplace: a longitudinal study. *Industrial Health, advpub*. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0095>
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*, 42(5), 625-640. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0090>
- Kranabetter, C., y Niessen, C. (2017). Managers as role models for health: Moderators of the relationship of transformational leadership with employee exhaustion and cynicism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(4), 492-502. <https://doi.org/10.1037/ocp0000044>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., y Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631. <https://doi.org/10.1177/0018726711424229>
- Lee, M., Lee, K. - J., Lee, S., y Cho, S. (2020). From emotional exhaustion to cynicism in academic burnout among Korean high school students: Focusing on the mediation effects of hatred of academic work. *Stress & Health*, 36, 376-383. <https://doi.org/10.1002/smi.2936>
- Leiter, M. P., y Robichaud, L. (1997). Relationships of occupational hazards with burnout: An assessment of measures and models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 35-44. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.1.35>
- Lin, S.-H., Scott, B. A., y Matta, F. K. (2019). The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- Littlewood-Zimmerman, H. (2004). Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(1), 27-37.
- Littlewood-Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25.
- Liu, H.-L., y Lo, V.-h. (2018). An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters. *Asian Journal of Communication*, 28(2), 153-169. <https://doi.org/10.1080/01292986.2017.1382544>



- Liu, W., Zhou, Z., y Che, X. (2019). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657-669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- Liu, Y., Wu, L.-M., Chou, P.-L., Chen, M. - H., Yang, L. - C., y Hsu, H. - T. (2016). The Influence of Work - Related Fatigue, Work Conditions, and Personal Characteristics on Intent to Leave Among New Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 48(1), 66-73. <https://doi.org/10.1111/jnu.12181>
- Lopes de Carvalho, A., da Silva Frazão, I., Rodrigues da Silva, D., Andrade, M. S., Cordeiro Vasconcelos, S., y de Aquino, J. M. (2020). Stress of nursing professionals working in pre-hospital care. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(2), e20180660. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0660>
- Lu, X., y Guy, M. (2019). Emotional Labor, Performance Goal Orientation, and Burnout from the Perspective of Conservation of Resources: A United States/China Comparison. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 685-706. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1507916>
- Madero-Gómez, S., y Peña-Rivera, H. (2011). Sentimientos del trabajador en una situación de despido laboral y su impacto en la confianza hacia el empleador. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 9(12), 9-24.
- Maggiore, C., Johnston, C., Krings, F., Massoudi, K., y Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437-449. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.001>
- Malik, M., y Sattar, S. (2020). Effects of Despotism Leadership and Sexual Harassment on Emotional Exhaustion of Employees in Health Sector of Pakistan: Moderating Role of Organizational Cynicism. *Review of Economics and Development Studies*, 5(2), 26-280. <https://doi.org/10.26710/reads.v5i2.587>
- Manzoor, M. T., Manzoor, T., y Khan, M. (2020). Workplace incivility: a cynicism booster leading to turnover intentions. *Decision*, 47, 91-99. <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00238-6>
- Marchand, C., y Vandenberghe, C. (2016). Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: The moderating role of negative affectivity. *International*, 23(4), 350-375. <https://doi.org/10.1037/str0000020>
- Margelytė-Pleskienė, A., y Vveinhardt, J. (2018). The Quintessence of Organizational Commitment and Organizational Cynicism. *Management of Organizations: Systematic Research*, 80(1), 67-88. <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0014>
- Maslach, C., y Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., y Leiter, M. (2017). Understanding burnout: New models. In C. Cooper, & J. Quick, *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 36-56). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., Jackson, S. E., y Leiter, M. P. (1986). *Maslach Burnout Inventory* (Third ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychology Press.
- Máynez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J., y Reyes-Flores, G. (2017). Efecto de la violación del contrato psicológico y el agotamiento emocional sobre el cinismo del empleado. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.002>
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Carvajal, R., y Escobar Redona, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Stress*, 7(1), 69-78.
- Naus, F., van Iterson, A., y Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718 <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
- Nguyen, T.-H.-Y., Bertin, M., Bodin, J., Fouquet, N., Bonvallot, N., y Roquelaure, Y. (2018). Multiple Exposures and Coexposures to Occupational Hazards Among Agricultural Workers: A Systematic Review of Observational Studies. *Safety and Health at Work*, 9(3), 239-248. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.04.002>
- O'Neill, J. W., y Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.004>

- Reyes-Flores, G., Máynez-Guaderrama, A., Cavazos-Arroyo, J., y Hernández-Gómez, J. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2), 1-19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Sasangohar, F., Jones, S. L., Masud, F. N., Vahidy, F. S., y Kash, B. A. (2020). Provider Burnout and Fatigue During the COVID-19 Pandemic: Lessons Learned From a High-Volume Intensive Care Unit. *Anesth Analg*, 131(1), 106-111. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000004866>
- Schmitz, M., Froese, F., y Bader, A. (2018). Organizational cynicism in multinational corporations in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 620-637. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1492203>
- Seidel, G., y Back, A. (2009, junio 8). *Success factor validation for global ERP programmes* [Presentación de ponencia]. 17th European Conference on Information Systems, Verona. <https://www.alexandria.unisg.ch/213715/>
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., y Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion – a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(10), 1-13. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Simha, A., Elloy, D. F., y Huang, H.-C. (2014). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52(3), 482-504. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0422>
- Tayfur, O., y Arslan, M. (2013). The role of lack of reciprocity, supervisory support, workload and work–family conflict on exhaustion: Evidence from physicians. *Psychology, Health & Medicine*, 18(5), 564-575. <https://doi.org/10.1080/13548506.2012.756535>
- Thanacoody, P. R., Newman, A., y Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disengagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1841-1857. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860389>
- Tong, J., Chong, S., Chen, J., Johnson, R., y Ren, X. (2020). The Interplay of Low Identification, Psychological Detachment, and Cynicism for Predicting Counterproductive Work Behaviour. *Applied Psychology*(69), 59-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12187>
- Vaamonte, J., Omar, A., y Saleesi, S. (2018). From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554-570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Clasificación JEL:* O15.