



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Antecedentes de la intención de permanencia en una
institución financiera de microcréditos

Tesis

Que para optar por el grado de:
Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:

Herman Frank Littlewood Zimmerman

Comité Tutor

Tutor principal:

Dr. Luis Fernando Arias Galicia
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Rodolfo Enrique Gutiérrez Martínez
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Dr. José Ramón Torres Solís
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Jesús Felipe Prado Uribe
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

México, D. F., abril 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

PRESENTACIÓN	p. 5
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.	
1.1 Las actitudes y el Comportamiento Organizacional	p. 8
1.1.1. Conformación y formación de las actitudes	p. 8
1.1.2 Actitudes y su relación con la intención y la conducta.....	p. 9
1.1.3 Teorías de consistencia de los tres componentes y teorías de consistencia conductual.....	p. 14
1.1.4. La intención, el comportamiento y la permanencia.....	p. 15
1.2 Rotación de personal: concepto y modelos	p. 16
1.2.1 Resultados de investigaciones empíricas de los primeros cuatro modelos de rotación.....	p. 26
1.2.2. Resultados de investigaciones sobre Intención de Renuncia, Renuncia, Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional.....	p. 30
1.3 Variables afectivas y cognitivas que anteceden a la rotación	p. 50
1.3.1 Satisfacción en el Trabajo.....	p. 51
1.3.2 Compromiso Organizacional.....	p. 52
1.3.3 Apoyo Organizacional Percibido	p. 62
1.3.4 Intención de Permanencia	p. 63
1.3.5 Búsqueda de Empleo.....	p. 65
CAPÍTULO II. MODELO PROPUESTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL	p. 67
CAPÍTULO III. MÉTODO	
3.1 Planteamiento del problema.....	p. 71
3.2 Justificación.....	p. 72
3.3 Objetivo y preguntas de investigación.....	p. 75
3.4 Hipótesis y variables.....	p. 75
3.5 Muestras (participantes).....	p. 77
3.5.1. Microfinancieras Sofom.....	p. 77
3.6 Tipo de estudio.....	p. 84
3.7 Instrumentos.....	p. 84
3.8 Procedimiento	p. 86
3.9 Análisis de datos.....	p. 86
CAPITULO IV. RESULTADOS	
4.1 Parte I: Análisis Factoriales	p. 88
4.2 Parte II: Análisis de los instrumentos.....	p. 95
4.3 Parte III: Análisis de las Hipótesis.....	p. 96
4.4 Parte IV: Análisis de características personales, puesto y sucursal.....	p. 101
4.5 Parte V: Análisis Factorial Confirmatorio.....	p. 104
CAPITULO V. DISCUSIÓN	p. 106
CAPITULO VI. CONCLUSIONES	p. 112
BIBLIOHEMEROGRAFÍA	p. 119
ANEXO: Cuestionario	p. 132

Tablas

Tabla 1. Síntesis de los modelos de rotación voluntaria.....	p. 24
--	-------

Tabla 2. Confiabilidades de consistencia interna.....	p. 60
Tabla 3. Definiciones de las variables de la investigación.....	p. 76
Tabla 4. Características demográficas de los participantes de la institución financiera.....	p. 82
Tabla 5. Características demográficas de 511 participantes de la segunda Muestra.....	p. 84
Tabla 6. Cargas factoriales de los reactivos de Satisfacción en el Trabajo	p. 89
Tabla 7. Cargas factoriales de los reactivos de Apoyo Organizacional Percibido....	p. 91
Tabla 8. Cargas factoriales de los reactivos de Compromiso Organizacional	p. 92
Tabla 9. Cargas factoriales de los reactivos de Búsqueda de Empleo	p. 94
Tabla 10. Cargas factoriales de los reactivos de Intención de Permanencia	p. 95
Tabla 11. Medias y desviaciones estándar de las variables afectivas y cognitivas después del análisis factorial	p. 95
Tabla 12. Coeficientes de confiabilidad de cada uno de los instrumentos después del análisis factorial	p. 96
Tabla 13. Coeficientes de correlación producto momento de Pearson entre Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia.....	p. 96
Tabla 14. Análisis Factorial Confirmatorio de seis los constructos.....	p. 99
Tabla 15. Resultados del análisis de ecuaciones estructurales aplicado al modelo de Intención de Permanencia.....	p. 100
Tabla 16. Análisis de varianza de antigüedad en la organización y los seis constructos.....	p. 103
Tabla 17. Prueba t de puesto y los seis constructos.....	p. 103
Tabla 18. Análisis de varianza de sucursal y los seis constructos.....	p. 104
Tabla 19. Análisis Factorial Confirmatorio de cuatro constructos.....	p. 104

Figuras

Figura 1: Teoría de la Conducta Planeada.....	p. 14
Figura 2: Modelo de Mobley (1977).....	p. 17
Figura 3: Modelo de Mobley et al. (1979).....	p. 18
Figura 4: Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982).....	p. 19
Figura 5: Modelo de Laczi y Hanisch.....	p. 21
Figura 6: Modelo de Hom y Kinicki.....	p. 23
Figura 7: Modelo de Luna-Arocas y Camps.....	p. 33
Figura 8: Modelo estructural de Intención de Permanencia.....	p. 69
Figura 9: Gráfica de Guijarro de Satisfacción en el Trabajo.....	p. 89
Figura 10: Gráfica de Guijarro de Apoyo Organizacional Percibido	p. 90
Figura 11: Gráfica de Guijarro de Compromiso Organizacional	p. 92
Figura 12: Gráfica de Guijarro de Búsqueda de Empleo	p. 93
Figura 13: Gráfica de Guijarro de Intención de Permanencia	p. 94
Figura 14: Análisis factorial confirmatorio de los seis constructos.....	p. 99
Figura 15: Modelo estructural de Intención de Permanencia.....	p. 101
Figura 16: Análisis factorial confirmatorio de los cuatro constructos.....	p. 105
Figura 17: Modelo de Intención de Permanencia.....	p. 109

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a cada uno de mis sinodales por su paciencia a lo largo de tantos años, por la relación académica y de amistad disfrutada, y por su reconocida trayectoria en el campo del comportamiento organizacional, tanto a nivel nacional como el internacional

Con mis sinodales y asesores he tenido la oportunidad de coincidir en eventos académicos y de convivencia, participar como ponente en congresos o ser coautor de artículos o capítulos de libro.

Por orden alfabético, estas han sido algunas de mis experiencias, experiencias que me encantaría sigan dándose en el futuro próximo.

A Fernando Arias lo conocí por primera vez en 1991 en la empresa Nivea (BDF), donde él realizó una consultoría y yo trabajaba en R.H; con él inicié el doctorado, y he tenido el gusto de coincidir en el extranjero (Chile, Argentina y Perú) y en varias ciudades de México (como Acapulco, Veracruz, S.L.P y Monterrey); Fernando ha tenido una influencia definitiva en mí preferencia por caminar en el sendero de la investigación de tipo cuantitativa.

Imanol Belausteguigoitia, uno de los pioneros de la investigación de la empresa familiar, lo conocí cuando ingresé al doctorado y él estaba por graduarse. Recuerdo con alegría una de las primeras investigaciones en las que participé con él, Fernando Arias y Patricia Mercado, sobre la influencia del Compromiso Organizacional en personal del CRIT.

Rodolfo Gutiérrez fue sinodal de mi tesis de licenciatura hace varios años, mi tesis se intituló “pronóstico de la rotación de auxiliares mediante la solicitud ponderada”, un tema que tiene que ver estrechamente con ésta tesis. También tuve la oportunidad de coincidir con él en Buenos Aires en el congreso de la SIP y escuchar sobre sus hallazgos sobre el estrés. Tanto él como José Ramón Torres son ejemplos contagiosos de tenacidad y optimismo, tanto académico como de vida.

Con José Ramón Torres he tenido frecuentes y gratas conversaciones académicas y de amistad, y hemos coincidido en congresos de COLPARMEX, ACACIA y la FCA-UNAM. José Ramón tuvo una gran influencia en los cimientos de la tesis y la interpretación de mis resultados.

Con Felipe Uribe me ha tocado realizar varias consultorías en empresas; participar en congresos en Acapulco, S.L.P., Querétaro; colaborar en investigaciones sobre clima, desgaste ocupacional y acoso laboral, y escribir en sus libros de Psicología de la Salud Organizacional. En años recientes hemos compartido varias experiencias organizacionales.

Mis agradecimientos también los tengo para mi esposa Elsa y mi hija Elizabeth, por su apoyo y comprensión por el largo tiempo que le he dedicado a este doctorado y que no se los dediqué a ellas.

PRESENTACIÓN

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional.

Pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han efectuado respecto al origen multivariado de la rotación voluntaria de personal. Algunas excepciones son las investigaciones sobre comportamiento humano en las organizaciones que incluyen la Intención de Permanencia (Arias, 1998; Arias, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Arias y Mercado, 2000; Arias, Mercado y Belausteguigoitia, 2000; Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002), la rotación de personal (Bernal, 2002) y el compromiso organizacional (Arias, 1998; Arias, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Arias y Mercado, 2000; Arias, Mercado y Belausteguigoitia, 2000; Belausteguigoitia, 2000; Mercado, 2002; Arciniega y González, 2006; y Betanzos, 2007a). Las teorías desarrolladas para explicar la rotación provienen de otras culturas y es necesario evaluar su aplicación al contexto mexicano.

La tesis adopta una postura sugerida por Ajzen (1991) que sugiere que la actitud es un antecedente crítico de la intención, y la intención a su vez es la que incide en la probabilidad de ocurrencia del comportamiento. La intención investigada es la Intención de Permanencia y se asume que el principal precursor de la renuncia o rotación voluntaria.

Cierta es la existencia de la creencia generalizada de que la paga insuficiente y la insatisfacción en el trabajo son las causas principales de la rotación de personal. Sin embargo, tanto Mobley (1977) como Blau y Boal (1987) han demostrado que la liga entre satisfacción en el trabajo y la rotación es débil. De aquí que Mobley et al. (1982) proponen que el Compromiso Organizacional se relaciona con la rotación, tal vez porque es un constructo más estable y menos susceptible a fluctuaciones diarias (Chelte y Tausky, 1987).

Al sugerir que el compromiso organizacional es el resultado de un proceso de doble vía, Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) introducen el constructo de Apoyo Organizacional Percibido, ya que los individuos que perciben apoyo por parte de su organización corresponden con un aumento del compromiso hacia la misma, por lo que los individuos que han creado el hábito de intercambios confiables y satisfactorios con su organización tienen una mayor probabilidad de permanecer en ella.

Lo señalado anteriormente pudiera ser el principio para dejar de lado la amplia difusión de que la paga o la insatisfacción en el trabajo son las únicas causas de la rotación, pues esta postura no deja de ser simplista e insuficiente al encontrar una baja relación entre la compensación, la rotación y la satisfacción en el trabajo (Mobley, 1977).

De aquí que la presente investigación tenga como finalidad entender y examinar la influencia de la Satisfacción en el Trabajo, el Apoyo Organizacional Percibido, el Compromiso Organizacional y la Intención de Permanencia en la rotación voluntaria de personal.

miso Organizacional, y la Búsqueda de Empleo como antecedentes relevantes de la Intención de Permanencia.

La justificación del presente estudio se sustenta en que, a diferencia de otros comportamientos que ocurren en el entorno laboral, la Intención de Permanencia y la rotación voluntaria de personal se manifiestan como una ruptura de la relación laboral entre individuos y organizaciones. Por dicha razón, es fundamental señalar que la separación incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde a empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales. Esto es, algún nivel resulta ser necesario, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). De aquí que Staw (1980) se refiera a ella un índice de efectividad organizacional. Por lo tanto, un indicador de efectividad de la función del área de recursos humanos es el control de la rotación indeseable o excesiva. En resumen, no sólo debe tomarse como un indicador de recursos humanos, sino como un indicador gerencial, debido a que son los jefes quienes tienen trato directo con el personal y ellos son corresponsables de mantener la rotación dentro de límites aceptables

De acuerdo a la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. (julio del 2003), la encuesta sobre índices de rotación en México para el primer semestre del 2003, señala que el 38% de las empresas tiene entre el 1 y 10%, el 31% tiene entre el 11 y el 20%, el 15% entre el 21 y 50% y el 15% entre el 51 y el 80%. El promedio es del 21.5% de rotación semestral. La encuesta no especifica si se trata de índices de rotación voluntaria, no obstante, de continuar se estima un preocupante índice promedio anual del 43%.

La misma asociación reporta que este fenómeno sigue siendo un problema (2009):

“...en el segundo trimestre de 2007, del total de asalariados en el País, 64 por ciento no tenía más de 5 años de trabajar en su actual centro laboral, contra una proporción de 62 por ciento de hace 2 años, detallan datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2007. Hasta el segundo trimestre de 2007, con apenas un año de antigüedad está el 29.3 por ciento de los 28.1 millones de asalariados en México, y con más de un año y hasta 5, se ubica el 33.6 por ciento. Solamente el 15 por ciento tiene más de 5 y hasta 10 años de antigüedad en su trabajo. Y apenas 5.2 por ciento más de 10 y hasta 30 años de servir a una misma empresa.”

El fenómeno de la rotación voluntaria es seguido con mayor atención en los Estados Unidos de América por el Departamento del Trabajo (Bureau of Labor Statistics, 7 de julio del 2009). Este departamento reporta que el promedio de rotación voluntaria mensual a mayo del 2009 es del 1.3% o 15.6% anual (1.9% en mayo del 2008); el ramo hotelero y restaurantero tiene el índice más alto (3.4% mensual) y el más bajo el Gobierno (0.5% mensual). Indudablemente, también en los E.U.A. hay organizaciones que sufren de niveles indeseables de rotación voluntaria.

Así, la presente investigación plantea como objetivo determinar cuáles son las variables cognitivas y afectivas que predicen la intención de permanencia, a fin de probar un modelo aplicable a empresas mexicanas que sufren de alta rotación.

Es importante señalar que esta tesis se ha llevado a cabo en dos etapas: En la primera realizó una investigación con 142 empleados que trabajan en sucursales de cinco ciudades de una institución financiera de microcrédito (SOFOL) que reporta un índice anual de rotación superior al 100% ; En la segunda etapa se aplicaron cuestionarios a 511 empleados de cuatro organizaciones diferentes que tienen un índice de rotación inferior al 20% anual, a fin de corroborar las propiedades psicométricas de los instrumentos aplicados en la primer etapa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En décadas anteriores y en la actualidad la rotación de personal ha despertado gran interés de investigadores y gerentes por identificar las razones que tienen los individuos para separarse de la organización que los emplea. Sin embargo, podría decirse que el factor común en ellos es que la rotación aparece tanto como actitud y como conducta. Por ello, de manera inicial se abordan conceptos y teorías que explican qué es una actitud y cuál es su relación con la conducta.

1.1 Las actitudes en el Comportamiento Organizacional.

1.1.1 Conformación y Formación de las actitudes

Son tres los supuestos básicos que conforman el concepto de actitud: (a) la actitud es un constructo hipotético, esto es, no podemos observar directamente las actitudes, solamente apreciamos sus consecuencias; (b) la actitud varía de un polo positivo a uno negativo; y (c) se asume que la actitud está relacionada con un comportamiento subsiguiente. Por otro lado, las actitudes tienen tres componentes: el afectivo, el cognitivo y el conductual (Allport, 1954). El componente afectivo consiste de sentimientos que surgen ante ciertos objetos, el componente conductual es una tendencia por actuar de una manera determinada hacia el objeto y el componente cognitivo se refiere a creencias acerca de los objetos, mismas que pueden expresarse con palabras.

El componente afectivo de la actitud es tal vez el más fuerte. Como en el caso de otras reacciones emocionales, el sentimiento puede ser influido intensamente por un proceso de aprendizaje. Por ejemplo, una persona que constantemente es elogiada por otra, en posteriores encuentros es probable que su sola presencia o voz evoque en ella sentimientos positivos. En otras palabras, desarrollará una actitud positiva hacia la persona que la elogia. También puede desarrollarse una actitud dependiendo de las consecuencias del comportamiento, como ocurre con el trabajador que es recompensado o castigado por su desempeño. El trabajador generará una actitud positiva (agrado) hacia el jefe que lo premia y una actitud negativa (desagrado) hacia el jefe que le da una reprimenda.

El componente cognitivo se refiere a creencias o al componente informativo de la conducta y puede desarrollarse mediante la lectura o escucha de una opinión o un hecho, la aprobación que hace otra persona sobre la actitud, la observación de comportamientos de modelos, o las creencias que el individuo genera para explicar su comportamiento y el entorno.

El componente conductual consiste de comportamientos observables en los que incurre la persona, como llegar tarde en el caso de un trabajador insatisfecho o trabajar hasta altas horas de la noche en el caso de un trabajador comprometido.

En resumen, son varios los investigadores (Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell, 1957; Fishbein, 1967, Mobley et al., 1982; Eisenberger et al., 1986, Meyer y Allen, 1991 y Ajzen 1991) que proponen a las actitudes como precursoras del comportamiento. Esto es, que las actitudes de trabajo también se relacionan con la conducta, y por lo tanto, las organizaciones que tienen trabajadores con actitudes positivas son más efectivas que aquellas compañías que tienen trabajadores con actitudes negativas. La importancia de ello estriba en que es posible medir, entender e influir en las actitudes y la conducta de los individuos.

Pero, ¿cómo es que se forman las actitudes?. Aunque es difícil negar que algunas actitudes pueden tener su origen en factores genéticos (Baron y Byrne, 1998), o se adquieren de los padres, profesores y compañeros (Robbins, 1994), cuando tomamos como punto de partida que las actitudes se aprenden, los principales caminos son dos. El primero de ellos está sustentado en el condicionamiento clásico (estímulo y reacción) y el segundo en la comparación (Baron y Byrne, 1998).

El condicionamiento clásico está basado en la asociación; por ejemplo, si el empleado tiene como estímulo un reconocimiento verbal en público, una reacción puede ser un mayor compromiso hacia la organización. No menos importante es el aprendizaje de las actitudes mediante la adopción de perspectivas “correctas”, es decir, aquellas que son favorecidas por los altos niveles jerárquicos o por las personas reconocidas institucionalmente como honorables.

Las actitudes también se aprenden con el ejemplo, observando las acciones de los demás (Bandura, 1997). Si para el jefe de departamento en verdad es importante la calidad, ésta se manifestará en sus actividades y es mayor la probabilidad de que el personal de esa unidad aprenda que la calidad es parte esencial del trabajo cotidiano.

En cuanto al segundo camino de aprendizaje de actitudes, prevalece el mecanismo de compararnos a nosotros mismos con los otros para determinar si nuestra visión de la realidad es correcta o no. Es fácil llegar a creer que en la medida en que nuestras opiniones coincidan con las de los demás, nuestras actitudes son apropiadas. Aquí no podemos hacer de lado el hecho de que pesan tanto las actitudes negativas como las positivas. Entonces, como lo afirma Baron y Byrne (1998), nuestras actitudes están moldeadas por la información que percibimos del ambiente organizacional, junto con nuestro propio deseo de tener la perspectiva correcta, y ésta puede ser aquella que tienen las personas que respetamos y admiramos.

1.1.2. Actitudes y su relación con la intención y la conducta.

Allport (1935) fue uno de los primeros en definir actitud como un estado mental y neural de preparación, organizado por la experiencia, que ejerce una influencia dinámica en la respuesta del individuo a objetos y situaciones relacionadas. En línea con Allport, Luthans (2002) la define como una predisposición por responder de manera favorable o desfavorable hacia una persona, objeto o entorno. Por ejemplo, cuando decimos que alguien es agradable, estamos expresando una actitud respecto a esa persona. De la misma manera, la gente tiene actitudes hacia las organizaciones y sus productos, el trabajo, los jefes, los

subordinados, el dinero, los medios de comunicación, el trabajo en equipo, las mujeres que trabajan y muchos otros aspectos relevantes del campo del comportamiento organizacional.

Aunque la definición formal de actitud tiene varias acepciones, la mayoría de psicólogos sociales están de acuerdo en que la principal característica del constructo es su naturaleza evaluativa (Edwards, 1957; Osgood, Suci y Tannenbaum, 1957; Bern, 1979; Fishbein y Ajzen, 1975; Hill, 1971; Oskamp 1991; Eagly y Chaiken, 1993). La actitud es un constructo que es inaccesible a observaciones directas y se puede inferir mediante respuestas medibles a preguntas como las que contienen cuestionarios estandarizados. Dichas respuestas manifiestan una postura evaluativa positiva o negativa. Sin embargo, años antes Allport (1954) consideró que la dimensión evaluativa es influida por tres factores o subdimensiones que son: el factor cognitivo, el afectivo y el conativo, que más adelante se explican.

El factor cognitivo se refiere a percepciones o creencias sobre el objeto actitudinal. Por ejemplo, un subordinado puede tener la creencia de que los jefes son autócratas y por lo tanto desarrolle una actitud negativa hacia ellos. Algunas cogniciones pueden ser de un tipo de no verbal y por ello difíciles de medir.

El factor afectivo se relaciona con sentimientos y reacciones emocionales a favor o en contra del objeto actitudinal. Las reacciones verbales, por ejemplo, pueden ser manifestaciones de rechazo o admiración por los jefes. Las reacciones no verbales se observan en gestos, posturas o respuestas de tipo fisiológico.

El factor conativo consiste de inclinaciones conductuales, intenciones y acciones a favor o en contra del objeto actitudinal. Por ejemplo, una actitud positiva a favor del jefe es un subalterno que sacrifica tiempo fuera de las horas de trabajo a fin de concluir un proyecto de trabajo.

Resumiendo, Allport (1954) señala que una actitud favorable o desfavorable hacia un objeto actitudinal puede inferirse a partir de reacciones verbales o no verbales, y estas pueden ser de naturaleza cognitiva, afectiva o conativa, puesto que reflejan creencias, sentimientos y conductas.

Ahora bien, un supuesto sobre la actitud que se deriva de los párrafos anteriores y que prevalece es que la actitud y la conducta son consistentes, eso es, los individuos mantienen creencias, sentimientos y conductas coherentes, pero este supuesto no fue apoyado por las primeras investigaciones, como las llevadas a cabo por LaPiere (1934), Minard (1952) y Himelstein y Moore (1963). Estas investigaciones encontraron que la gente no es consistente en diversas situaciones, y no se comporta de acuerdo a sus actitudes.

A continuación se discute como se ha tratado esta paradoja de la inconsistencia. Las conductas se llevan a cabo en situaciones específicas y por ello el contexto influye en el comportamiento y modera los efectos de las actitudes en la conducta. Por ejemplo, el caso de un empleado que se queja del maltrato de su jefe con sus compañeros, pero no lo hace con su jefe.

Las características de la situación activan tendencias disposicionales implícitas (Schwartz, 1977), y es por ello que se consideran estas variables moderadoras como el grado en que la disposición general se refleja en una conducta observable. En otras palabras, la actitud interactúa con otras variables y estos factores interactuantes pueden clasificarse en tres categorías: a) la situación, b) las características personales y c) características secundarias de la disposición.

En cuanto al factor “situación”, Carver (1975) en un estudio sobre la actitud hacia el castigo, la percepción sobre su efectividad y la voluntad por aplicarlo, encontró que los participantes administraban supuestas cargas eléctricas de manera consistente con su actitud cuando un espejo estaba presente y en el que los participantes podían observarse, pero no cuando no había dicho espejo.

En cuanto al factor “características personales”, Snyder y Swann (1976) encontraron el rasgo “automonitoreo” modera la relación entre la actitud y la conducta. Un grupo de estudiantes que desempeñaron el papel de jurado en una simulación de un juicio legal para deliberar sobre discriminación laboral sexual, mostraron consistencia entre su actitud en contra de la discriminación en el caso de tener bajo puntaje en automonitoreo, pero baja consistencia en el caso de los estudiantes con puntaje alto en automonitoreo.

En cuanto al factor “características secundarias de la disposición” se consideran la estructura interna de la actitud (cognición, afectividad y conatividad), la reflexión, el involucramiento personal, la confianza que se tiene en la actitud y la experiencia directa.

Por ejemplo, Norman (1975) encontró consistencia entre la actitud y la conducta en el caso de individuos que tienen una alta consistencia entre la parte afectiva y la cognitiva, pero baja en el caso de inconsistencia afectiva-cognitiva; Snyder (1982); en una simulación de juicio por discriminación laboral sexual, descubrió que los participantes a los que se les pidió reflexionasen sobre su veredicto antes de tomar una decisión, si mostraron consistencia entre su actitud y veredicto, más no en el caso de los participantes que no se les pidió reflexión; Fazio y Zana (1978) encontraron que los estudiantes que expresan seguridad y confianza por participar exitosamente como voluntarios en un experimento, mostraron consistencia entre sus actitud y conducta, más no los estudiantes con baja confianza; y Regan y Fazio (1977) en un experimento permitieron a un grupo de participantes tener experiencia directa con acertijos y a otro grupo no, los que tuvieron experiencia directa mostraron consistencia entre su actitud y la solución de acertijos, y no la mostraron aquellos que no tuvieron experiencia previa.

Entonces, es razonable proponer que hay situaciones o condiciones en las que se relacionan estrechamente las disposiciones generales y la conducta. Las variables moderadoras identificadas en los párrafos anteriores dan ejemplos en los que se observa consistencia entre la actitud y la conducta.

Por otro lado, las tendencias actitudinales y conductuales no pueden establecerse a partir de una sola observación o medición, y es por ello que es necesario agregar varias observaciones en ocasiones y contextos diferentes, puesto que de no hacerlo, se obtendrían bajas correlaciones entre mediciones globales actitudinales y eventos singulares. Como se

ha definido, las actitudes son disposiciones relativamente estables que ejercen influencia en el comportamiento.

A continuación se trata el tema de la intención, debido a que se le ha ligado estrechamente con la conducta: La actitud favorable aumenta la probabilidad de la conducta y la intención media esta relación, como el caso de empleados que les es atractivo un empleo en otra organización.

La intención.

Generalmente se acepta que el comportamiento esta sometido a la voluntad del individuo, por lo que las personas pueden ejecutar una acción si así lo deciden. La intención permanece como una disposición conductual hasta que surge una oportunidad que traduce la intención en acción. Fishbein y Ajzen (1975) proponen que la intención es la disposición más estrechamente ligada con la acción, más que la misma actitud; una investigación que apoya esta aseveración el estudio meta analítico realizado por Armitage y Conner (2001) encontró que la correlación promedio entre la intención y una diversidad de conductas es .47 Sin embargo, es posible que la intención no pronostique la conducta, ya sea por la inconsistencia entre mediciones; porque la intención medida solo se considera desde un punto de vista global y la conducta específica involucra un comportamiento en un contexto particular; porque la intención es dinámica y esta cambia con el tiempo; porque hay personas inconsistentes que no hacen lo que dicen que harían; o porque algunos individuos no tienen control sobre su comportamiento.

Hasta este punto se ha propuesto que un predictor de la conducta es la intención, pero la intención por si sola no basta y es necesario considerar otros factores que ayuden al entendimiento del comportamiento y su relación con la actitud. Para ello, la Teoría de la Acción Razonada (TAR) fue propuesta por Ajzen y Fishbein (1980) para explicar los antecedentes causales de la intención de conducta voluntaria (sobre la que se tiene control), y la Teoría de Conducta Planeada (TCP), más tarde fue introducida por Ajzen (1991), para extender la TAR mediante la consideración del control conductual percibido.

Teoría de la Acción Razonada (TAR).

Como se mencionó, Ajzen y Fishbein (1980) desarrollan esta teoría en respuesta a la baja capacidad predictiva de teorías actitudinales contemporáneas. La teoría se fundamenta en tres constructos fundamentales: Intención Conductual (IC), Actitud (A) y Norma Subjetiva (NS). Anteriormente se han descrito los constructos IC y A, pero NS requiere ser explicado. NS es un constructo que combina las expectativas de personas relevantes que el individuo percibe en cuanto a una conducta. En otras palabras, es la percepción que uno tiene sobre lo que otras personas importantes esperan que él o ella debe hacer.

TAR sugiere que la IC es el resultado de la interacción que entre la actitud (A) hacia dicha conducta y la NS; esto se explica con la siguiente formula:

$$IC = A + NS$$

Entonces, una persona tendrá la intención de ejecutar una conducta si su actitud hacia dicha conducta es positiva y si sus referentes sociales consideran aceptable dicha conducta. Eso es, la conducta voluntaria de una persona es pronosticada por su actitud hacia la conducta y lo que piensa que es aceptable para persona importantes como son familiares, compañeros de trabajo o jefes; la actitud y la norma subjetiva juntas generan la intención, y la intención a su vez conduce a la conducta.

Fishbein y Ajzen afirman que A y NS no tiene el mismo peso predictivo, ya que dependiendo de la persona y la situación, estos constructos contribuyen de manera diferente a la IC y es necesario incluir pesos (P) empíricamente derivados en la formula:

$$IC = A * P + NS * P$$

Sin embargo, Sheppard, Hartwick y Warshaw (1988) en dos estudios meta analíticos concluyen que la IC pronostica comportamientos voluntarios, a menos de que no cambie la intención antes de la ejecución de la conducta o que no corresponda la medición de IC con el criterio conductual en términos de la acción, el objetivo, el contexto, y el tiempo. Estos autores señalan que las variables moderadoras de la TAR son tres: la primera, es necesario diferenciar la intención conductual (por ejemplo, llegar temprano) y la intención objetivo (por ejemplo, obtener un premio de puntualidad); la segunda, considerar la presencia de opción, ya que la opción puede cambiar la naturaleza de la intención; y la tercera, diferenciar la intención de la estimación, ya que hay ocasiones en las que el individuo tiene intenciones y expectativas inconsistentes.

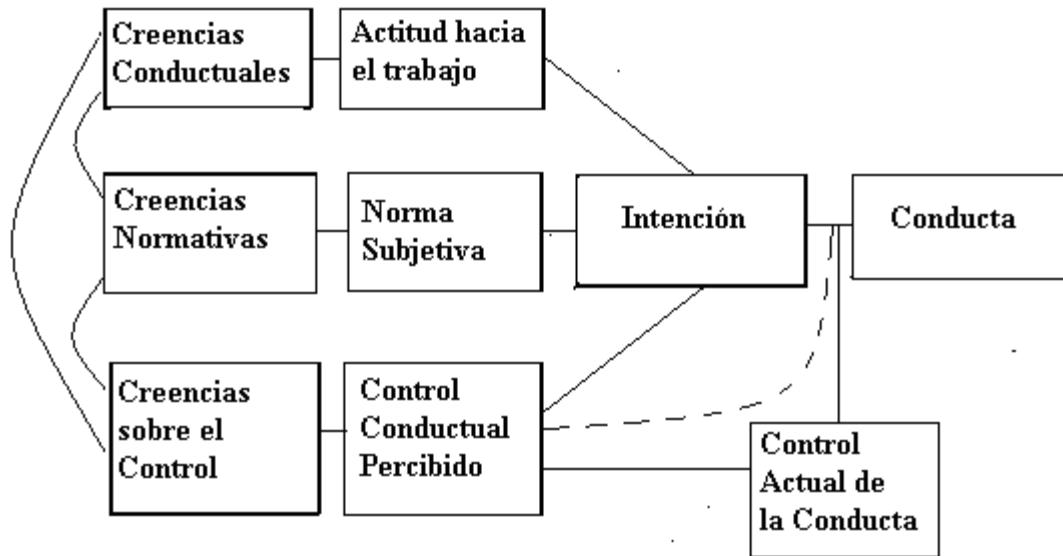
La Teoría de la Conducta Planeada (TCP).

La TPC modifica la TAR debido a que Ajzen (1991) añade el constructo “Control Conductual Percibido (CCP)” que tiene su origen en el concepto de autoeficacia de Bandura (1986). Bandura define la autoeficacia como la convicción que tiene el individuo acerca de su capacidad para ejecutar un comportamiento y que esta creencia es la condición más importante en el cambio conductual.

En términos generales, las personas intentan una conducta cuando la evalúan como positiva (Actitud o A), cuando perciben presión social por ejecutarla (Norma Subjetiva o NS), y cuando creen que pueden ejecutarla (Control Conductual Percibido o CCP).

En la figura 1 se esquematiza la secuencia de variables que anteceden a la Conducta, esta inicia con la influencia simultánea de la Actitud, la Norma Subjetiva y el Control Conductual Percibido en la Intención, que a su vez influye en la Conducta. Esta representación esquemática de la teoría muestra que el comportamiento esta guiado por tres tipos de consideraciones o creencias: a. creencias acerca de las consecuencias probables del comportamiento (Creencias Conductuales); b. creencias acerca de las Expectativas Normativas de otras personas relevantes (Creencias Normativas); y c. creencias acerca de la presencia de factores que pueden obstaculizar o facilitar la conducta (Creencias sobre el Control). En sus respectivos agregados, las creencias producen una actitud (favorable o desfavorable), norma subjetiva y la percepción de control. Las combinación de estos tres constructos, dan a lugar a la Intención conductual.

Como una regla general, entre más favorable es la Actitud y la Norma Subjetiva, mayor es el Control Conductual Percibido, y más fuerte será la Intención por ejecutar el comportamiento, que en el caso de la tesis la intención es permanecer en el trabajo. Finalmente, dado un suficiente grado de control sobre la conducta, se espera que el individuo lleve a cabo su intención cuando se presente la oportunidad. Por lo tanto, se asume que la intención es un antecedente inmediato de la conducta.



Fuente: Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.

Figura 1. Teoría de la Conducta Planeada (Ajzen, 1991)

1.1.3 Teorías de consistencia de los tres componentes y teorías de consistencia conductual.

Hay dos tipos de teorías sobre consistencia actitudinal. El primero es aquél que explica porqué los tres componentes de las actitudes (cognición, afectividad e intención conductual) son consistentes. En la teoría del equilibrio de Heider (1958 en Rajecki, 1990) una incomodidad resulta porque dentro de la actitud hay una inconsistencia entre lo cognitivo, lo conductual y lo afectivo, que en consecuencia genera una presión psicológica tendiente a mantener el equilibrio. Este principio de equilibrio-desequilibrio puede ser aplicado a cualquier representación mental. Si una persona está atraída por la imagen organizacional de una empresa e ingresa a trabajar a ella, pero no tolera al superior inmediato o una política de personal, se generará un desequilibrio y con ello el deseo de modificar la situación. Hay maneras diversas de resolver esta inconsistencia, entre las que están: a) decidir que el jefe no es tan desagradable, b) lograr que el jefe cambie su comportamiento, o c) abandonar la organización.

El modelo de congruencia de Osgood (1955 en Rajecki, 1990) hace referencia a la capacidad limitada de nuestra conciencia social y se enfoca en la manera en que integramos comunicaciones acerca de los objetos actitudinales. Tales mensajes pueden resultar en una condición de incongruencia. Por ejemplo, un compañero desagradable en el trabajo que habla bien del jefe o de otra persona que sí nos agrada, genera una inconsistencia en nuestra percepción, porque el referente coincide aunque no el emisor del mensaje. Este modelo predice que la situación va a causar un cambio en la actitud hacia la gente, la fuente o el objeto de comunicación. Un supuesto básico es que cuando una persona desagradable o rechazada apoya o habla bien de una persona agradable o aceptable, resultará en un cambio de actitud hacia ambas personas.

La teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger (1957 en Rajecki, 1990) hace referencia a la incompatibilidad entre lo que se hace, lo que se cree y se dice. La importancia de esta teoría radica en que debido a ésta cambiamos nuestras propias actitudes y llegamos a sentirnos incómodos. La teoría de la disonancia cognoscitiva empieza con una idea razonable: a las personas no les gusta la incoherencia y cuando se presenta se sienten motivados a evitarla. Por ello, no es sorprendente que cuando experimentemos la disonancia, busquemos reducirla del modo más sencillo posible, lo que tiene una influencia en la conducta laboral.

En el segundo tipo de teorías sobre las actitudes, se establece que la conducta es consistente con la actitud. Como se señaló anteriormente, se trata de las teorías de Acción Razonada y Conducta Planeada.

En ambos tipos de teorías, la consecuencia de la actitud favorable hacia la organización es la Intención de Permanencia y de una actitud desfavorable entonces es Intención de Renuncia que probablemente se derivará en rotación. En la siguiente sección se describe este comportamiento de ruptura entre el individuo y la organización., y se explica su relación con las actitudes y la Intención.

1.1.4. La intención, el comportamiento y la permanencia.

El tema central de la tesis es la Intención de Permanencia, sus antecedentes y consecuencias.

Tal como se ha explicado en el punto 1.1.2, la intención es antecedida por la actitud, la norma subjetiva y el control conductual. Entre estos antecedentes están las actitudes hacia el trabajo y su contexto, y tal vez la más investigadas en el campo del comportamiento organizaciones son Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional. En el punto 1.3 estos constructos son presentados y descritos como actitudes que se relacionan con la Intención de Permanencia.

De acuerdo a la figura 1, la consecuencia de la intención es el comportamiento, que en esta tesis es la renuncia o la rotación voluntaria de personal, que es presentada y descrita con seis modelos desarrollados en las últimas cuatro décadas (punto 1.2)

1.2 Rotación de personal: concepto y modelos

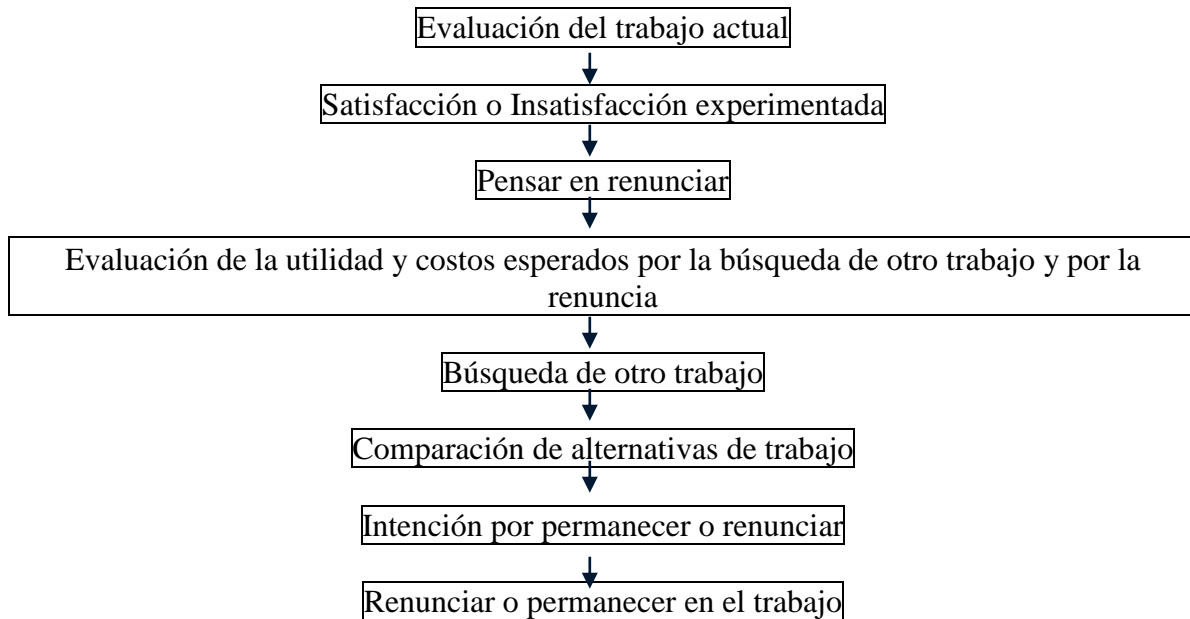
La importancia del estudio de la rotación de personal se desprende de las consecuencias que tiene para la organización y las personas, como los costos de reclutamiento, la selección y la capacitación de más personal; el desempeño inferior del personal recién contratado y sin experiencia; la interrupción de una carrera y una relación laboral; y la posible pérdida de habilidades y conocimientos, lo que ha dado lugar a la necesidad de entender las causas de este comportamiento.

De aquí que el concepto de rotación de personal haya llamado la atención desde hace décadas y varias investigaciones han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación (Williams y Hazer, 1986). La mayoría de los estudios han identificado algunas actitudes de trabajo (Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional) y variables demográficas (por ejemplo, edad y educación) como antecedentes importantes de la rotación (Arnold y Feldman, 1982). Otros estudios también han señalado la importancia de la disponibilidad de alternativas de trabajo (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979) y de las intenciones conductuales (por ejemplo, la Intención por Buscar Trabajo y la Intención de Permanencia) como las principales causas de la rotación (Fishbein, 1967).

Es por estas razones que en esta sección se describen seis modelos seleccionados a fin de analizarlos y evaluarlos de acuerdo a investigaciones empíricas.

Primer y segundo modelo (Mobley 1977 y Mobley et al. 1979).

Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue llevado a cabo por Mobley (1977) y Mobley et al. (1979). Sus modelos se enfocaron en dos facetas: el primero de ellos hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la Intención de Permanencia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la Satisfacción en el Trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y permanencia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo. En la figura 2 se presenta el modelo desarrollado por Mobley en 1977.



Fuente: Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Figura 2: Modelo de Mobley (1977)

El segundo modelo de Mowday et al. (1979), presentado en la figura 3, identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

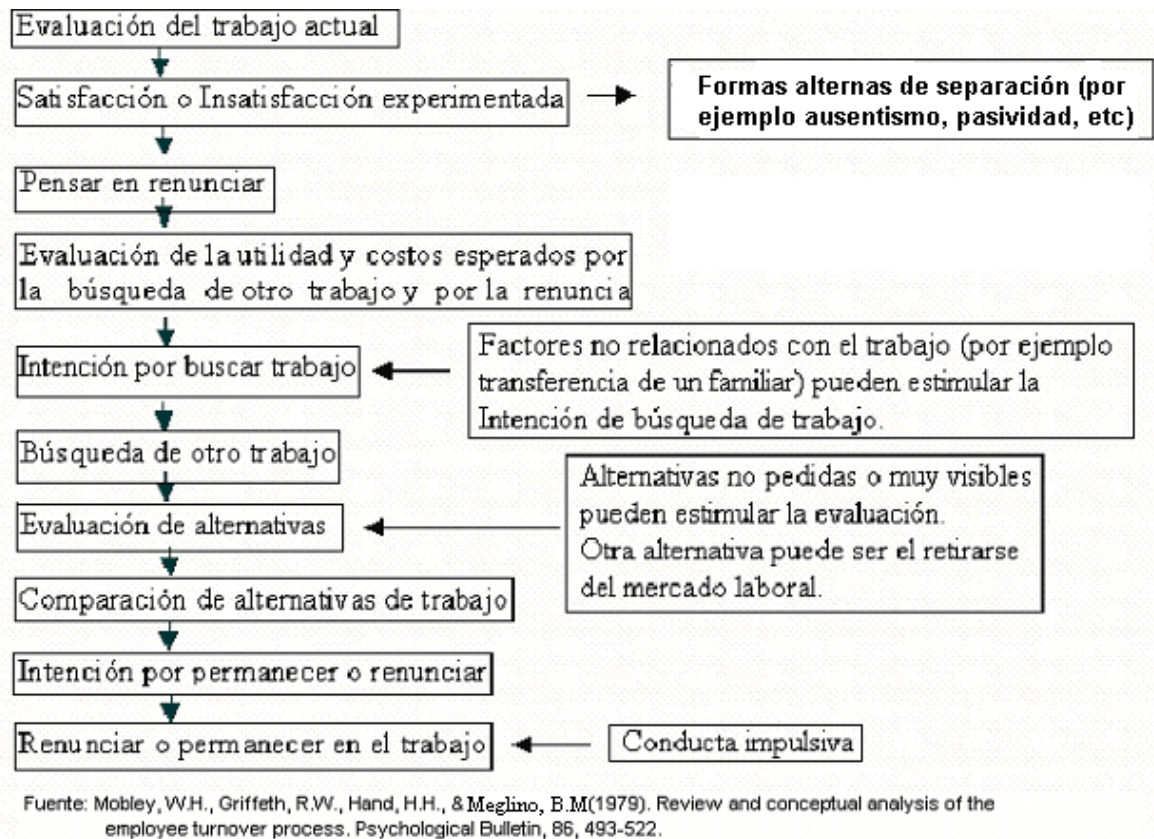


Figura 3. Modelo de Mobley et al. (1979)

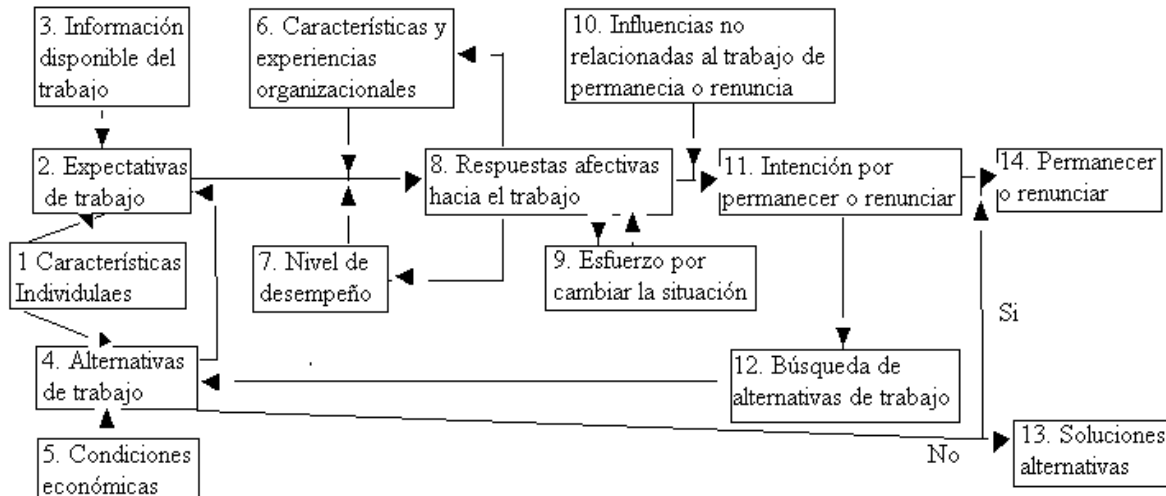
Tercer modelo (Price y Mueller).

El tercer modelo analizado en el presente trabajo es el propuesto por Price y Mueller (1981), quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la Satisfacción en el Trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley (1977) y el trabajo de March y Simon (1958). Al igual que March y Simon, Price y Mueller (1981) consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones. La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer en o renunciar a la organización.

Cuarto modelo (Mowday, Porter y Steers).

El cuarto modelo abordado en este estudio para el análisis de la rotación fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers (1982). Los autores fueron influidos por March y Simon

(1958), Vroom (1964), Porter y Steers (1973) y Mowday et al. (1979). Presentan un modelo de rotación de personal (Figura 4) dividido en 13 pasos.



Fuente: Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press.

Figura 4. Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982)

El modelo inicia con las Características Individuales (1), como lo son ocupación, educación, edad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que determinan en parte las Expectativas del individuo sobre el Trabajo (2) y las Alternativas de Trabajo (4) a las que puede acceder el individuo. Por ejemplo, la educación y experiencia del individuo pueden generar expectativas sobre qué puesto y sueldo debe recibir al contratarse. Por otro lado, entre más alternativas tenga el empleado, más demandante y crítico será al evaluar su puesto actual y las oportunidades de empleo.

Las Expectativas también son influidas por la Información Disponible (3) sobre la organización y el puesto al momento de la contratación y tiempo después. La entrevista de trabajo permite al individuo tomar decisiones y establecer expectativas. Las Expectativas que tiene el empleado al inicio de una nueva relación laboral pueden involucrar creencias acerca de la naturaleza del puesto, recompensas por rendimiento satisfactorio, y el tipo de relaciones interpersonales.

Dependiendo del cumplimiento de las Expectativas, las Características y Experiencias Organizacionales (6) y el Nivel de Desempeño (7), el individuo genera Respuestas Afectivas hacia el trabajo (8). Por ejemplo, el individuo experimentará insatisfacción si las Expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas. Resulta necesario aclarar que las Características y Experiencias Organizacionales se refieren a la política de sueldos y promociones, las respon-

sabilidades del puesto, las relaciones con compañeros de trabajo, el tamaño del grupo, el estilo de supervisión, la estructura organizacional, la oportunidad de participar en la toma de decisiones, la ubicación geográfica, así como las metas y valores organizacionales.

Por otro lado, un bajo Nivel de Desempeño genera actitudes negativas, ansiedad y frustración; mientras que un alto nivel de desempeño se manifiesta en Satisfacción en el Trabajo.

La siguiente parte del modelo explica la relación entre las actitudes hacia el trabajo (Respuestas Afectivas) y la Intención por Permanecer o renunciar (11). En otras palabras, establece que la Intención de Permanencia depende de la respuesta afectiva hacia el trabajo e influencias no laborales (10). Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de Satisfacción en el Trabajo conlleva a la Intención de Permanencia, de la misma manera que lo hacen factores no laborales tales como las demandas familiares. Sin embargo, una actitud negativa no siempre termina en la Intención de Permanencia o en la renuncia misma; también puede encaminar al individuo a realizar un Esfuerzo por cambiar la situación (9), como puede ser la solicitud de una transferencia a otro puesto dentro de la organización, el cambio de las responsabilidades del puesto, la amenaza de renuncia, o participar activamente en el sindicato.

La parte final del modelo considera la relación entre la Intención de Permanencia (11) y la Renuncia (14). Se propone que la Renuncia está determinada por la combinación de la Intención de Permanencia y la disponibilidad de Alternativas de Trabajo (4). Las Alternativas de Trabajo son determinadas por las Condiciones Económicas (5) y si no hay alguna alternativa de trabajo es menos probable que el individuo renuncie a la organización y más probable que busque otras Soluciones Alternativas (13). Si el individuo desea renunciar y lo puede hacer, la probabilidad de Renuncia aumenta. La baja Intención de Permanencia puede provocar la Renuncia de dos maneras. Una consiste en renunciar aún cuando no exista otro empleo y la otra consiste en renunciar después de una búsqueda exitosa de empleo (12). Entre las razones por las que se puede dar la renuncia sin tener otro empleo están: el cambio de residencia o deseo de hacerlo, o bien por la necesidad de tiempo para reflexionar o descansar. La renuncia hecha una vez que se tiene otro empleo, depende también de varios factores, como lo es la importancia de continuar recibiendo un salario, y la oferta y demanda de empleos en el mercado laboral.

La premisa conceptual del modelo de Mowday et al. (1982) es similar a los tres modelos anteriores, pero diferente en algunos aspectos. El concepto de Satisfacción en el Trabajo y la oportunidad percibida también se refleja en el modelo de Price y Mueller (1981). Mowday et al. (1982) sugieren que: a) el antecedente inmediato de la renuncia es la Intención de Permanencia y la disponibilidad de Alternativas de trabajo; y, (b) las Características y Experiencias Organizacionales influyen en la Satisfacción en el Trabajo. En comparación con los modelos de Mobley (1977) y Mobley et al. (1979), los autores proponen que la

Búsqueda de Trabajo sigue después de la Intención de Permanencia, mientras Mobley propone que la Búsqueda de Trabajo ocurre antes de la intención por renunciar.

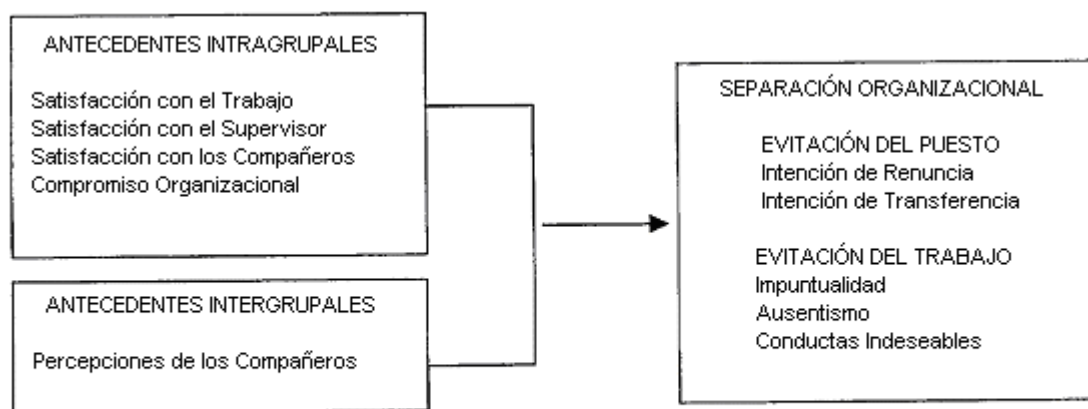
Quinto modelo (Laczo y Hanisch).

Las autoras son tal vez las primeras que proponen explícitamente un modelo de evitación del trabajo y rotación como los constructos centrales (figura 5), y proponen que la interacción entre los antecedentes intra-grupales, los que reflejan los efectos de las actitudes en el trabajo (compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo) y los antecedentes inter-grupales, los que se relacionan con las percepciones de los compañeros de trabajo (clima organizacional), explican la rotación y la evitación del trabajo desde el punto de vista organizacional (intención de permanencia e intención de transferencia) y desde el punto de vista del trabajo (impuntualidad, ausentismo y conductas indeseables).

Las investigadoras proponen que usualmente las investigaciones sobre la rotación de personal y la evitación del trabajo se hacen con distribuciones sesgadas que resultan en poca varianza explicada, debido a que se toma en cuenta un solo tipo de comportamiento y que los individuos pueden responder de maneras diferentes a una misma situación.

El estudio de Laczo y Hanisch (1999) se logró mediante 96 cuestionarios útiles de trabajadores voluntarios que donan su tiempo, habilidades y servicio sin pago a cambio, y 60 cuestionarios útiles de empleados que cobran sueldo; ambos tipos de colaboradores laboraban en un sitio turístico histórico en el medio oeste de los E. U. A.

Los resultados de su investigación señalan que las variables arriba mencionadas sí predicen la rotación y la evitación, y que los trabajadores voluntarios muestran niveles menores de rotación y evitación, y un nivel mayor de compromiso organizacional que los trabajadores no voluntarios (trabajadores que reciben pago).



Fuente: Laczo, R.M. & Hanisch, K.A. (1999). An Examination of Behavioral Families of Organizational Withdrawal in Volunteer Workers and Paid Employess. Human Resource Management Review, Vol. 9, 4, 453-478.

Figura 5. Modelo de Laczo y Hanisch (1999)

Sexto modelo (Hom y Kinicki)

Cabe mencionar que Hom fue colaborador de Mowday y Mowday a su vez de Mobley, los autores de los dos primeros modelos presentados en esta sección, y que en consecuencia, el modelo de Hom y Kinicki (2001) se deriva de ambos modelos, puesto que este modelo también propone que la renuncia parte de la insatisfacción experimentada en el trabajo. La diferencia estriba en que por primera vez Hom y Kinicki hacen referencia a la evitación del trabajo de manera explícita como un constructo independiente y que consideran la influencia del conflicto entre papeles o roles.

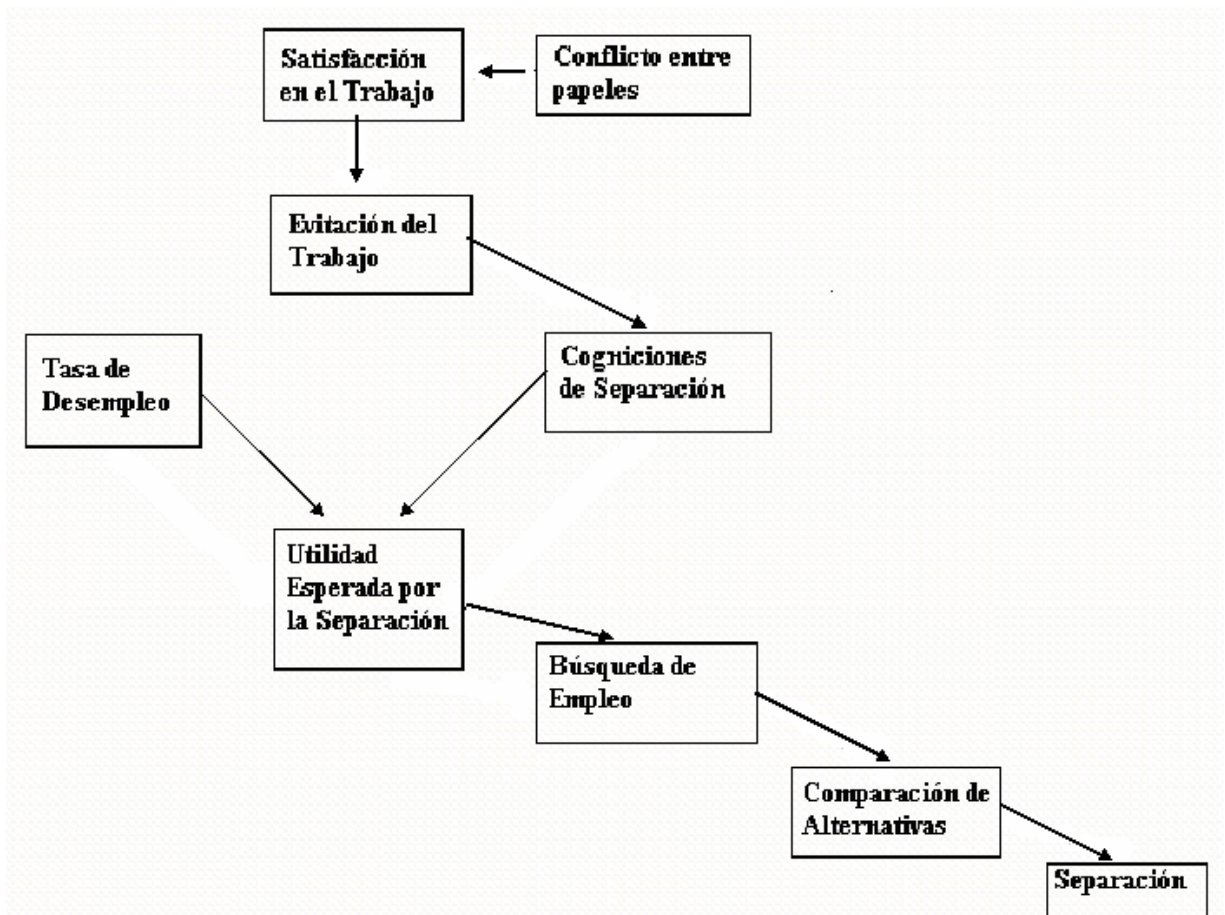
De acuerdo a su artículo, en 1997 los autores se obtuvieron 438 cuestionarios útiles de gerentes, vendedores y mecánicos de una cadena de distribuidores nacionales de automóviles de los E. U. A.; cuya media de antigüedad en la organización es 6.5 años, y su media de edad es 31.4 años, 62% es casado y 91% es caucásico. El estudio se realizó mediante el envío de cuestionarios a 101 distribuidoras que pertenecen a una muestra de racimos estratificada del 20%. De los 803 empleados considerados, el 55% (438) devolvieron cuestionarios útiles.

Como puede apreciarse en el modelo de la figura 6, los autores muestran una secuencia que inicia con Insatisfacción en el Trabajo y Conflicto de Papeles que conducen a la Evitación del Trabajo, un paso previo a la Búsqueda de Trabajo; la Búsqueda está moderada por la Tasa de Desempleo, Cogniciones de Separación y la Utilidad Esperada por la Separación. Eso es, quien experimente insatisfacción y conflicto de roles, y simultáneamente perciba bajo desempleo y considere renunciar, evaluará la utilidad de la renuncia, y si esta es favorable, el trabajador iniciará la búsqueda de otro trabajo, comparará alternativas y de tener una atractiva, probablemente renunciará.

En línea con esta justificación, también Krausz, Koslowsky y Eiser (1998) verificaron un modelo causal en el que el ausentismo o la impuntualidad refuerzan la intención de renuncia; su investigación reveló que el aumento del ausentismo presagia la transición del empleo a la separación. Similarmente, hay evidencia que afirma que hay otras formas menos extremas de evitación que también preceden a la rotación (Sheridan, 1985).

De acuerdo con esta perspectiva, Hom y Kinicki (2001) integraron la evitación del trabajo a su modelo de rotación, a fin de clarificar cómo la insatisfacción promueve la evitación y más tarde la separación. La investigación de Hom y Kinicki se llevó a cabo en 1997 y en aquella época se proyectaba un crecimiento del empleo del 20, 22.7 y 21.5 % para los puestos antes mencionados en el período 1992 al 2005.

Los resultados de la investigación apoyan el modelo presentado en la figura 4 mediante el análisis de sobrevivencia (survival analysis) y el modelamiento de ecuaciones estructurales y confirman la mediación de la evitación del trabajo en la trayectoria satisfacción – renuncia (separación).



Fuente: Hom, P.W. y Kinicki, A. (2001), Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 975-987).

Figura 6. Modelo de Hom y Kinicki (2001)

Los modelos se presentan resumidos en la tabla 1, y a manera de síntesis se observa que han evolucionado gradualmente y coinciden que antecedentes secuenciales de la rotación son: Satisfacción en el Trabajo, como el antecedente principal; Comparación y Evaluación de Alternativas de Empleo y Condiciones Económicas; la Búsqueda de Empleo; y la Intención de Permanencia (cogniciones de separación). Tal vez los primeros en considerar el efecto de Compromiso Organizacional son Mowday et al. (1982) y Laczó y Hansich (1999); y quienes estudian otras reacciones alternas a la renuncia son Mobley (1977) y Mobley et al. (1979), Laczó y Hansich y Hom y Kinicki (2001) al incluir los esfuerzos del trabajador por cambiar su situación laboral, la solicitud transferencia o la evitación de trabajo mediante las impuntualidad, ausentismo o conductas no productivas. Hom y Kinicki aclaran que la evitación del trabajo es un paso en el camino a la rotación, mientras que los demás modelos están en desacuerdo al considerar que la evitación es una ruta de escape a la que accede el trabajador que no renuncia. Finalmente, Hom y Kinicki apuntan que la Insatisfacción interactúa significativamente con Conflicto de Papeles (una fuente más de insatisfacción), de tal manera que el personal que no ve cumplidas sus expectativas y que está

en desacuerdo con las responsabilidades asignadas, tiene una mayor probabilidad de renunciar.

Tabla 1. Síntesis de los modelos de rotación voluntaria.

Autores	Contribuciones
Mobley (1977)	<p>Modelo secuencial: Insatisfacción en el Trabajo > Pensar en renunciar > Evaluación de la utilidad > Búsqueda > Comparación > Intención de Renuncia > Renuncia. Incluye variables laborales, organizacionales y personales. Introducción de factores económicos y utilidad esperada</p>
Mobley et al. (1979)	<p>Modifica el modelo secuencias de 1977, e incluye alternativas a la renuncia (la renuncia no es la única variable dependiente).</p>
Price y Mueller (1981)	<p>Satisfacción se deriva de: Paga, Integración, Comunicación Instrumental y Formal, y Centralización. La existencia de otros empleos modera la relación Satisfacción-Renuncia.</p>
Modelo de Mowday, Porter y Steers (1982)	<p>Modelo secuencial: Características individuales > interacción de: Características Organizacionales y Desempeño > Respuestas Afectivas > Intención de Permanencia > Renunciar. Incluye Alternativas de Trabajo, Expectativas e Información sobre el puesto; Condiciones Económicas; Influencias Extraorganizacionales; Esfuerzo por Cambiar la situación y Alternativas a la Renuncia, y la consideración de actitudes como Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional (respuestas afectivas). Al igual que Mobley la Intención antecede la Renuncia, pero la Búsqueda de Empleo no antecede a la Intención.</p>
Laczo y Hanisch (1999)	<p>Antecedentes Intragrupales: Satisfacción y Compromiso Organizacional. Antecedentes Intergrupales: Clima (percepción de compañeros) Variables dependientes: Evitación del Puesto (Intención de renuncia o transferencia) Evitación del Trabajo (Impuntualidad y ausentismo)</p>
Hom y Kinicki (2001)	<p>Modelo secuencial: Satisfacción y Conflicto entre Papeles > Evitación del Trabajo. Moderan: Tasa de Desempleo, Cognición de Separación (Intención) y Utilidad Esperada. Evitación del Trabajo > Búsqueda de Empleo > Comparación de Alternativas > Separación (Renuncia).</p>

La coincidencia que tienen los autores (excepto Price y Mueller, 1983 y Laczo y Hanisch, 1999) sobre la influencia que tiene la economía y el mercado del trabajo en la Inten-

ción de permanencia y la renuncia se relaciona con el proceso de toma de decisiones. En línea con las expectativas sobre utilidades y costos que resultan de la toma de decisiones, Santoyo y Vázquez (2004) señalan que diversos enfoques sociales y biológicos coinciden en que la gente es racional y egoísta, puesto que frecuentemente los individuos optan por decisiones que les benefician al corto plazo, pero que pueden afectar su entorno, la sociedad y así mismos al largo plazo. Los autores denominan a este tipo de decisiones o dilemas como “trampas sociales” porque son patrones impulsivos no cooperativos que se contraponen al bienestar común.

Estos dilemas sociales incluyen varios tipos de decisiones, por ejemplo la decisión del trabajador que opta o tiene la intención de renunciar porque le es más conveniente trabajar en otra empresa o tal vez le convenga no trabajar (p. 120), debido a que trabajar le es más costoso que no trabajar desde el punto de vista económico (bajo salario vs. costo de transportación y alimentación fuera de casa, por ejemplo) o psicológico (mal trato recibido, trabajo desmotivante, o el deseo de descansar, por ejemplo).

La teoría de la decisión (Rapoport, 1989 en Santoyo y Vázquez, 2004, p. 23) explica que estas decisiones se toman porque las personas escogen el máximo beneficio, previa examinación cuidadosa de posibles consecuencias asociadas a cada acción, y la teoría de integración de la información (Anderson, 1991 en Santoyo y Vázquez, p. 23) agrega a dicha explicación que las personas usan reglas de asignación en la toma de decisiones que implican modelos algebraicos de tipo económico. Los autores afirman que las decisiones probablemente caerán en trampas sociales, y estas se caracterizan por dos mecanismos, que en el caso de la renuncia son: a) el individuo opta por no cooperar, vía la renuncia, a fin de obtener ganancias a corto plazo y b) a largo plazo se generan pérdidas a nivel individual y organizacional.

No obstante, las teorías psicológicas, en contraposición de las económicas, no adoptan una postura normativa, sino una de tipo descriptiva, a fin de descubrir como se toman las decisiones. La postura normativa que adopta la economía, establece que las decisiones racionales son inteligentes y exitosas, y las irracionales conllevan al individuo a la autodestrucción. March (1994 en Santoyo y Vázquez, 2004) explica que la elección racional considera de manera anticipada: posibles acciones, futuras consecuencias, la valoración de consecuencias y el procedimiento de toma de decisiones. Sin embargo, esta postura racional reconoce que existe incertidumbre y que por ello se toman decisiones que satisfacen condiciones mínimas aceptables, y que difícilmente se toman decisiones óptimas (las mejores) debido a que la racionalidad se encuentra limitada.

Las trampas sociales surgen de la racionalidad individual, como aquel trabajador que renuncia porque ya no le conviene seguir trabajando; la recompensa es atractiva, pero esta decisión probablemente disminuirá el bienestar de otros (familiares, compañeros o la organización). Es de esperarse que dichas trampas ocurran con mayor frecuencia en tiempos de crisis económicas como la del 2009

Las teorías descriptivas son aproximaciones de corte conductual que buscan descubrir como se toman las decisiones, y analiza procesos de aprendizaje y motivación, no procesos de cálculo probabilístico. Tal vez la teoría conductual más representativa es la de condi-

cionamiento operante de Skinner, 1957 (en Santoyo y Vázquez, 2004, p. 131) que establece que el individuo afecta su ambiente y este le retroalimenta, y es así que logra la maximización mediante mecanismos de aprendizaje y motivación. En el caso de la renuncia, sus consecuencias refuerzan o recompensan al individuo mediante la evitación de situaciones adversas (por ejemplo, no ver más a un jefe desconsiderado) o el acceso a un cambio agradable (por ejemplo, disfrutar de largas vacaciones o un mejor salario); Santoyo y Vázquez (p. 143) agregan que se ha descubierto que las conductas de las personas, en situación de trampa social, están determinadas por las acciones de otros; eso es, en el caso de la renuncia, los empleados que observan una alta rotación de personal o escuchan agrias quejas de compañeros, es probable que decidan renunciar, lo que coincide con la teoría de aprendizaje social de Bandura (1997) que propone que modelos apropiados (por ejemplo, empleados admirados) ejercen una importante influencia en el observador.

Concluyendo, este enfoque socio-económico establece que la intención de renuncia y la renuncia misma es una decisión en la que incurre el trabajador por cuestiones de tipo económico (teoría de la decisión), ya que el trabajador espera una utilidad superior a la que obtiene por continuar con su empleo, y por cuestiones de tipo conductual, puesto que el trabajador es atraído (reforzado) por las consecuencias de la renuncia que ha validado mediante la observación de renunciaciones o quejas de otros trabajadores (modelos).

Ahora resta determinar que proporción de trabajadores que renuncian están incurriendo en una trampa social, decisión que reditúa un beneficio individual y afecta adversamente a otros (los intereses de familiares, compañeros de trabajo y la organización). El estudio del Compromiso Organizacional de Continuación, constructo presentado más adelante en el apartado de modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen, probablemente estime y pronostique la proporción de trabajadores que renuncian o tienen la intención de renunciar, puesto que este tipo de compromiso se fundamenta en la ponderación de costos o pérdidas resultantes de la separación laboral que ocurre por renuncia, estimados por el trabajador que ha considerado otras alternativas de trabajo y analizado las condiciones económicas prevalecientes en su entorno laboral.

1.2.1. Resultados de investigaciones empíricas de los primeros cuatro modelos de rotación.

Los modelos de Mobley (1977 y 1979), Price y Mueller (1981) y Mowday et al. (1982) han estimulado a varios investigadores a replicar sus hallazgos y propuestas sobre el camino que lleva a los trabajadores a la intención de renuncia y la renuncia misma. A continuación se presentan los hallazgos.

Primer y Segundo modelo (Mobley 1977 y 1979).

Desde la introducción del modelo de Mobley (1977) se han llevado a cabo varias investigaciones empíricas entre las que se encuentra la de Michaels y Spector (1982), quienes probaron el modelo de Mobley et al. (1979) mediante un análisis de trayectorias. Los autores encontraron que: a) la baja Intención de Permanencia es un precursor inmediato de la renuncia; b) la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional, variables no consideradas por Mobley (1979), son precursores inmediatos de la Intención de Permanencia.

cia; c) la Satisfacción en el Trabajo es predicha por expectativas generadas antes del empleo y (d) el Compromiso Organizacional es predicho por la consideración del líder.

En otra investigación, Mowday, Koberg y McArthur (1984) examinaron la validez del modelo de Mobley (1979) mediante dos muestras de empleados de un hospital. Los hallazgos apoyaron al modelo y se encontró que el mejor predictor de la rotación fue la Intención por Permanecer en la organización, y que el Compromiso Organizacional se relacionó indirectamente con la rotación mediante las cogniciones de separación.

Más adelante, Hinsz y Nelson (1989) probaron la efectividad de los modelos de Mobley (1977) y Mobley et al. (1979) en una muestra de profesores universitarios. Los resultados apoyan ambos modelos de Mobley ($p < .0001$) y sugieren que el segundo modelo no es mejor que el primero. De manera consistente con la literatura de la rotación (Michaels y Spector, 1982; Mowday, Koberg y McArthur, 1977), este estudio da un apoyo adicional a los modelos de Mobley.

Hom y Griffeth (1991) realizaron dos estudios para examinar el modelo de Mobley (1977) y señalan que este requiere soporte empírico y necesita explicar cómo la insatisfacción causa la rotación. En el primer estudio se utilizó el análisis factorial confirmatorio vía el modelamiento de ecuaciones estructurales (MEE) a fin de diferenciar los constructos involucrados y confirmar la trayectoria causal. Mediante el estudio de 224 enfermeras se examinó la relación existente entre la Satisfacción en el Trabajo, Pensamientos de Renuncia, la Utilidad Esperada por la Separación, la Intención de Búsqueda de Trabajo, la Búsqueda de Trabajo, la Comparación de Alternativas de Trabajo, la Intención de Renuncia y la Renuncia. Los autores encontraron que la correlación más fuerte es .83 y ocurre entre el Pensamiento de Separación y la Utilidad Esperada por la Separación (beneficios que resultan de la renuncia), y descubrieron las siguientes dos trayectorias consistentes con el modelo de Mobley:

a) Insatisfacción → Pensamientos de Separación → Alta Utilidad Esperada

b) Satisfacción → Baja Utilidad Esperada

Por otro lado, estos mismos investigadores encontraron dos rutas de separación: algunos individuos dejan sus trabajos antes de investigar el mercado de trabajo y otros buscan trabajo antes de renunciar, variante que da a lugar a la posible presencia de una variable moderadora en el modelo de Mobley. Es posible que las personas que renuncian antes de buscar trabajo, lo hagan para buscar trabajo en lugares lejanos o para atender otras actividades como las que se relacionan con la atención de la familia o el estudio.

En el segundo estudio (Hom y Griffeth, 1991), se buscó establecer el impacto del tiempo en las variables que intervienen en el modelo de Mobley (1977). Se encuestaron a 190 enfermeras al momento de iniciar su relación laboral en un hospital y mediante un análisis factorial confirmatorio descubrieron que la Satisfacción en el Trabajo y los Pensamientos de Separación solamente tienen efectos a corto plazo (hasta cuatro meses después de haberse medido) y la Utilidad Esperada y la Búsqueda de Trabajo tienen efectos más dura-

deros (hasta ocho meses), por lo que los autores concluyeron que la estructura y relaciones causales entre variables cambian con la antigüedad.

En este segundo estudio se encontró que los individuos que se retiran de la organización durante el primer año de empleo, a comparación de los que permanecen, dan mayor valor a alternativas de empleo y generan más pensamientos de separación, desarrollan gradualmente una utilidad esperada y activamente buscan empleo.

También se halló (Hom y Griffeth, 1991) que a medida que la satisfacción disminuye, aumenta la utilidad esperada de la separación, pero gradualmente disminuye su relación con los pensamientos de separación conforme transcurre el tiempo. Tal parece que una vez iniciados los pensamientos de separación, estos se intensifican independientemente de la satisfacción experimentada en el puesto.

Hom, Caranikas-Walker, Prussia y Griffeth (1992) en una tercera investigación de tipo meta analítico (5,103 sujetos investigados por 17 estudios independientes), corroboran el modelo de Mobley (1977) y confirman la propuesta de Hom y Griffeth (1991) aún con mayor poder explicativo, debido a la inclusión de cuatro variables moderadoras: Tasa de Rotación; Lapso entre Mediciones; Tasa de Desempleo y Ocupación. Veamos cada una de ellas.

Tasa de Rotación.- Es la proporción o simplemente el porcentaje de empleados, que renuncian al término de un período (por ejemplo un año). El cálculo se realiza mediante la división del número de empleados que renuncian en el período entre el promedio de plazas (puestos) existentes durante el mismo período.

En las investigaciones que manifiestan una Tasa de Rotación alrededor del .50 (50% del personal renuncia a su organización en un año) se obtienen correlaciones mayores entre la Intención de Permanencia y Renunciar, que en las investigaciones donde la Tasa de Rotación se aparta del .50 (Tasas superiores o inferiores al .50). Por ejemplo, en empresas que tienen Tasas de Rotación con varios puntos de diferencia de .50 (por ejemplo .15), la correlación es menor entre la Intención de Permanencia y la renuncia, que en empresas que sufren una Tasa de Rotación cercana al .50.

Lapso entre Mediciones.- Se observaron correlaciones más altas en las investigaciones que tienen lapsos cortos entre mediciones (Intención de Permanencia y Renunciar), que en las investigaciones que tienen Lapsos Largos entre dichas mediciones.

Tasa de Desempleo.- Una alta Tasa de Desempleo (porcentaje de personas sin empleo) debilita la relación entre la Intención de Permanencia y la rotación. Al parecer un alto nivel de desempleo en la comunidad reduce la influencia de la insatisfacción en los pensamientos de separación.

Ocupación.- Esta variable también modera la relación entre la Intención de Permanencia y renunciar, lo que significa que hay ocupaciones en donde la relación se fortalece (enfermera por ejemplo) y otras en las que se debilita (militar por ejemplo).

Griffeth, Hom y Gaertner (2000) analizaron los antecedentes y moderadores de la rotación mediante un estudio meta analítico de 42 investigaciones realizadas en la década de los noventa, y obtuvieron correlaciones significativas entre la rotación y las siguientes variables: Intención de Permanencia ($r = -.38$); Compromiso Organizacional ($r = -.23$); Búsqueda de Trabajo ($r = .23$); Ausentismo, Desempeño e Impuntualidad ($r = .20, -.15$ y $.06$, respectivamente); Satisfacción en el Trabajo ($r = -.19$); Alternativas Percibidas de Trabajo ($r = .13$) y Género y Raza ($r = .03$ y $-.01$, respectivamente).

Tercer modelo (Price y Mueller).

Price y Mueller (1981) en un estudio hecho con enfermeras encontraron que la Satisfacción en el Trabajo y la Disponibilidad de Empleo anteceden a la rotación de personal, y que la satisfacción a su vez es antecedita por la Paga, Integración, Comunicación Instrumental, Comunicación Formal y Centralización. Resumiendo, La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo.

Cuarto modelo (Mowday, Porter y Steers).

A fin de validar el modelo de Mowday et al. (1982), Lee y Mowday (1987) realizaron un estudio de 445 empleados de una institución financiera. La información disponible sobre el puesto y la organización explicaron una parte significativa de la varianza de las respuestas afectivas. La Satisfacción en el Trabajo, el Compromiso Organizacional y el Involucramiento con el Puesto también explicaron una parte importante de la Intención de Permanencia. Contrariamente al modelo de Mowday et al (1982), la disponibilidad de Alternativas de Trabajo no influye en la Intención de Permanencia ni en la renuncia en sí, así como tampoco las Características Individuales no explicaron las Expectativas de Trabajo. Finalmente, los Esfuerzos por cambiar la situación laboral no explican la varianza de las actitudes, y las influencias no relacionadas con el trabajo no explican la Intención de Permanencia.

Estos hallazgos son consistentes con la investigación hecha por Michaels y Spector (1982), en donde la Intención de Permanencia es el mejor predictor de la renuncia.

Lee y Mowday (1987) señalan que el modelo de Mowday et al. (1982) solamente explica el 5% de la varianza de la rotación, por lo que el limitado poder predictivo pone en duda la capacidad del modelo. No obstante, Lee y Mowday (1987) afirman que el modelo de Mowday et al (1982): (a) es valioso por su capacidad para categorizar e identificar variables relevantes, (b) dirige las investigaciones empíricas y (c) ayuda a los gerentes a tomar medidas que reduzcan la rotación.

Finalmente, el estudio realizado por Arnold y Feldman (1982), mismo que resultó del análisis de trayectorias obtenido de 654 contadores, indica que la Edad, la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional influyen en la Intención por Buscar otro Empleo, variable que interactúa con la antigüedad en el puesto y la seguridad del empleo en el proceso de rotación. De aquí que los resultados revelan que la rotación es influida por las

variables revisadas, aunque no se apoya la hipótesis de que todas las variables influyen en la rotación a través de la Intención de Permanencia.

A manera de resumen, los cuatro modelos han generado conocimiento sobre el proceso que conduce a la Intención de Permanencia y la renuncia, y considerando la revisión de la literatura entre los años 1977 y 2001, en especial las investigaciones de Mobley (1977), Mowday et al. (1982), Hom y Griffeth (1991), Hom et al (1992) y Griffeth et al. (2000), Lazco y Hanisch (1999) y Hom y Kinicki (2001) se concluye que consistentemente se ha identificado una importante relación entre:

1. La rotación y variables de tipo cognitivo (Intención de Permanencia y la Búsqueda de Trabajo),
2. La rotación y variables de tipo afectivo (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional),
3. La existencia de variables que regulan la relación entre la rotación y las variables cognitivas y afectivas (características personales, tasa de rotación, tasa de desempleo, lapso entre mediciones y tipo de ocupación).

Como puede apreciarse, Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional se han ligado con Intención de Permanencia y la renuncia, lo cual ha despertado el interés de otros investigadores por indagar la relación entre estos constructos en diferentes contextos y latitudes. Los resultados publicados del 2006 al 2013 son presentados en la siguiente sección.

1.2.2. Resultados de investigaciones sobre Intención de Renuncia, Renuncia, Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional.

Los resultados se presentan en dos etapas, la primera comprende los estudios realizados entre el 2006 y el 2008, y la segunda considera investigaciones realizadas entre la segunda mitad del 2008 y el 2013.

Etapas 2006 al 2008.

Estas investigaciones se han realizado en contextos y países diferentes al de la tesis, como Malasia, Taiwán, E.U.A., Turquía, Holanda, Eslovenia, España, Singapur, Nueva Zelanda y con una diversidad de puestos como médicos, gerentes, empleados gubernamentales y del sector privado, profesionales de sistemas de información, contadores, bibliotecarios, enfermeras y los incluidos en estudios de tipo meta analítico.

Samad (2006) investigó la relación que guardan Compromiso Organizacional y Satisfacción con Intención de Renuncia en 300 médicos que trabajan para un hospital público de Malasia., y de acuerdo a sus hipótesis encontró que las tres dimensiones de compromiso organizacional (afectivo, continuación y normativo) correlacionan negativamente con Intención (-.70*, -.55* y -.67*) de manera similar con Satisfacción en el Trabajo (-.59*.).

Hwang y Kuo (2006) en un estudio llevado a cabo con una muestra de 259 ejecutivos y empleados del gobierno de Taiwán, encontraron que Satisfacción no tiene una relación significativa con la Intención de Renuncia, pero que la interacción de Satisfacción y Percepción de Oportunidades de Empleo tienen un efecto negativo en la Intención (R cuadrada ajustada = .34).

Yeh (2007) a fin de explorar la influencia de Compromiso Organizacional y Satisfacción sobre Intención de Permanencia, analizó la relación entre estos constructos mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales en una muestra de 202 contadores públicos de Florida, E.U.A.. Sus resultados revelan que Satisfacción es el predictor más importante de la Intención y que Compromiso Organizacional no es crítico.

Joseph, Ng, Koh y Ang (2007) mediante un meta análisis de 33 estudios de rotación de personal, descubrieron que Satisfacción y Percepción de Alternativas de Empleo se relacionan significativamente con Intención de Renuncia en profesionales de tecnología de información.

Tuzun (2007) en una investigación realizada en Turquía con 578 empleados bancarios y mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales, reporta que el Prestigio Externo Percibido se relaciona positivamente con Satisfacción e Identificación Organizacional, e Identificación y Satisfacción se relacionan negativamente con la Intención de Renuncia, y ambas median la relación de Prestigio Externo Percibido con Intención de Renuncia. Tuzun explica que la Percepción de Prestigio es una imagen del individuo que se relaciona fuertemente con la Identificación con la Organización, y define a Identificación Organizacional como la Percepción de Pertenencia Organizacional.

Falkenbug y Schyns (2007) investigaron la relación que tiene Satisfacción y Compromiso Organizacional en conductas de Evitación del Trabajo en una muestra de 67 empleados de tres sucursales holandesas y una sucursal eslovaca de una empresa electrónica, y una muestra de 68 profesionistas de una biblioteca y un departamento de información, ambas ubicadas en Holanda; los autores proponen que la Evitación es conformada por dos dimensiones (días ausentes autoreportados en el último año e Intención de Renuncia).

Los resultados de la primera muestra apoya la hipótesis de que Satisfacción correlaciona significativamente con Intención de Renuncia, pero no con ausentismo (-.69** y -.13, respectivamente), y la hipótesis de que Compromiso Afectivo, Normativo y de Continuación correlacionan significativamente con Intención de Renuncia son apoyadas (.63**, -.68** y .26*, respectivamente), pero solamente la hipótesis que liga el Compromiso Afectivo con ausentismo fue apoyada ($r = -.31^*$). En el caso de la segunda muestra, Satisfacción sólo correlacionó significativamente con Intención de Renuncia (-.46**) y Compromiso Afectivo y Normativo sólo correlacionan con Intención de Renuncia (-.42** y -.45**, respectivamente).

Wagner (2007) llevó a cabo una revisión de la literatura (1960-2006) en inglés a fin de determinar el poder predictivo de la rotación de enfermeras mediante Compromiso Organizacional y Satisfacción. Solo consideró estudios que reportan medias, coeficientes de correlación y coeficientes beta, y la autora identificó 23 estudios. Wagner encontró que

ambos constructos predicen rotación, y que Compromiso explica aún más la varianza de rotación.

Chen (2008) investigó a 136 profesionales de sistemas de información que recientemente concluyeron una maestría, que trabajan para empresas taiwanesas y que fueron contactados a través de su universidad en Taiwán, a fin de establecer la relación que guarda Intención de Renuncia con Satisfacción, y Compromiso Organizacional. Los resultados señalan que tanto Satisfacción como Compromiso correlacionan significativamente con Intención (-.31* y -.66**, respectivamente); eso es, aquellos profesionales con bajos nivel de Satisfacción y Compromiso, manifiestan mayor Intención por separarse de su organización.

Luna-Arocas y Camps (2008) con la finalidad de establecer la relación que tiene entre sí prácticas de recursos humanos de alto desempeño (salario, enriquecimiento del trabajo y estabilidad laboral) y la Intención de Renuncia, y la manera que esta relación es mediada por Compromiso Organizacional (OCQ) y la Satisfacción, llevaron a cabo un análisis de modelamiento de ecuaciones estructurales en una muestra de 198 empleados de la ciudad de Valencia, España, que desempeñan ocupaciones de alta gerencia (5.8%), segundo nivel gerencial (9.8%), gerencia media (12.8%), líderes de equipo (16.3%) y empleados u obreros (55.8%), y que laboran en diferentes tipos de organizaciones privadas (68.3%) y públicas (30.6%).

Luna-Arocas y Camps aplicaron un cuestionario corto que incluye la secciones de Salario (3 reactivos del Minnesota Satisfaction Questionnaire), Enriquecimiento del Trabajo (3 reactivos del Job Diagnostic Survey), Estabilidad Laboral (2 reactivos del Job Diagnostic Survey), Compromiso (3 reactivos del Organizational Commitment Questionnaire), Satisfacción en el Trabajo (2 reactivos de Price, 1977) e Intención de Renuncia (2 reactivos de Hom y Griffeth, 1991).

El resultado del análisis factorial confirmatorio apoya que los seis constructos son válidos ya que los datos se ajustan al modelo (χ^2 cuadrada = 88.1 y $p = .08$; GFI = .94; NFI = .95; CFI = .99; RMR = .04 y RMSEA = .03); y las confiabilidades son aceptables (Salario = .94; Enriquecimiento del Trabajo = .83; Estabilidad Laboral = .70; Compromiso Organizacional = .76; Satisfacción = .65 e Intención de Renuncia = .92).

En cuanto al modelo estructural los datos también se ajustan al modelo (χ^2 cuadrada = 106.57 y $p > .01$; GFI = .93; NFI = .94; CFI = .98; RMR = .05 y RMSEA = .04), pero mejora notablemente si se incluye una trayectoria que va de Salario a Intención de Renuncia (χ^2 cuadrada = .92.4 y $p = .09$; GFI = .94; NFI = .95; CFI = .99; RMR = .04 y RMSEA = .03), por lo que concluyen que las Estrategias Salariales y de Enriquecimiento de Trabajo se relacionan con Satisfacción ($r = .23^*$ y $.63^{**}$, respectivamente), y las Estrategias de Enriquecimiento del Trabajo y de Estabilidad Laboral se relacionan con Compromiso ($.39^{**}$ y $.35^{**}$, respectivamente), y Compromiso a su vez correlaciona negativamente con Intención de Renuncia ($-.49^{**}$). Cabe mencionar que no hay diferencias significativas al dividir la muestra por sexo o por sector (público vs. privado). El modelo es presentado en la figura 7.

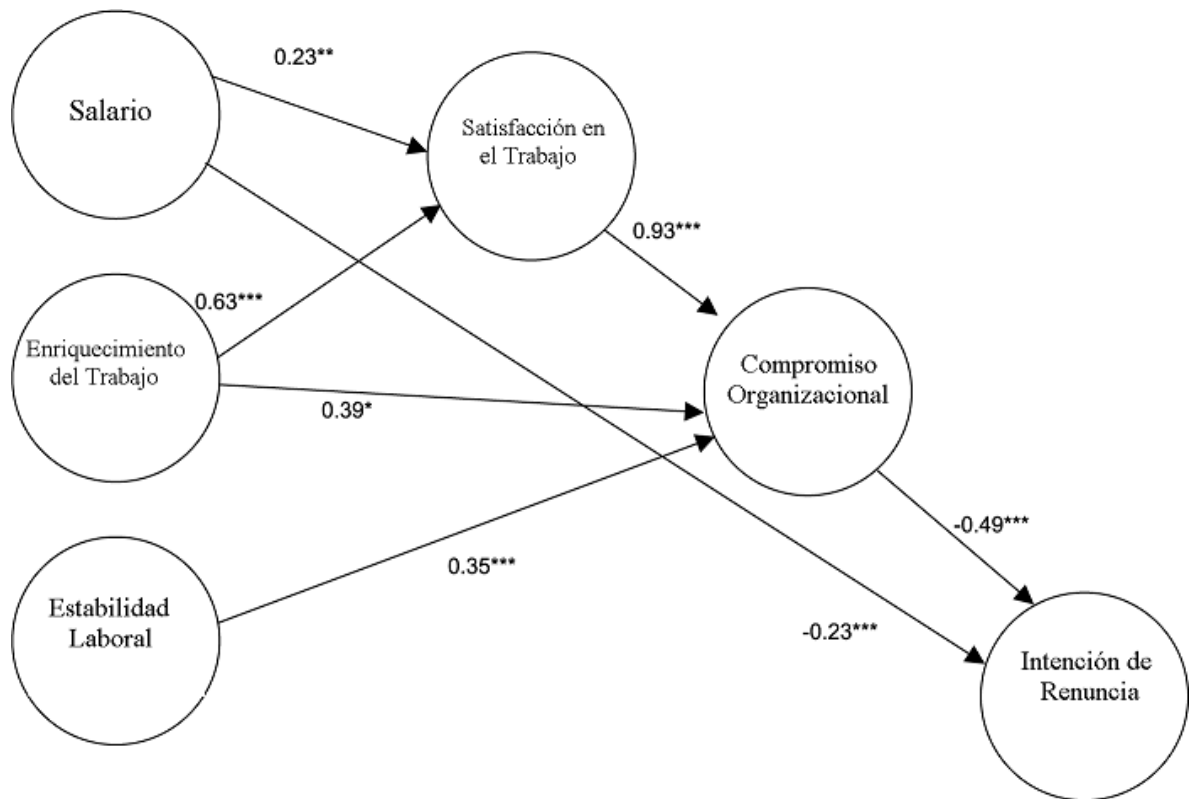


Figura 7. Modelo de Luna-Arocas y Camps (2008).

Hunter, Tan y Tan (2008) a fin de examinar los factores motivacionales asociados con la renuncia voluntaria de profesionales de sistemas de información, realizaron un estudio de tipo cualitativo narrativo con 35 profesionales (17 de Singapur con una edad promedio de 42.8 años y 18 de Nueva Zelanda con una edad promedio de 40.9 años) que han renunciado por lo menos una vez en su carrera. Los autores identificaron 97 episodios de renuncia (42 en Singapur y 55 en Nueva Zelanda) y concluyen que hay factores universales y específicos de rotación de personal. El método narrativo involucra la documentación y el análisis de historias personales acerca de la renuncia que se obtienen a través de la entrevista profunda y que se enfoca en creencias, preocupaciones y experiencias personales que forman parte del curriculum vitae del profesional.

Los resultados apuntan que los factores universales de renuncia voluntaria son la Satisfacción en el Trabajo y el Reconocimiento/Recompensa, pero los factores específicos son el Clima Organizacional, el Compromiso Profesional y Extraorganizacional.

La Satisfacción antecede la Rotación de manera similar en Singapur y Nueva Zelanda, los profesionales manifiestan satisfacción y motivación cuando reciben oportunidades para actualizarse en cuanto nuevos desarrollos tecnológicos, participar en proyectos estratégicos y tomar decisiones de manera autónoma.

El Reconocimiento y Recompensas son igual de importantes en ambas culturas. Son considerados como motivadores principales la paga equitativa, la pensión, el seguro de gastos médicos, y la prestación de automóvil y vivienda.

El Clima Organizacional, en particular la relaciones con compañeros de trabajo, es un factor de rotación en Singapur, que es una cultura de tipo colectivista, pero en el caso de Nueva Zelanda las razones de renuncia se asocian con una mala relación con el jefe y la falta de oportunidades de ascenso.

Finalmente, las preocupaciones extraorganizacionales de tipo familiar o personal tienen un mayor peso en una cultura individualista como la de Nueva Zelanda, puesto que se le da importancia a la disposición de tiempo para asuntos personales, autosuficiencia y control de la vida personal. Más de la mitad de las causas de renuncia se asocian con el cuidado de familiares enfermos o seniles.

A manera de resumen, dos de estos diez recientes estudios (Wagner, 2007 y Hunter et al., 2008) tienen como variable dependiente la Renuncia y los ocho restantes tienen Intención, y sólo uno aplicó un método de investigación de tipo cualitativo (Hunter et al., 2008) y dos realizaron un estudio de tipo meta-analítico (Joseph et al., 2007 y Wagner, 2007).

Es notorio que la Intención o la Renuncia (Permanencia) es predicha de manera generalizada por Satisfacción y Compromiso Organizacional (a excepción del estudio de Yeh), en 9 diferentes países y en una diversidad de ocupaciones empleadas tanto en el sector público como el privado. Estos resultados fortalecen la postura de que los empleados que manifiestan la intención por renunciar o que renunciaron, lo hacen porque experimentan bajos niveles de compromiso organizacional y están insatisfechos con el trabajo que desempeñan.

Hwang y Kuo (2006), Joseph et al. (2007) y Luna-Arocas y Camps (2008), confirman que un mercado laboral propicio, estimado mediante la percepción de Alternativas de Empleo, modera la relación entre los tres constructos: La combinación Satisfacción-Compromiso correlaciona con mayor intensidad con Intención, en el caso de mercados laborales con alta demanda de empleo.

Por otro lado, es notorio que los estudios realizados no reportan índices de rotación, por lo que no es posible establecer la gravedad del fenómeno y contar con un parámetro para comparar países, giros organizacionales y ocupaciones. [aquí](#)

En consecuencia del análisis de las investigaciones derivadas de los cuatro modelos de rotación, Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional, en la sección 1.3 se revisan modelos teóricos e investigaciones empíricas que estudian la relación entre Intención de Permanencia y variables de tipo afectivo y cognitivo (Búsqueda de Trabajo, Compromiso Organizacional, Apoyo Organizacional Percibido y Satisfacción en el Trabajo), y variables que moderan dichas relaciones (puesto, sexo, edad, escolaridad y antigüedad).

Etapa 2008 (segunda mitad) al 2003.

Quien esto escribe, aprecia cómo ha aumentado interés por estudiar la Intención de Permanencia y la Renuncia Voluntaria en estos últimos seis años, en países que se caracterizan por una orientación cultural colectivista, como lo demuestran 14 pesquisas realiza-

das: 6 en Corea del Sur, 2 en China, 1 en Nigeria, 1 en Malasia, 2 en Tailandia y 2 en Turquía, y en países individualistas como lo reportan 8 investigaciones llevadas a cabo en Australia (2), Estados Unidos (4), Francia (1) e Italia (1).

Por lo tanto, la reseña considera 22 estudios que investigan la relación entre constructos analizados por la tesis: la Satisfacción en el Trabajo y el Apoyo Organizacional Percibido (variables exógenas); Compromiso Organizacional y Búsqueda de Trabajo (variables mediadoras) e Intención de Permanencia o Rotación (variable dependiente).

En general, los estudios coinciden en cuanto a la relación secuencial (trayectorias) entre constructos, que inicia con Satisfacción y Apoyo, que continua con Compromiso, y que concluye en Intención de Permanencia. Sin embargo, estos estudios consideran otras variables no contempladas por la tesis, como el Apoyo Percibido del Supervisor, Desempeño, Justicia Organizacional, Fatiga Emocional, Engagement y Liderazgo.

En esta sección se comparten tablas y figuras originales cuya numeración original es respetada. Cabe mencionar que de algunos de los estudios aquí presentados, sólo se tuvo acceso a sus resúmenes, como el caso de los artículos coreanos. También es notorio que todos los estudios se realizaron mediante cuestionarios, que la mayoría reportan análisis correlacionales y varios presentan modelos teóricos validados mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales.

2008. No se encontraron estudios publicados en el segundo semestre.

2009. Un estudio (E.UA)

1. E.U.A. El artículo “The effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among salespeople” de Decoinck y Johnson (2009), examina la relación entre los constructos mencionados, mediante correlaciones y modelamiento de ecuaciones estructurales.

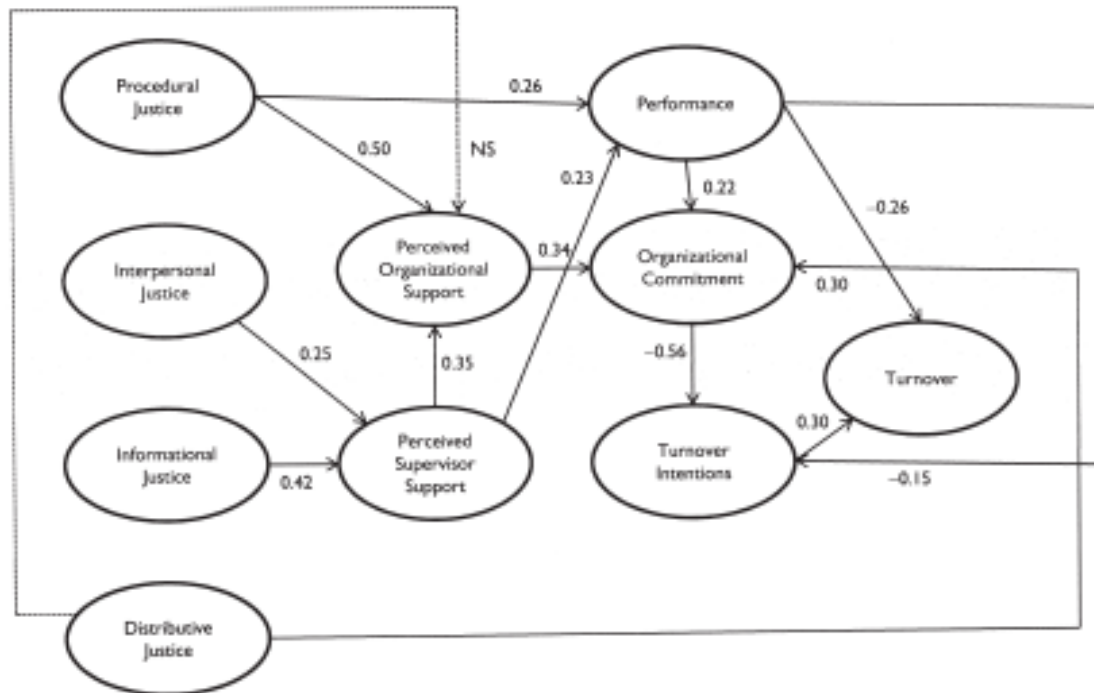
Los autores obtuvieron 384 cuestionarios útiles de vendedores que trabajan para industrias manufactureras y de servicio en los E.U.A. De acuerdo a su tabla 1, el Apoyo Organizacional Percibido, el Apoyo Percibido del Supervisor y el Compromiso Organizacional correlacionan negativamente con la Intención de Renuncia (-.33, -.34 y -.62, respectivamente) y con menor fuerza con la Renuncia (-.15, -.14 y -.25). Es interesante notar que la Intención de Renuncia y Renuncia correlacionan .40, por lo que se concluye que la amenaza de renuncia tiende a cumplirse en esta muestra de vendedores.

Su figura 2 muestra el modelo validado mediante el programa LISREL, donde tanto el Apoyo Organizacional Percibido y el Apoyo Percibido del Supervisor anteceden el Compromiso Organizacional, y el Compromiso Organizacional precede tanto a la Intención de Renuncia como a la Renuncia misma.

Table 1
Correlations Matrix, Means, and Standard Deviations

	POS	PSS	Organizational Commitment	Turnover Intentions	Turnover	Procedural Justice	Interpersonal Justice	Informational Justice	Distributive Justice	Performance
POS										
PSS	0.56									
Organizational Commitment	0.40	0.30								
Turnover Intentions	-0.33	-0.24	-0.62							
Turnover	-0.15	-0.14	-0.25	0.40						
Procedural Justice	0.66	0.38	0.41	-0.31	-0.12					
Interpersonal Justice	0.46	0.44	0.26	-0.23	-0.09	0.62				
Informational Justice	0.52	0.54	0.35	-0.30	-0.12	0.66	0.44			
Distributive Justice	0.32	0.25	0.45	-0.28	-0.13	0.46	0.26	0.45		
Performance	0.30	0.25	0.38	-0.24	-0.37	0.36	0.27	0.30	0.18	
Means	14.4	13.29	19.67	9.45	1.32	25.15	14.33	16.94	14.09	11.1
Standard Deviations	3.70	3.25	4.80	3.91	0.67	5.82	3.43	3.96	4.72	2.4

Figure 2
Final Model



Note: A nonsignificant relationship is represented by a dotted line.

2010. Seis estudios (Corea (3), E.U.A. (1), Nigeria (1) y Australia (1).

2. Corea. Ahn y Jun (2010) realizaron un estudio con una muestra empleados de hoteles de lujo ubicados en Seul, y una de sus conclusiones es que Apoyo Organizacional Percibido correlaciona negativamente con la Intención de Renuncia. Su publicación se intitula “The Impact of Hotel F & B Employee` Perceived Organizational Support on Organization Trust, Job Satisfaction, and Turnover Intention”.

3. Corea. Ahn y Jun (2010) concluyen en su artículo “The Impact of Hotel F & B Employee` Perceived Organizational Support on Organization Trust and Job Satisfac-

tion, Turnover Intention” que el Apoyo Organizacional Percibido correlaciona positivamente con Confianza Organizacional; Apoyo Organizacional Percibido correlaciona negativamente con Intención de Renuncia; Confianza Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo; y la Apropiación Psicológica correlaciona negativamente con Intención de Renuncia.

4. Corea. Lee y Seo (2010) también condujeron un estudio con empleados de hoteles, y también confirman que el Apoyo Organizacional Percibido y el Compromiso Organizacional correlacionan positivamente, y que Apoyo correlaciona negativamente con Intención de Rotación. Su artículo “Study about the Impact of Hotel Employee’s Perceived Organizational Support on Organizational Commitment and Turnover Intention” concluye que en la medida que los empleados perciben apoyo emocional por parte del hotel, aumenta su nivel de entusiasmo (engagement), compromiso y cohesividad, y disminuye su intención de renuncia.

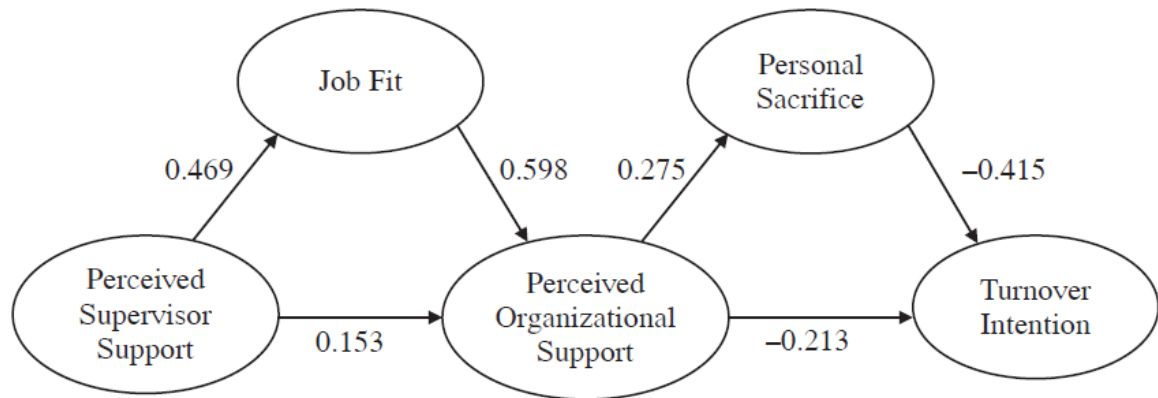
5. E.U.A. Dawley, Houghton y Bucklew (2010) publicaron el artículo “Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The mediating effects of Personal Sacrifice and Job Fit” a fin de confirmar un modelo cuya trayectoria inicia con el Apoyo Percibido del Supervisor, y continua con la secuencia Ajuste en el Puesto, Apoyo Organizacional Percibido, Sacrificio Personal, y termina en Intención de Renuncia. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 346 empleados de una empresa mediana manufacturera norteamericana

Su tabla 3 confirma que Intención de Renuncia correlaciona negativamente con Apoyo Organizacional Percibido (-.41), Sacrificio Personal (-.54), Ajuste en el Puesto (-.43) y Apoyo Percibido del Supervisor (-.22), y su figura 2 reporta el modelo validado por modelamiento de ecuaciones estructurales que inicia con el Apoyo Percibido del Supervisor y termina en Intención de Permanencia.

TABLE 3. Scale Correlation Matrix

	Mean	s.d.	Turnover intention	POS	Personal sacrifice	Job fit	Supervisor support
Turnover intention	2.99	1.19	(.93)				
POS	2.81	.85	-.412	(.89)			
Personal sacrifice	2.63	.83	-.540	.326	(.87)		
Job fit	3.54	.66	-.432	.464	.365	(.78)	
Supervisor support	3.69	1.08	-.227	.373	.169	.448	(.94)

Note. All correlations significant at $p < .001$, except $\rho_{\text{supervisor support, personal sacrifice}} (.169)$; $p = .002$. Scale reliabilities are noted on the diagonal.



Note: All paths are significant at $p < .05$

FIGURE 2. Hypothesized SEM model with path estimates.

6. Australia. Perryer, Jordan, Firms y Travaglione (2010) en el artículo “Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support”, explican que aplicaron un cuestionario en una organización pública australiana de gran tamaño, y que Apoyo Organizacional Percibido en combinación con el Compromiso Organizacional, predicen la Intención de Renuncia. También reportan que los empleados con bajo compromiso y alta percepción de apoyo, tienden a permanecer en la organización.

7. Nigeria. Ovadje (2010) condujo una investigación con 109 gerentes de nivel medio que trabajan en Nigeria y publicó el artículo “Exploring turnover among middle managers in a non-western context”. Ovadje contacto directamente a los encuestados, sin involucrar a sus organizaciones; el autor encontró que Apoyo Organizacional Percibido y Estilo Gerencial y Compromiso Organizacional son mejores predictores de la Intención de Renuncia, por sus correlaciones negativas (-.54, -.45 y -.48, respectivamente).

2011. Dos estudios (Turquía y Tailandia)

8. Turquía. En el artículo “The relationship of Perceived Organizational Support with Organizational Cynism and its effects on Turnover Intent: A research on 4 and 5 star hotels”, Guzel, Percin y Sule (2011) encontraron en una muestra de 185 empleados de 17 hoteles de cinco estrellas ubicados en Marmara, Turquía, que el Apoyo Organizacional Percibido de carrera correlaciona positivamente (.29) con Intención de Renuncia (tabla 8 de los investigadores), pero tipo financiero correlaciona negativamente (-.30) con la Intención de Renuncia, de acuerdo a la tabla 16 de los investigadores. Esto significa una contradicción, ya que los empleados que perciben que reciben poco apoyo financiero están pensando en renunciar y que los empleados que se ven desfavorecidos con oportunidades de carrera y educación, no consideran renunciar, probablemente por no tener las competencias necesarias para obtener otro empleo en otro hotel.

Table 8. The model summary to define the effect of career dimension of perceived organizational support towards turnover intent.

Variable	R	R ²	Corrected R ²	Std dev. of prediction
Turnover intent	,298	,089	,082	1,19146

Table 16. The model summary to define the effect of financial dimension of perceived organizational support towards turnover intent

Variable	R	R ²	Corrected R ²	Std dev. of prediction
Turnover intent	,305	,093	,087	1,20330

9. Tailandia. Chuebang, Baotham y Nakhon (2011) realizaron una pesquisa con 550 empleados de siete universidades de Rajabhat, Tailandia, a fin de probar la trayectoria Apoyo Organizacional Percibido -- Compromiso Organizacional – Intención de Renuncia (figura 1). Su artículo publicado tiene como título “Voluntary Turnover Intentions: Effects on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Thai employees in Rajabhat universities”.

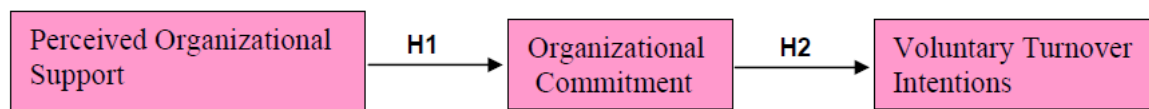


Figure 1: Conceptual Model

Su tabla 4 apoya el modelo conceptual, ya que los resultados agregados de las siete universidades revelan que el Apoyo Organizacional Percibido correlaciona positivamente con Compromiso Organizacional (.37), y Compromiso correlaciona negativamente con Intención de Renuncia Voluntaria (-.34), similar a los hallazgos de la tesis.

**TABLE 4
CORRELATION COEFFICIENTS**

Variables	Seven Rajabhat Universities							
	Overall		Phetchabun		Kamphaeng Phet		Pibulsongkram	
	POS	ORC	POS	ORC	POS	ORC	POS	ORC
ORC	0.377**		0.410**		0.418*		0.386**	
VTI	-0.193**	-.345**	-0.059	-0.170	-0.147	-0.546**	-0.059	-0.282**

** p < 0.01

2012. Seis Estudios (Tailandia, E.U.A, Turquía, Corea, y China (2)).

10. Tailandia. Lobburi (2012) publicó el artículo “The influence of Organizational and Social Support on Turnover Intention in Collectivistic Contexts” y cuestiona la aplicabilidad de investigaciones realizadas en culturas individualistas, y mediante una muestra de

666 trabajadores tailandeses de una procesadora de mariscos enlatados; un modelamiento de ecuaciones estructurales confirma que también en culturas colectivistas el Apoyo Organizacional Percibido que proviene de la justicia de las recompensas, participación en la toma de decisiones y oportunidades de crecimiento, correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo y que Justicia Organizacional media las relaciones entre Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional y la Intención de Renuncia.

En su tabla 1, Lobburri muestra como la Intención de Renuncia correlaciona negativamente con diferentes tipos de Apoyo Percibido, destacando el apoyo que proviene del supervisor (-.51**), y como correlaciona positivamente con el Compromiso Organizacional (.44**) y la Satisfacción en el Trabajo (.41**).

Table 1: Descriptive Statistics

Constructs	Mean	S.D.	Cronbach's									
			Alphas	1	2	3	4	5	6	7	8	
Supervisor Support	13.42	3.39	0.89	-								
Coworker Support	13.83	3.48	0.90	.23**								
Family & Friends Support	13.82	3.30	0.88	.09*	.09*							
Participation in Decision Making	18.06	3.55	0.90	.34**	.24**	.16**						
Growth Opportunities	18.35	3.5	0.87	.36**	.28**	.14**	.71**					
Fairness Rewards	16.97	3.67	0.87	.29**	.17**	.14**	.60**	.61**				
Organizational Commitment	29.8	8.47	0.95	.44**	.36**	.22**	.53**	.53**	.49**			
Job Satisfaction	8.74	3.07	0.85	.41**	.39**	.19**	.45**	.45**	.44**	.74**		
Leaving Intention	9.33	4.05	0.95	.51**	.44**	.21**	.56**	.58**	.51**	.73**	.65**	

Noted: * < .05 and ** < .01

El modelo teórico de Lobburri recibió apoyo de un modelamiento de ecuaciones estructurales. La figura 1 muestra que el Apoyo Social en el Trabajo y el Apoyo Organizacional Percibido anteceden a la Satisfacción en el Trabajo; Satisfacción precede al Compromiso Organizacional y este último es el eslabón final que une estas variables con Intención de Renuncia.

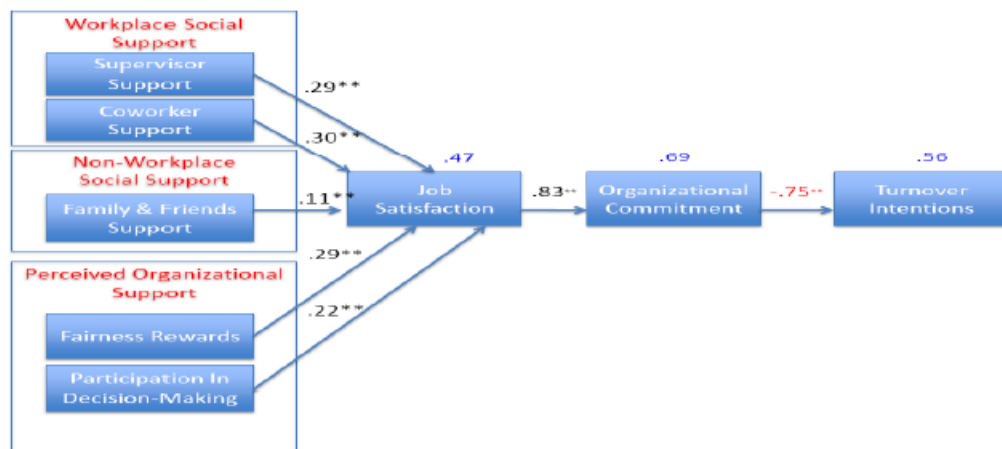


Figure 2. Theoretical model results
Noted: * < .05 and ** < .01

11. China. Newman, Thanacoody y Hui (2012) en el artículo “The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises”, reportan la relación observada entre el Apoyo Organizacional Percibido, el Apoyo Organizacional del Supervisor, el Compromiso Organizacional y la Intención de Renuncia.

Sus resultados obtenidos de una muestra de 473 empleados de cinco organizaciones transnacionales del sector servicios, revelan que Apoyo Organizacional Percibido y el Compromiso Afectivo correlacionan positivamente, y que Compromiso Afectivo correlaciona negativamente con Intención de Renuncia.

12. China. Rutherford, Wei, Park y Hur (2012) publicaron el artículo “Increasing job performance and reducing turnover: An examination of female chinese salespeople”. En él confirman la trayectoria Apoyo Organizacional Percibido – Compromiso Organizacional – Intención de Renuncia, en una muestra de 292 vendedoras minoristas de las tiendas departamentales más grandes de cinco ciudades chinas.

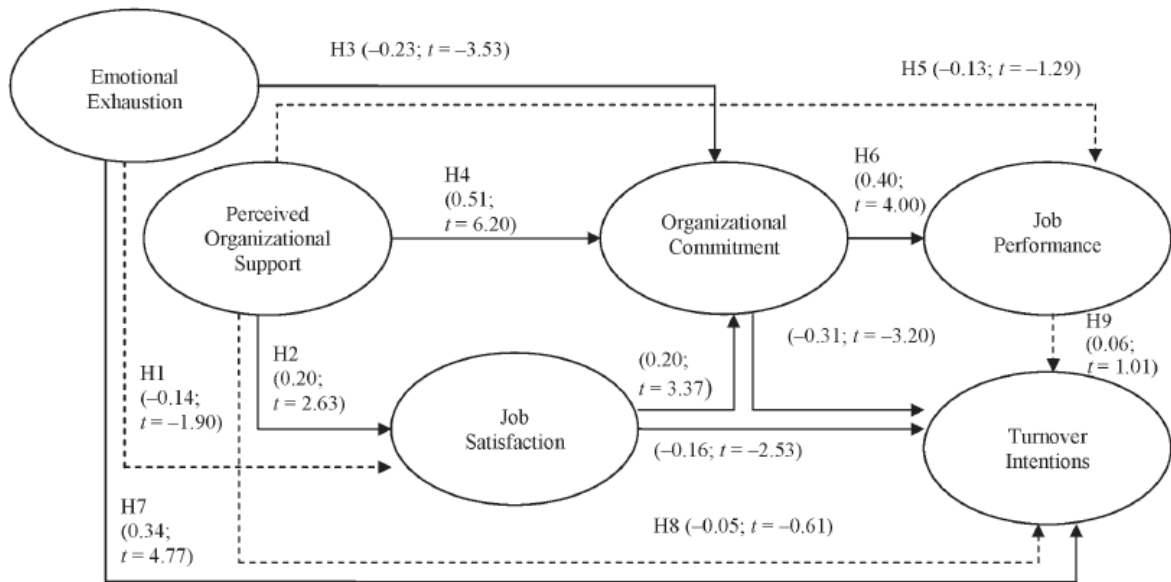
Su tabla 2 reporta que Apoyo y Compromiso correlacionan positivamente (.49) y Compromiso e Intención de Renuncia correlacionan negativamente (-.44). La figura 1 presenta el modelo teórico que recibió índices de ajuste confirmatorios; Apoyo antecede a Compromiso y Compromiso antecede a Intención de Renuncia.

Table 2
Correlations, Reliabilities, Means, and Standard Deviations for the Constructs

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Mean	Standard Deviation
Job Satisfaction (X1)	0.79						4.70	1.11
Emotional Exhaustion (X2)	-0.187**	0.80					2.60	1.28
Job Performance (X3)	0.237**	-0.161**	0.82				5.00	0.92
Perceived Organizational Support (X4)	0.213**	-0.218**	0.133*	0.73			4.91	1.28
Organizational Commitment (X5)	0.327**	-0.337**	0.286**	0.499**	0.80		5.33	1.14
Turnover Intentions (X6)	-0.319**	0.420**	-0.132*	-0.313**	-0.447**	0.86	2.23	1.42

Notes: Cronbach's alphas are on the diagonal. * Correlation is significant at the 0.05 level (one-tailed); ** correlation is significant at the 0.01 level (one-tailed).

Figure 1
The Model



Note: Dashed lines indicate a nonsignificant linkage.

13. Corea. Kim, W.J (2012) escribió el artículo “The Effects of Group Cohesiveness, Perceived, and Team Support on Team and Organizational Commitment, Career Commitment and Turnover Intention of Food Service Companies” y reporta que el Compromiso Organizacional correlaciona negativamente con la Intención de Renuncia en una muestra de empleados de organizaciones dedicadas al servicio alimentario. Los hallazgos son que tanto la Cohesión del Grupo y como el Apoyo del Equipo correlacionan positivamente con el Compromiso al Equipo, y el Compromiso al Equipo antecede al Compromiso Organizacional.

14. E.UA. Kim, S. (2012) publicó el artículo “The impact of Human Resources Management on State Government IT employee Turnover Intentions” para reportar que cinco acciones de RH asociadas con Apoyo Organizacional Percibido (oportunidades de promoción, capacitación, comunicación, paga y políticas amigables pro-familia) se relacionan inversamente con la Intención de Renuncia.

Su estudio lo llevó a cabo con una muestra de 789 empleados de tecnologías de información de 38 oficinas estatales, y de acuerdo a su tabla 2, las cinco prácticas de R.H. correlacionan negativamente con Intención de Renuncia, sobresaliendo capacitación (-.45), comunicación del supervisor (-.42) y oportunidades de promoción (-.41).

Table 2: Descriptive Statistics, Reliabilities, and Correlations^a

Variable	M (s.d)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Turnover intentions	2.67 (1.14)	1	(.77)									
2. Opportunities for advancement/promotion	2.64 (0.97)	-.41**	1	(.81)								
3. Training & development	2.66 (1.04)	-.45**	.57**	1	(.88)							
4. Pay and rewards satisfaction	2.82 (0.99)	-.37**	.39**	.40**	1	(.89)						
5. Supervisory communications	3.12 (0.90)	-.42**	.44**	.56**	.28**	1	(.80)					
6. Family-friendly policy	3.28 (1.09)	-.35**	.30**	.43**	.32**	.37**	1					
7. Job alternatives	3.52 (1.03)	.12	-.04	-.05	-.20	-.01	-.05	1				
8. Gender	.35 (.47)	-.09**	.07*	.13**	.04	.06	-.00	-.06	1			
9. Age	4.22 (1.22)	-.13**	-.13**	-.06	.02	-.04	-.03	-.08*	-.11	1		
10. Years of work	3.12 (1.36)	-.05	-.11**	-.06	-.04	-.05	-.09**	-.13**	-.04	.36**	1	
11. Education	4.67 (1.38)	-.00	.00	.06	.10**	.05	.04	.02	.00	-.09	-.09**	1

^a N = 789. * $p < .05$; ** $p < .01$.

15. Turquía. Tuzun (2012) escribió el artículo “Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions” para reportar los resultados de un cuestionario aplicado a 304 empleados de tiempo completo que trabajan en compañías aseguradoras que operan en Turquía. Los hallazgos revelan que las personas que perciben un nivel alto de Apoyo del Supervisor y un nivel bajo de Apoyo Organizacional Percibido, también reportan un nivel alto de Intención de Renuncia. Aparentemente, es más importante el Apoyo Organizacional Percibido que el que proviene del Supervisor.

2013. Un año intenso. Siete estudios (Francia, Australia, Corea (2), E.U.A, Malasia e Italia).

16. Francia. En el artículo “The role of supervisor autonomy support, organizational support and autonomous and controlled motivation in predicting employees’ satisfaction and turnover intention”, Guillet Gagné, Savageré y Foquereau (2013) investigaron 735 empleados franceses (362 hombres y 373 mujeres) de diversas compañías francesas, y sus hallazgos confirman que el Apoyo Organizacional Percibido y la Motivación Autónoma del Trabajo correlacionan positivamente con la Satisfacción en el Trabajo, y negativamente con Intención de Renuncia.

Su tabla 1, se aprecia que la Intención de Renuncia correlaciona negativamente con el Apoyo Autónomo Percibido del Supervisor (-.25), Apoyo Organizacional Percibido (-.27), Motivación Autónoma del Trabajo (-.24) y Satisfacción en el Trabajo (-.08).

TABLE 1
Means, standard deviations, alpha reliabilities, and correlations for study variables

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Perceived supervisor autonomy support	4.66	1.26	.95							
2. Perceived organizational support	4.02	1.21	.65**	.87						
3. Global autonomous motivation	4.98	0.95	.34**	.21**	.79					
4. Global controlled motivation	3.79	1.19	.19**	.15**	.38**	.81				
5. Work autonomous motivation	4.16	1.31	.51**	.41**	.44**	.24**	.88			
6. Work controlled motivation	3.31	1.13	.36**	.44**	.24**	.38**	.48**	.77		
7. Turnover intentions	2.63	1.82	-.25**	-.27**	-.03	-.06	-.24**	-.08*	.93	
8. Work satisfaction	4.26	1.37	.47**	.48**	.26**	.15**	.68**	.40**	-.37**	.89

* $p < .05$, ** $p < .001$. Alpha coefficients are reported on the diagonal.

Su figura 1 coincide con la tesis, al ilustrar la secuencia que inicia en Apoyo Percibido (Organizacional y del Supervisor), Continua con Motivación y Satisfacción en el Trabajo y termina en Intención de Renuncia.

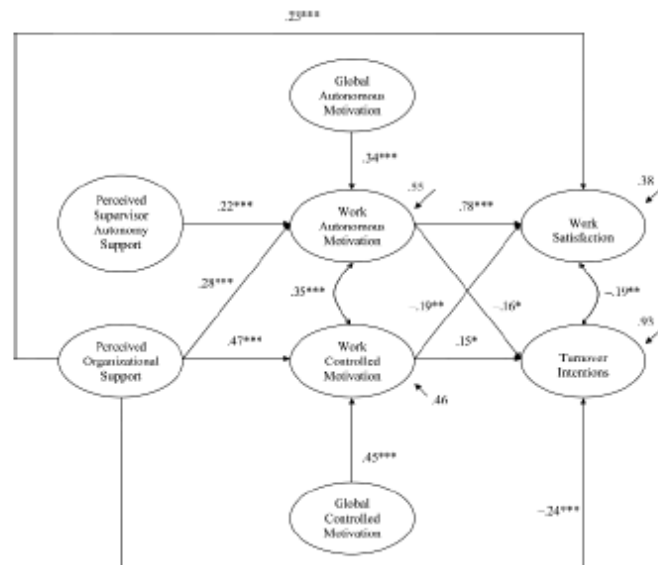


Figure 1. Results from the structural equation analysis. All coefficients were standardized. All relationships are significant, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. For the sake of clarity, the measurement model is not presented and covariances among error terms are not shown.

17. Australia y EUA. Brunetto, Xerri, Shriberg, Farr-Wharton y Shacklock (2013) en su artículo intitulado “The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA” reportan una pesquisa en la que participaron 518 enfermeras (93% mujeres) australianas y 718 enfermeras (96% mujeres) norteamericanas, seleccionadas aleatoriamente. El modelo ajustó mejor en el caso de la muestra australianas; los autores encontraron que Intención de Renuncia es predicha por Bienestar, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional.

La Tabla 2 de los autores, muestra que Intención de Renuncia tiene correlaciones negativas de intensidad importante con Compromiso Organizacional (-.52) y Apoyo Organizacional Percibido (-.48), en el caso de los EUA.

Table 2 Descriptive statistics, means, standard deviations and correlations (USA).

	Mean [†]	SD	C.R.	1	2	3	4	5	6	7
1. Supervisor–nurse relationship	4.51	1.10	0.94	(0.85)						
2. Teamwork	4.59	0.82	0.91	-0.04	(0.77)					
3. Perceived organizational support	3.83	1.01	0.82	0.06	0.35**	(0.84)				
4. Employee engagement	4.45	0.78	0.86	-0.02	0.44**	0.52**	(0.75)			
5. Well-being	4.60	0.86	0.81	-0.02	0.46**	0.52**	0.78**	(0.77)		
6. Organizational commitment	4.00	0.87	0.94	0.01	0.35**	0.60**	0.61**	0.61**	(0.82)	
7. Turnover intention	2.61	1.36	0.83	0.00	-0.32**	-0.48**	-0.48**	-0.52**	-0.60**	(0.86)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[†]Rated on a scale of 1 = strongly disagree to 6 = strongly agree.

C.R., composite reliability; square root of AVE in parentheses.

La tabla 3 de los autores (muestra australiana), también ilustra como correlaciona negativamente Intención de Renuncia con Apoyo Organizacional Percibido (-.47) y Compromiso Organizacional (-.60)

Table 3 Descriptive statistics, means, standard deviations and correlations (Australia).

	Mean [†]	SD	C.R.	1	2	3	4	5	6	7
1. Supervisor–nurse relationship	4.67	0.95	0.93	(0.79)						
2. Teamwork	4.63	0.78	0.88	0.40**	(0.74)					
3. Perceived organizational support	4.01	1.00	0.79	0.50**	0.35**	(0.81)				
4. Employee engagement	4.69	0.71	0.86	0.36**	0.34**	0.50**	(0.74)			
5. Well-being	4.75	0.81	0.80	0.42**	0.42**	0.48**	0.73**	(0.75)		
6. Organizational commitment	3.97	0.87	0.91	0.43**	0.37**	0.59**	0.59**	0.60**	(0.78)	
7. Turnover intention	2.80	1.37	0.78	-0.45**	-0.32**	-0.47**	-0.49**	-0.57**	-0.60**	(0.81)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

[†]Rated on a scale of 1 = strongly disagree to 6 = strongly agree.

n = 510.

C.R., composite reliability; square root of AVE in parentheses.

Las figuras 1 (Australia) y 2 (EUA) de estos investigadores, muestran como las variable se relacionan entre sí y la fuerza de la relación (coeficientes beta), y como es explicada la variable dependiente final (Intención de Rotación) de acuerdo a las trayectorias predichas.

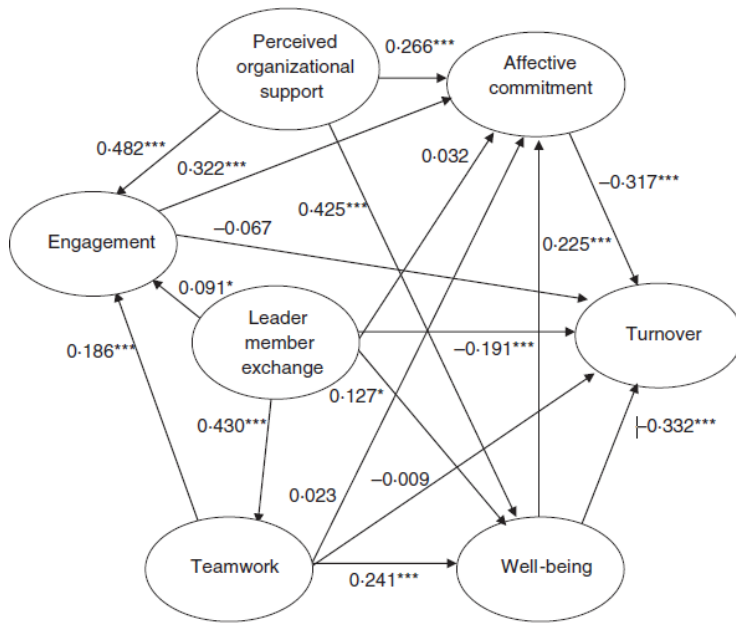


Figure 1 Path model of factors influencing nurse retention in Australia. *Significant at the 0.05 level (2-tailed). ***Significant at the 0.001 level (2-tailed).

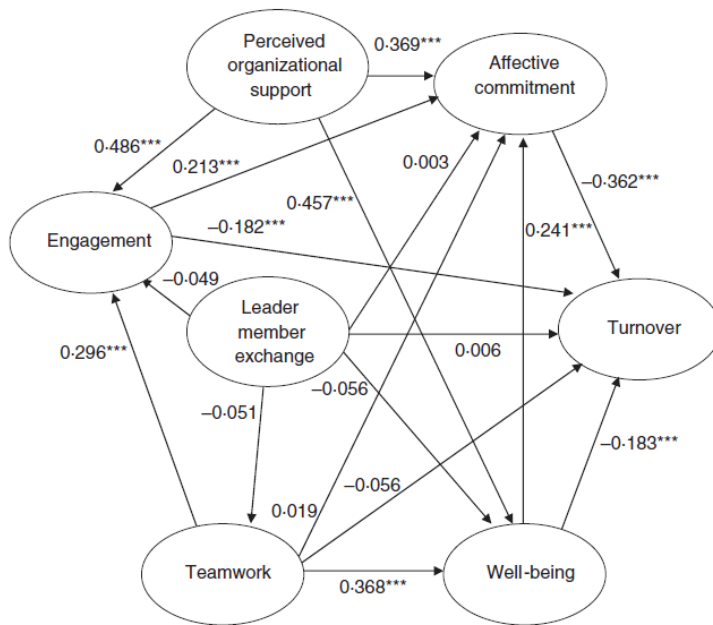


Figure 2 Path model of factors influencing nurse retention in the USA. ***Significant at the 0.001 level (2-tailed).

18. Corea. Seo y Kim (2013) condujeron un estudio cuantitativo con 219 empleados que trabajan para un centro de orientación vocacional y de carrera en Corea del Sur, con el objetivo de determinar la relación que tiene el Apoyo Organizacional Percibido con la Satisfacción en el Trabajo, el Compromiso Organizacional y la Justicia Organizacional. Los autores reportan que el Apoyo Organizacional Percibido media el efecto de Justicia Organizacional en la Satisfacción en el Trabajo, el Compromiso Organizacional e Intención de

Rotación. Su artículo se publicó como “The Effects of Vocational Counselor’s Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction, Organization Commitment and Turnover intention: Focused”.

19. Corea. Yang, Chung y Park (2013) en su artículo “The Study on the Relationship of Workplace Flexibility and Turnover Intention and Innovative Work Behavior: Based on Meditating Effect of Work-growth Balance, Perceived Organizational Support and Moderating Effect of Self-leadership” mencionan que encuestaron a una muestra de 182 trabajadores; sus hallazgos apuntan que el Balance del Crecimiento en el Trabajo y el Apoyo Organizacional Percibido median la relación entre la Flexibilidad del Trabajo y la Intención de Renuncia.

20. E.U.A. Allen y Shanock (2103) reportan en “Perceived Organizational Support and Embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to Commitment and Turnover among new employees” una investigación longitudinal realizada con 500 empleados recién contratados por una gran organización que tiene 27 sucursales.

Los autores ligan el Apoyo Organizacional Percibido y la Incrustración, con el Compromiso Organizacional y la Rotación voluntaria. En su tabla 1, la Rotación correlaciona negativamente con Apoyo Organizacional Percibido (-.19), Incrustración (-.17) y Compromiso Afectivo (-.24).

Su figura 2 muestra el modelo validado mediante modelamiento de ecuaciones estructurales, que explica que las tácticas sociales anteceden el Apoyo Organizacional Percibido y la Incrustración en el Trabajo, que estos dos factores predicen el Compromiso Organizacional, y este último correlaciona directamente con la Rotación

Table 1. Means, standard deviations, correlations, and internal consistency reliabilities.

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Content	3.88	0.80	(.83)						
2. Social	4.00	0.93	.17 ^{a*}	(.71)					
3. Context	4.16	0.86	.48 ^{a*}	.22 ^{a*}	(.69)				
4. POS	4.11	.84	.44 ^{b*}	.31 ^{b*}	.37 ^{b*}	(.92)			
5. On-the-job embeddedness	3.99	0.73	.42 ^{c*}	.20 ^{c*}	.24 ^{c*}	.58 ^{c*}	(N/A)		
6. Affective commitment	4.37	0.78	.33 ^{d*}	.19 ^{d*}	.20 ^{d*}	.48 ^{d*}	.43 ^{d*}	(.87)	
7. Voluntary turnover	0.27	0.44	-.06 ^a	-.01 ^a	-.01 ^a	-.19 ^{b*}	-.17 ^{c*}	-.24 ^{d*}	(N/A)

Note: Alpha reliability estimates are reported on the diagonal. No alpha is reported for embeddedness because it is a formative measure nor for turnover because it is a binary measure. Content, Social, and Context, socialization tactics subscales; POS, perceived organizational support.

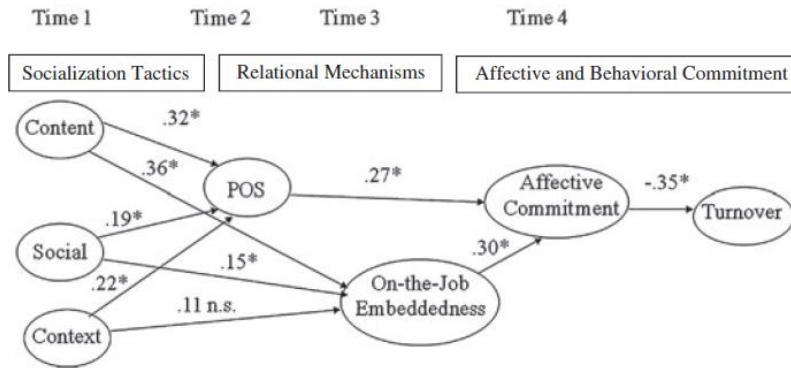


Figure 2. Structural model of the hypothesized relationships (standardized path coefficients are presented). Content, Social, and Context are socialization tactics; POS = perceived organizational support; Turnover = stayers coded as “0” and voluntary leavers coded as “1.” All relationships are significant, $p < .05$ except the relationship of context with embeddedness (n.s. = non-significant). Squared multiple correlation for POS is 0.29; for embeddedness 0.23; for commitment 0.25; and for turnover 0.09. The commitment relationship with the binary outcome of turnover is based on a logit link function called a Yule transformation (Kupek, 2006) and its significance assessed using the bootstrap estimate of the standard error associated with that coefficient

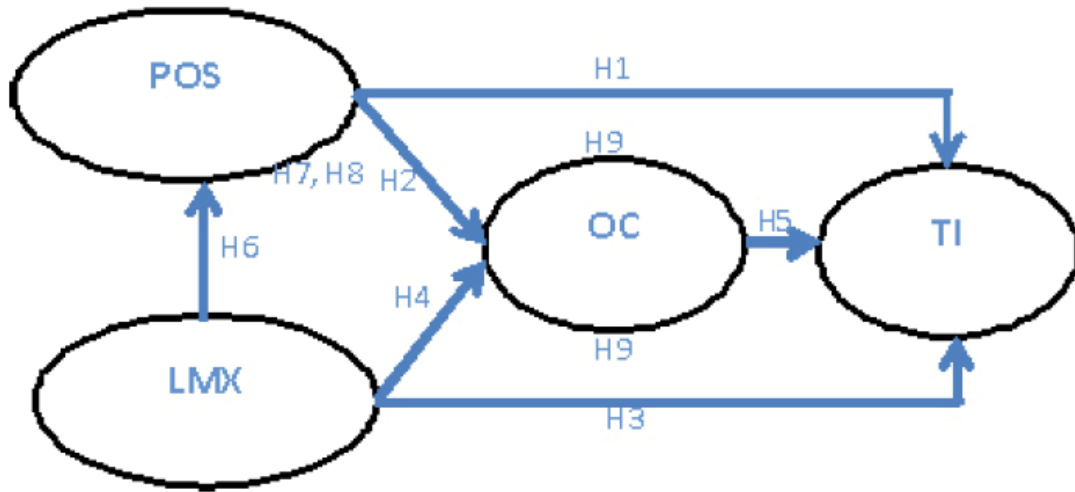
21. Malasia. Ahmed, Ismail, Amin y Ramzan (2013) son los autores de “Influence of relationship of POS, LMX and Organizational Commitment on Turnover Intentions”. Ellos investigaron, de manera longitudinal, una muestra aleatoria de 280 empleados de una cámara legislativa estatal ubicada en tres estados de Malasia.

De acuerdo a su tabla 1 y figura 1, el Apoyo Organizacional Percibido en Combinación con el Intercambio Líder-Miembro (LMX), contribuyen al Compromiso Organizacional y este a su vez antecede la Intención de Renuncia, de manera similar a los hallazgos de la tesis.

Table1. Descriptive Statistics

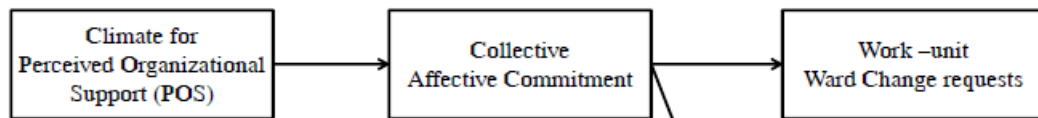
	N=280	Mean (S.D.)	∞	Correlation			
				1	2	3	4
POS (1)		4.19	.794	1			
LMX (2)		4.09	.894	.472*	1		
OC (3)		4.96	.830	.463*	.420*	1	
TI (4)		4.27	.781	-.402*	-.490**	-.513*	1

Figure 1. Conceptual model



22. Italia. El Akremi, Colaianni, Portoghese, Gallette y Battistelli (2013) publican el artículo “How organizational support impacts affective commitment and turnover among italian nurses: a multilevel mediation model”. De acuerdo a su figura 1, su estudio confirma las relaciones multinivel entre Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Afectivo e Intención de Rotación en 945 enfermeras (81.7% son mujeres) italianas que trabajan en 60 unidades hospitalarias diferentes. El Compromiso Afectivo media el clima para el Apoyo Organizacional Percibido, tanto en rotación individual como colectiva.

Work Unit Level



Individual Level

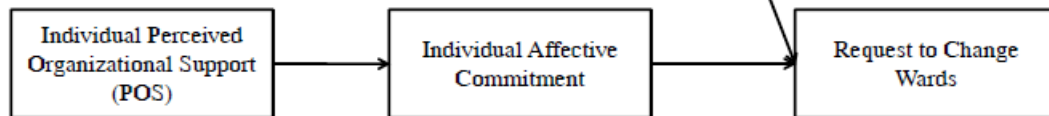


Figure 1. Hypothesized multilevel mediation model of nurses voluntary turnover.

Su tabla 1 reporta las correlaciones entre Intención de Rotación y Compromiso Afectivo (-.28) y entre Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Afectivo (.42).

Table 1a. Level 1 – descriptive statistics, correlations and coefficients α .

	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Age	36.90	8.02							
2. Gender	1.81	.39	.001						
3. Ward tenure	7.74	6.87	.54**	-.04					
4. POS	2.73	.74	-.01	.07*	-.04	(.85)			
5. Affective commitment	3.28	.75	-.04	.04	.06	.42**	(.84)		
6. Ward turnover intention	1.92	1.13	-.08*	-.07*	-.04	-.17*	-.28**	(.85)	
7. Ward change request	.17	.38	.04	.04	.04	-.10**	-.22**	.46**	-

Notes: $N = 945$ nurses. * $p < .05$; ** $p < .01$ (two tailed tests).

A manera de resumen, estas 22 investigaciones recientes, llevadas a cabo en culturas diferentes con diversos tipos organizaciones (públicas, privadas, de servicios y manufactureras) y diferentes tipos de empleos (vendedores(as), técnicos, docentes, administrativos, etc.) apoyan de manera consistente los resultados y validez externa en cuanto a la trayectoria:

APOYO ORGANIZACIONAL – COMPROMISO – INTENCIÓN DE PERMANENCIA

En otras palabras, en la medida que los empleados que perciben que su organización se compromete con ellos (Apoyo Organizacional Percibido), los empleados se comprometen con su organización (Compromiso Organizacional), y en consecuencia deciden permanecer y no buscar trabajo en otra organización (Intención de Permanencia).

1.3 Variables afectivas y cognitivas que anteceden a la rotación de personal

Como ya se dijo, los costos de la rotación de personal son una razón importante para las organizaciones, y prueba de ello es que se han conducido varias investigaciones para entender el concepto, así como sus antecedentes y consecuencias.

Las actitudes de trabajo tales como la Satisfacción en el Trabajo, han sido consideradas ampliamente como determinantes de Intención de Permanencia y rotación; no obstante, la incapacidad de la satisfacción por explicar por sí sola la rotación, ha causado que los investigadores miren hacia otras variables. Por ejemplo, un enfoque es considerar el Compromiso Organizacional como la principal variable independiente (Blau y Boal, 1987).

Por tales razones, a continuación se presenta un panorama de las investigaciones que buscan vincular variables afectivas y cognitivas tanto con la rotación de personal como con la Intención de Permanencia y la Búsqueda de Empleo.

1.3.1 Satisfacción en el Trabajo.

En el terreno de las actitudes hacia el trabajo, la que mayor atención ha recibido es la Satisfacción en el Trabajo. Locke (1976) define a la Satisfacción en el Trabajo como una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero. Entonces, la Satisfacción en el Trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados. Esta actitud ha sido medida de dos maneras: (a) como un constructo global (qué tan satisfecho está el trabajador en términos generales) y (b) como aspectos específicos del trabajo (paga, horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo, etc.).

Bussing, Bissls, Fuchs y Perrar (1999) señalan que la Satisfacción en el Trabajo está conformada de tres características. Una es la respuesta emocional ante una situación laboral; como tal, no puede verse, sólo inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Finalmente, es la representación global de varias actitudes relacionadas (trabajo en sí mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión y la relación con compañeros de trabajo y la paga).

La popularidad de la Satisfacción en el Trabajo se debe a las importantes consecuencias que tiene para la organización. Por ejemplo, el desempeño, el ausentismo y por supuesto la rotación. No obstante, varios son los estudios que demuestran que su relación con tales consecuencias es baja o moderada. Iffaldano y Muchinsky (1985) en un estudio meta analítico encontraron una correlación de .17 entre la satisfacción y el desempeño. Hackett (1989) en su revisión de la literatura reportó que solamente hay una débil relación entre la satisfacción y el ausentismo. En cuanto a la rotación de personal, se ha encontrado una modesta y negativa relación (Lee y Mowday, 1987; Tett y Meyer, 1993 y Hom y Griffeth, 1991). Tal parece que la Satisfacción en el Trabajo, por sin sola, no puede mantener bajo el nivel de rotación, pero sí ayuda. En el otro extremo, una alta insatisfacción en el trabajo contribuye al crecimiento de la rotación. Es obvio; hay otras variables que toman parte en el proceso de rotación como son las características personales, otras actitudes, y hasta la economía.

Es importante destacar que también otros investigadores manifiestan que la Satisfacción en el Trabajo es un antecedente importante de la rotación (Mobley et al., 1979; Lambert et al., 2001; Price y Mueller, 1986; Roznowski y Hulin, 1992; y Williams & Hazer, 1986), y que están de acuerdo en su definición como una respuesta afectiva por parte del empleado hacia su trabajo, que se genera a partir de la comparación entre las expectativas esperadas y cumplidas.

Desde los años 70 se sabe que la relación entre la satisfacción y la rotación es más bien baja, por lo que se han realizado esfuerzos por encontrar variables que moderen o medien la relación. Mobley et al. en 1979 proponen que dicha relación está mediada por la Intención de Permanencia y desde entonces varios modelos incluyen variables como ésta en el proceso de rotación (Steel & Ovalle, 1984).

En años recientes se han confirmado los hallazgos de los años 70 y 80, y se ha descubierto que la medición global de la Satisfacción es un mejor predictor de la rotación que las mediciones de los elementos individuales de satisfacción, como lo son la paga, la supervisión, el trabajo en sí mismo y los compañeros de trabajo (Roznowski y Hulin, 1992 y Lambert et al., 2001).

En resumen, los hallazgos de la literatura sugieren que la relación entre Satisfacción en el Trabajo y rotación de personal es más bien modesta, pues hay otras variables que intervienen y median la relación.

1.3.2 Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional ha sido una actitud investigada en las últimas dos décadas debido a sus poderosas implicaciones en la organización y sus miembros (Becker, 1992; Mowday, Porter y Steers, 1982). El Compromiso tradicionalmente ha sido estudiado y considerado como una actitud que puede ser influida. A lo largo de varios estudios, el Compromiso constantemente ha sido identificado como una variable que contribuye al comportamiento laboral. No obstante, no ha generado la misma atención que la Satisfacción en el Trabajo o la motivación, pero ha captado la atención de investigadores y gerentes que desean entender y modificar el Compromiso. La importancia del Compromiso está dada por su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño organizacional (Buchanan, 1974). Sin embargo, Mathieu y Zajac (1990) en su estudio meta analítico del Compromiso afirman que aunque un nivel alto de Compromiso puede relacionarse con el comportamiento, los hallazgos sugieren que el Compromiso tiene poca influencia directa en la mayoría de los casos. Randall (1990) en otro estudio meta analítico indica que se requieren más investigaciones para explorar diferentes modelos teóricos que expliquen la relación Compromiso-Consecuencia.

Estudios conceptuales y empíricos han explorado varias tipologías, procesos, antecedentes y consecuencias del Compromiso Organizacional. Una de las primeras investigaciones sobre el Compromiso es la de Etzioni (1961). El autor sugiere una tipología basada en la obediencia. Etzioni propone que la autoridad de las organizaciones se deriva de los empleados y de tres maneras: involucramiento moral, involucramiento calculativo e involucramiento alienativo. El involucramiento moral es una orientación positiva e intensa hacia la organización que se fundamenta en la internalización de los valores y metas organizacionales. El involucramiento calculativo representa una relación de menor intensidad entre el personal y la organización; los miembros se comprometen porque perciben un intercambio equitativo entre sus servicios y las recompensas dadas por la empresa. El involucramiento alienativo describe una relación negativa con la organización en situaciones en las que las contribuciones del individuo son obstaculizadas.

De manera similar, Kanter (1968) argumenta que hay tres tipos de Compromiso (continuación, cohesión y control) y que estos resultan de varios requisitos impuestos por la organización. El compromiso de continuación se refiere al que el individuo promueve en la organización sólo con el carácter de sobrevivencia. El compromiso de cohesión es el apego a las relaciones sociales dentro de la organización y el compromiso de control es la identifi-

cación del individuo con las normas organizacionales que buscan moldear el comportamiento de los miembros.

Las investigaciones (Mowday, et al., 1982) sobre el Compromiso han hecho distinciones entre el aspecto actitudinal y el conductual. El enfoque actitudinal establece que el Compromiso se desarrolla a partir de la combinación de experiencias laborales, percepciones de la organización y características personales, que dan a lugar a una orientación (positiva o negativa) hacia la organización.

Los tipos de Compromiso Organizacional más estudiados son los propuestos por el enfoque actitudinal. Frecuentemente han sido medidos con la escala desarrollada por Mowday y colaboradores (Mowday, Steers y Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), mejor conocida como el Cuestionario de Compromiso Organizacional u OCQ (Organizational Commitment Questionnaire).

Dentro del marco de referencia actitudinal el Compromiso ha sido descrito como un conjunto de actitudes intensas y positivas hacia la organización, mediante las cuales el individuo trabaja por los valores y metas organizacionales. Mowday, Porter y Steers (1979) definen el Compromiso como la "fuerza relativa de la identificación e involucramiento del individuo con una organización". Conceptualmente, se caracteriza por tres factores: (a) una fuerte creencia y aceptación de los valores y metas organizacionales; (b) el deseo por ejercer un esfuerzo considerable en favor de la organización y (c) un fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

Cuando se define de esta manera, el Compromiso es algo más que una lealtad pasiva hacia la organización. Considera una relación activa en la cual los individuos tienen la voluntad de contribuir y lograr las metas y valores organizacionales. Por lo tanto, el Compromiso puede ser inferido no sólo a partir de las creencias y opiniones del individuo, sino también a partir de su comportamiento.

Desde el enfoque conductual, una contribución importante es hecha por Salancik (1977). Este investigador hace referencia a la teoría de la disonancia cognoscitiva. Sugiere que el Compromiso Organizacional resulta de un proceso de desarrollo de apego psicológico que genera una obligación personal por cumplir. Salancik señala que los individuos se comprometen a las implicaciones de sus propias conductas en la medida que estas conductas se asocian con tres percepciones: voluntad, revocabilidad y visibilidad. La voluntad representa la percepción de que una acción se ejecuta por libre albedrío. Consecuentemente, cuando hay voluntad, los individuos perciben sus conductas con más responsabilidad personal y, por lo tanto, justifican su decisión al mantener una conducta consistente. La revocabilidad es la reversibilidad percibida de una conducta. Salancik (1977) argumenta que los individuos pueden ejecutar acciones como un simple ensayo, ya que los costos percibidos por cambiar las acciones son mínimos. Contrariamente, los individuos ejecutarán otras acciones si creen que habrá costos importantes por cambiar dichas acciones. Entre más perciba el individuo que la conducta no puede ser cambiada sin altos costos, más alto será el nivel de compromiso y visibilidad, en el caso de que se perciba la presencia de individuos importantes o de alto estatus que observan dicha conducta.

Resumiendo, entre más se perciba que otras personas importantes están concientes de una conducta y que pueden observarla, es más probable que el individuo se comporte de manera consistente. Por lo tanto, el comportamiento tenderá a aumentar el compromiso y a regular el comportamiento futuro en la medida que el individuo perciba que el comportamiento se ha ejecutado bajo condiciones de libre albedrío, dificultad de cambio y visibilidad ante otras personas importantes.

Kline y Peters (1991) examinan el modelo de Salancik (1977) y encontraron que la voluntad y revocabilidad tiene una importante relación con el Compromiso Conductual y que este y la rotación de personal se correlacionan. Además, encontraron que las tres percepciones (voluntad, revocabilidad y visibilidad) correlacionan significativamente con el Compromiso Conductual.

Un enfoque más es el de Stevens, Beyer y Trice (1978) ya que afirman que hay dos categorías de Compromiso Organizacional, el enfoque de intercambio y el enfoque psicológico. El enfoque de intercambio considera al Compromiso como un resultado de las transacciones entre la organización y el individuo; entre mayor sea el beneficio percibido por el individuo, mayor será el Compromiso. La conceptualización es consistente con la propuesta de Becker (1960) de que el Compromiso es un estado que resulta de las inversiones acumuladas por el individuo, tales como un trabajo de planta y prestaciones. Varios son los estudios que apoyan la teoría de Becker (Alutto, Hrebiniak y Alonso, 1973; Hrebiniak y Alutto, 1972 y Beyer y Trice, 1978). Por otro lado, el enfoque psicológico se refiere al compromiso actitudinal que se describe como un apego afectivo que desarrolla el individuo por la organización.

Morris y Sherman (1981) señalan que este enfoque de intercambio tiene dos limitaciones. La primera es que el enfoque se fundamenta en consideraciones utilitarias o instrumentales. Se puede decir que los individuos que renuncian a su organización, lo hacen para obtener beneficios en otras organizaciones. La segunda limitación es la falta de evidencia empírica que apoye que la liga de este enfoque con consecuencias conductuales.

Cohen y Lowerberg (1990) realizaron un estudio meta analítico de cincuenta estudios y encontraron que los beneficios que se obtienen por las inversiones acumuladas como miembro de una organización tienen una baja correlación con el Compromiso Organizacional. Los resultados sugieren que es necesario cambiar del enfoque instrumental a un enfoque psicológico a fin de explicar la formación del Compromiso Organizacional (Mowday, et al., 1982).

Antecedentes del Compromiso Organizacional.

Los temas que frecuentemente han emergido en la literatura del Compromiso Organizacional, se relacionan con el contenido, los antecedentes y las consecuencias (Decottis y Summers, 1987).

Los antecedentes del Compromiso Organizacional han sido agrupados en dos categorías: características individuales y características organizacionales (Mottaz, 1986). Las características individuales son variables demográficas y de personalidad. Por ejemplo, esta-

tus, edad, raza, antigüedad, educación, genero. Las características organizacionales consisten de experiencias individuales de trabajo, paga y oportunidades de promoción. En cuanto personalidad, Littlewood (2000) encontró que el compromiso organizacional se relaciona con los rasgos Energía y Afabilidad en una muestra de estudiantes universitarios.

A pesar de la atención dada a los antecedentes del Compromiso Organizacional, Es poca la consistencia de los resultados obtenidos con relación a la influencia de las variables individuales y organizacionales en el Compromiso Organizacional (Angle, 1983; Bateman y Strasser, 1984; y Steers, 1977). Estos estudios han obtenido resultados conflictivos y aparentemente las variables organizacionales son más importantes. Por otro lado, Koch y Steers (1978) descubrieron que las variables individuales son más importantes para el Compromiso Organizacional.

Mottaz (1988) argumenta que las inconsistencias de las investigaciones anteriores se deben a dos problemas. El primero es que pocos estudios han considerado el tema con un enfoque sistémico y a que consideran diferentes variables. El segundo es que varios estudios utilizan técnicas bivariadas en vez de técnicas multivariadas.

Arciniega y González (2006) realizaron una investigación con 982 empleados de ocho organizaciones diferentes localizadas en el noreste de México, y encontraron que el compromiso organizacional es antecedido principalmente por el conocimiento de los objetivos organizacionales, la satisfacción con la seguridad y las oportunidades de desarrollo.

El modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen.

De aquí que uno de los propósitos de esta tesis sea probar el modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). El modelo postula que el individuo puede experimentar de manera simultanea varios tipos de compromiso hacia la organización, fundamentados en el apego emocional (Compromiso Afectivo), la obligación sentida hacia la organización (Compromiso Normativo) y la percepción de que los costos económicos y sociales por dejar a una organización son demasiado altos (Compromiso de Continuación). Meyer y Allen sugieren que los investigadores pueden entender mejor la relación de los individuos con la organización mediante el análisis de las tres dimensiones del Compromiso Organizacional. El modelo implica una significativa, negativa e independiente relación entre cada tipo de Compromiso y la rotación, a través de la Búsqueda de Trabajo y la Intención de Permanencia.

Compromiso Afectivo.- Se refiere a los sentimientos de pertenencia y de apego que tiene el individuo hacia su organización; es el afecto o cariño que el individuo desarrolla por su empresa. Meyer y Allen (1991) concluyen que no se sabe cómo el Compromiso Organizacional se genera y afecta el comportamiento de los individuos, pero que es probable que este tipo de Compromiso se derive de un estado de equidad y consideración por los trabajadores.

Las personas que tienen un “bajo” Compromiso Afectivo, no tienen suficiente sentimiento de pertenencia y apego por su organización, y por tal motivo son sensibles a otras

oportunidades de empleo en otras organizaciones; esto es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización.

Compromiso de Continuación.- Esta dimensión se relaciona con los costos o pérdidas resultantes de la separación laboral que ocurre por la renuncia o el despido. Estos costos pueden ser financieros y no financieros (Becker, 1960); se desprenden en gran parte de la percepción que tiene el individuo de la ausencia de alternativas de empleo (Ritzer y Trice, 1969; Hrebiniak y Alutto, 1972).

Ejemplos de costos financieros son la pérdida de las prestaciones, la antigüedad, o del empleo mismo. Algunas organizaciones han desarrollado soluciones tales como la promoción fundamentada en la antigüedad, las pensiones y los permisos pagados por enfermedad, que penalizan a aquellos que abandonan prematuramente la organización.

Entre los costos no financieros es posible identificar el esfuerzo perdido debido a habilidades no transferibles, las molestias causadas por los cambios que afectan a la familia y las oportunidades laborales perdidas en el futuro.

Las alternativas de empleo reflejan la disponibilidad de trabajos adecuados, y la percepción de la ausencia o presencia de alternativas de empleo puede tener un efecto en el Compromiso de Continuación. La ausencia de alternativas puede fortalecer este tipo de Compromiso, ya que los individuos sin opciones de empleo valoran su empleo actual aún más. Por el contrario, aquellas personas con un “bajo” Compromiso de Continuación tienen poco que perder al separarse de su organización, son más sensibles a otras oportunidades de empleo y más propensos a considerar o buscar otros trabajos, a comparación de aquellas personas con “alto” Compromiso de Continuación.

Compromiso Normativo.- Es la obligación que el empleado siente por permanecer en la organización, es un compromiso de reciprocidad que siente el empleado por haber sido objeto de consideraciones y tratamiento especial. Este tipo de Compromiso puede incrementarse con la capacitación, becas y el disfrute de favores especiales, así como mediante la comunicación de expectativas organizacionales que generan sentimientos de obligación. El Compromiso Normativo dura hasta que la deuda es saldada y por lo tanto es sujeto a racionalización (Meyer & Allen, 1991).

Debido a las diferencias conceptuales de cada uno de los tipos de Compromiso, Meyer y Allen (1991) sugieren que el Compromiso Afectivo, el Normativo y el de Continuación deben resultar en diferentes consecuencias actitudinales y conductuales. Al usar las escalas desarrolladas por Meyer y Allen (1984 y 1990), los investigadores han explorado y confirmado las diferencias en cuanto antecedentes y consecuencias (Allen y Meyer, 1990;; Dunham, Grube y Castañeda, 1994; Hackett, Bycio y Hausdoorf, 1994; Meyer, Allen y Smith, 1993 y Somers, 1995).

Sin embargo, el modelo también predice que los tres tipos de Compromiso se relacionan. Un factor común es la premisa de que cada tipo debe tener una influencia en la decisión de renunciar o permanecer. Esta es sugerida por Meyer, Allen y Smith (1993) al afirmar que los empleados con un alto nivel de Compromiso Afectivo permanecerán en la organización porque así lo quieren, aquellos con un alto nivel de Compromiso de Continuación permanecerán porque lo necesitan y aquellos que tienen un alto nivel de Compromiso

Normativo se quedan en la organización porque deben hacerlo. La noción de que cada tipo de Compromiso influye en la intención de permanecer es una premisa teórica que une las tres dimensiones del Compromiso Organizacional (Jaros, 1997).

Whitener y Waltz (1993) usaron un modelamiento de ecuaciones estructurales para explorar la relación independiente del Compromiso Afectivo y el de Continuación con la Intención de Permanencia en una muestra de 578 cajeros bancarios; pero, el Compromiso de Continuación no tuvo influencia en la Intención. Meyer, Allen y Smith (1993) realizaron un análisis de regresión múltiple con versiones modificadas de las tres escalas y descubrieron que el Compromiso Afectivo tiene un fuerte efecto en la Intención de Permanencia ($p < .01$), el Compromiso Normativo tiene un efecto no tan fuerte ($p < .05$) y el Compromiso de Continuación no tiene efecto alguno. Meyer et al. (1993) realizaron su estudio con 366 estudiantes de enfermería de la universidad Queen's University, localizada en Kingston, Ontario, Canadá, y con 603 enfermeras registradas también de Canadá.

Similarmente, Somers (1995) utilizó una regresión múltiple para examinar las relaciones entre los tres tipos de Compromiso y la Intención por Permanecer en una muestra de 422 enfermeras. Resultó que el Compromiso Afectivo y el Normativo tienen una importante relación con la Intención por Permanecer, pero el Compromiso de Continuación no la tiene.

Betanzos (2007a) en una investigación llevada a cabo en México con 369 empleados a fin de verificar las dimensiones de Allen y Meyer, y construir un instrumento de Compromiso Organizacional, encontró que Compromiso Organizacional está conformado por tres dimensiones a las que denomina Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuación e Involucramiento con el Puesto.

La relación Compromiso Organizacional, Satisfacción en el Trabajo y rotación de personal.

No es difícil afirmar que si bien es estrecha la relación entre Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional, se sabe muy poco sobre la naturaleza de la misma. De aquí que sea necesario hacer referencia a algunas investigaciones sobre rotación que implican a ambas variables.

El Compromiso Organizacional es una actitud de naturaleza diferente a la Satisfacción en el Trabajo ya que involucra la lealtad del empleado hacia la organización. Al igual que la Satisfacción en el Trabajo, los estudios sobre el Compromiso Organizacional arrojan resultados mixtos, pero se propone que tiene una relación más fuerte con el desempeño, el ausentismo y la rotación.

Es importante diferenciar entre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo. Mowday et al. (1979) describen al Compromiso como un constructo global que refleja una respuesta afectiva general hacia la organización como un todo. En contraste, la Satisfacción en el Trabajo se conceptualiza como una respuesta afectiva hacia el trabajo o hacia partes específicas de él. Por lo tanto, el Compromiso enfatiza el apego a la organiza-

ción, incluyendo sus metas y valores, mientras que la Satisfacción en el Trabajo se asocia más con el entorno de actividades específicas.

Además, también se sabe que el Compromiso Organizacional es más estable que la Satisfacción en el Trabajo, pues Mowday et al. (1979) afirman que aunque los eventos cotidianos del trabajo pueden afectar el nivel de Satisfacción, lo cual no siempre llevan al empleado a reevaluar su apego con la organización. Así también, el Compromiso se desarrolla con mayor lentitud y constancia a lo largo del tiempo, es decir, los individuos requieren tiempo para evaluar su relación con la organización. Por otro lado, la Satisfacción se muestra menos estable ya que refleja reacciones inmediatas a aspectos específicos del trabajo (Mowday, Steers y Porter, 1974).

Bluedorn (1982) asevera que hay investigaciones que relacionan la Satisfacción en el Trabajo con el Compromiso Organizacional. Sugiere que la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional son actitudes diferentes pero relacionadas, en donde el Compromiso es una respuesta afectiva a toda la organización y la Satisfacción es una respuesta afectiva a un puesto.

Algunas de las investigaciones (Hom, Katerberg y Hulin, 1979) han intentado relacionar la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional con la rotación. De hecho, la evidencia indica una correlación negativa entre estas actitudes y las intenciones por renunciar. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el Compromiso Organizacional y las intenciones conductuales tienen una relación más intensa con la rotación, que la que tiene la Satisfacción en el Trabajo (Hom, Katerberg y Hulin, 1979). Mientras estos hallazgos generan preguntas sobre el futuro del tema de la rotación, hay modelos conceptuales que indican que la satisfacción, el compromiso y las intenciones son componentes críticos en las decisiones que toman los individuos en cuanto a la renuncia o permanencia en la organización. Esto es un reflejo de que las actitudes funcionan como antecedentes de las intenciones conductuales por renunciar y de la renuncia misma (Parasuraman, 1982).

Son varias las revisiones que reportan de manera consistente correlaciones negativas entre la rotación con el Compromiso Organizacional y la Satisfacción (Allen y Meyer, 1996; Mathieu y Zajac, 1990 y Tett y Meyer, 1993). Bluedorn (1982) señala que hay estudios empíricos que confirman el importante rol del Compromiso Organizacional en el proceso de rotación voluntaria del personal. Esto es, los empleados con alto nivel de Compromiso tienen menor probabilidad de renunciar que los empleados con bajo nivel de Compromiso. El autor también indica que hay reportes de que el Compromiso tiene una mayor correlación con la Intención de Permanencia que la que tiene la Satisfacción en el Trabajo. Es por esta razón que se piensa que el Compromiso Organizacional media la relación entre Satisfacción en el Trabajo y rotación de personal, y que el Compromiso Organizacional tiene una relación negativa con la intención por renunciar.

También los hallazgos de Peters, Bhagat y O'Connor (1981) y de Cotton y Tuttle (1986) dan evidencia de que la Satisfacción en el Trabajo tiene un efecto directo en la rotación y un efecto indirecto mediante el Compromiso, pues es razonable esperar que altos niveles de Satisfacción en el Trabajo mejoren el nivel de Compromiso Organizacional ya

que los empleados satisfechos deben percibir mejores beneficios por mantenerse como miembros de la organización que los emplea.

Tett y Meyer (1993) intentaron estudiar a la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional como precursores independientes de la Intención de Permanencia al realizar un análisis de trayectorias y un estudio meta analítico. Los autores revisaron 155 estudios y los hallazgos señalan que la Satisfacción y el Compromiso contribuyen de manera independiente a la Intención de Permanencia. Contrario a sus hipótesis, en comparación con la Satisfacción, el Compromiso no correlacionó más intensamente con la Intención de Permanencia, pero sí con la rotación. Finalmente, la Satisfacción correlacionó con mayor intensidad con las cogniciones de separación que el Compromiso.

En otro estudio, Shore y Martin (1989) examinaron la relación entre la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional con la Intención de Permanencia en una muestra de cajeros de un banco y personal de un hospital. A diferencia de los resultados de Tett y Meyer (1993), el Compromiso tuvo una relación más fuerte con la Intención de Permanencia que Satisfacción en el caso de los cajeros. Además, la Satisfacción correlacionó con más intensidad que el Compromiso con la evaluación de desempeño, en ambas muestras. Al igual que Tett y Meyer (1993), los investigadores Shore y Martin (1989) indican que la Satisfacción y el Compromiso no son actitudes tan diferentes y que ambas poseen independencia debido a su capacidad para explicar diferentes grados de varianza de la Intención de Permanencia.

De manera similar, Wong et al. (1995) llevaron a cabo un estudio longitudinal de tres años para estudiar la relación entre antecedentes actitudinales de la rotación (Satisfacción en el Trabajo, Compromiso Organizacional e Intención de Permanencia). El estudio utilizó 484 individuos de una universidad en Hong Kong de 1986 a 1990. Se aplicó el Cuestionario de Compromiso Organizacional (Porter et al., 1974) y los investigadores encontraron que el Compromiso predice la Satisfacción y la Intención de Permanencia; no obstante, la Satisfacción no predice a los demás antecedentes. En otras palabras, el Compromiso Organizacional es un predictor más inmediato de la Intención de Permanencia que la Satisfacción en el Trabajo. De hecho, la Satisfacción no tiene efecto alguno sobre la Intención de Permanencia o el Compromiso. Por tal motivo es necesario considerar los efectos de estas variables actitudinales en la relación que tienen con otras variables antecedentes de la rotación. Cabe mencionar que los autores están en desacuerdo con la noción de que la Satisfacción predice el Compromiso.

Cohen (1993) realizó un estudio meta analítico para determinar si las diferencias del tiempo transcurrido entre la medición del Compromiso Organizacional y la renuncia modera la relación Compromiso-Rotación. Los resultados señalan que el lapso tiene efectos diferentes. En el caso de empleados más jóvenes, entre más corto es el lapso entre la medición del Compromiso y la renuncia, es más fuerte la relación Compromiso-Rotación.

En otro estudio, DeConick y Bachmann (1994) analizaron los antecedentes y las consecuencias del Compromiso Organizacional. Un modelamiento de ecuaciones estructurales se aplicó a 336 gerentes de mercadotecnia. Altos niveles de Justicia Distributiva, Satisfacción en el Trabajo, Oportunidades de Promoción y Antigüedad son predictores signi-

ficativos del Compromiso, mientras que una consecuencia es la Intención de Permanencia, la cual también está influida por el Compromiso.

Medición.

Las dimensiones medidas por el cuestionario de Meyer y Allen tienen una confiabilidad de consistencia interna aceptable. En la Tabla 2 se presenta un resumen de estudios que reportan la confiabilidad de las dimensiones (Allen y Meyer, 1996).

Tabla 2.
Confiabilidades de consistencia interna: Escalas de Compromiso Afectivo (CA), de Continuación (CC) y Normativo (CN).

Referencia	CA	CC	CN
Allen y Meyer (1990) muestra 1	.87	.75	.79
Allen y Meyer (1990) muestra 2	.86	.82	.73
Allen y Smith (1987)	.86	.82	.73
Cohen (1993)	.79	.69	.65
Hackett et al. (1994) muestra 1	.86	.79	.73
Hackett et al. (1994) muestra 2	.84	.75	.73
Konovsky y Coprozano (1993)	.89	.85	---
McGee y Ford (1987)	.88	.70	---
Meyer, Allen y Smith (1993)	.82	.74	.83
Meyer, et al. (1989)	.74	.69	---
Randall et al. (1990)	.88	.83	.52
Reilly y Osark (1991)	.84	.80	.76
Somers (1993)	.81	.74	.71

Tomado de Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252

En cuanto a la confiabilidad (alpha de Cronbach) de las tres dimensiones del instrumento traducido por Arias Galicia (1998), se han obtenido los siguientes coeficientes en investigaciones realizadas en organizaciones mexicanas: .71 a .81 para el Compromiso Afectivo, .63 a .82 para el Compromiso Normativo, y .47 a .48 para el Compromiso de Continuación en una muestra de personal académico y gubernamental (Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 1998); Uribe et al. (2001) obtuvieron coeficientes de .81, .48 y .82 (Compromisos Afectivo, de Continuación y Normativo) en ejecutivos mexicanos; Arias Galicia y Mercado (2001) encontraron coeficientes que van de .51 a .60 en el caso de Compromiso Afectivo, .53 a .64 en el caso de Compromiso de Continuación y .51 a .58 en el caso de Compromiso Normativo, en tres hospitales del Estado de México.

En un reciente estudio realizado en una empresa de telecomunicaciones ubicada en México, Betanzos (2007b) aplicó un instrumento a 369 empleados, diferente al traducido por Arias, adaptado y validado por ella misma, a fin de medir Compromiso Afectivo (7 reactivos), Compromiso de Continuidad (6 reactivos) e Involucramiento (6 reactivos).

Betanzos reporta que los coeficientes alpha de Cronbach son: Compromiso afectivo (.87), Compromiso de Continuidad o Continuación (.76) e Involucramiento (.84).

A diferencia del instrumento traducido por Arias que mide Compromiso Normativo, el de Betanzos mide Involucramiento que refiere a la identificación psicológica expresada como la importancia del trabajo en la vida (por ejemplo, el reactivo “Mi trabajo es central en mi existencia”).

A raíz de las investigaciones mexicanas, tal parece ser que el Compromiso de Continuación carece de confiabilidad aceptable, excepto la escala propuesta por Betanzos.

En cuanto validez, Meyer y Allen (1990) realizaron un análisis factorial exploratorio y encontraron que las tres dimensiones tienen una validez convergente y discriminante, lo que demuestra que los tres tipos de Compromiso son conceptual y empíricamente diferentes. Hay otras investigaciones que apoyan los resultados de Meyer y Allen (Allen y Meyer, 1996 y Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994) y otras que la cuestionan o sugieren modificaciones (Ko et al., 1997; Culpepper, 2000 y Hartmann y Bambacas, 2000).

Entre los estudios que apoyan la validez del modelo Compromiso Organizacional (Afectivo, de Continuidad y Normativo), está el análisis factorial llevado a cabo por Allen y Meyer (1996) y la investigación de Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) que apoyan la validez de las tres dimensiones, por lo que se duda del punto de vista unidimensional del Compromiso. A raíz de los resultados de estos estudios, Benkhoff (1997) recomienda se abandone el modelo propuesto por el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) desarrollado por Porter et al. (1974) y se explore las dimensiones del Compromiso Organizacional propuestas por Allen y Meyer.

Un estudio que no apoya la existencia independiente de las tres dimensiones de Allen y Meyer (1996), fue conducido por Ko et al. (1997). Los autores investigaron las tres dimensiones en dos organizaciones de Corea del Sur mediante el análisis estructural de covarianzas. Los resultados son mixtos ya que la confiabilidad es aceptable en el caso del Compromiso Afectivo y del Compromiso Normativo, y baja en el caso del Compromiso de Continuación (como lo encontrado en muestras mexicanas).

De acuerdo a Ko et al. (1997) las tres dimensiones tienen una aceptable validez convergente, pero las escalas de Compromiso Afectivo y de Compromiso Normativo carecen de una validez discriminante. La validez de constructo de la escala del Compromiso Afectivo fue apoyada, pero la validez de constructo de las otras dos escalas es cuestionable.

Culpepper (2000) aplicó a 363 empleados de una distribuidora el instrumento de 18 reactivos de Allen y Meyer (1996) y encontró que el instrumento es confiable y válido, pero que hay reactivos que en su opinión deben modificarse o descartarse algunos reactivos como consecuencia de los resultados de un análisis factorial. El autor sugiere la eliminación de cinco reactivos problemáticos (4, 9, 12, 18 y 24).

Por otro lado, Hartmann y Bambacas (2000) realizaron una investigación en Australia para examinar la utilidad de la teoría de Allen y Meyer (1990) en la medición del Com-

promiso Organizacional y su relación con la Intención de Permanencia. Los autores encontraron mediante el análisis factorial la existencia de las tres dimensiones y que la dimensión de Continuación está conformada de dos subfactores (Sacrificio y Pocas alternativas).

En resumen, por los resultados de las investigaciones revisadas, es razonable asumir que:

- a. El Compromiso Organizacional es un constructo independiente del constructo de Satisfacción en el Trabajo.
- b. El Compromiso Organizacional es antecedido por características individuales y organizacionales, tales como la Satisfacción en el Trabajo; y,
- c. El Compromiso Organizacional se relaciona con la rotación, al parecer mediante la Intención de Permanencia.

Al igual que la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional, en la literatura se ha identificado otra variable que se relaciona con la rotación y en la siguiente sección se procede a describir el Apoyo Organizacional Percibido

1.3.3 Apoyo Organizacional Percibido

El Apoyo Organizacional Percibido es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986).

Esta variable afectiva puede ser categorizada como un constructo multifactorial, de acuerdo a la Teoría del Intercambio Social, que propone que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización (Eisenberger et al., 1986). Los hallazgos generales de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder de la misma manera a favor de la organización (Eisenberger et al., 1986 y Wayne, 1993). Por ejemplo, un alto nivel de Apoyo Organizacional Percibido puede satisfacer la necesidad de un individuo por estima o pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa. Por lo tanto, desde el fundamento teórico de la reciprocidad, los investigadores argumentan que el Apoyo Organizacional Percibido puede reforzar el Compromiso Afectivo y aumentar el esfuerzo (Eisenberger et al., 1986 y Eisenberger et al., 1997).

Esta teoría ayuda a entender la compleja naturaleza de las interacciones que se dan entre la organización y los individuos. Eisenberger et al. (1986) afirman que cualquier intercambio puede explicarse en términos sociales o económicos. La teoría del Intercambio Social ha sido utilizada para describir la formación de la lealtad de los individuos a la organización.

Los beneficios específicos que resultan del intercambio pueden ser valiosos porque son símbolos de una relación profunda e importante; no obstante, Settoon (1996) enfatizó que es el intercambio de apoyo mutuo lo que preocupa a los individuos.

Esto es, las investigaciones han mostrado que los intercambios sociales inician tan pronto un empleado es recién contratado y estos intercambios incentivan nuevas interacciones sociales y el desarrollo de una estructura organizacional (Eisenberger et al., 1997 y Wayne, Shore y Liden, 1997).

Según Eisenberger et al. (1986), los intercambios inician lentamente, típicamente empiezan con pequeñas ocurrencias que requieren de poca confianza. Por ejemplo, un trabajador experimentado puede ayudar a un trabajador novato en alguna responsabilidad. Si el trabajador novato no devuelve el favor, no ocurre una gran pérdida y el trabajador experimentado puede no ayudar más en el futuro. Si el nuevo compañero de trabajo devuelve el favor, él habrá demostrado ser digno de confianza y se ha ganado el derecho a ser auxiliado nuevamente. Esto es, el trabajador novato habrá demostrado conformidad con la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), y ésta conducirá a relaciones de mayor confianza.

Wayne et al. (1997) han notado que el concepto de Apoyo Organizacional Percibido es afín a la Teoría del Intercambio Social y que el constructo está ganando atención de los investigadores.

Tomando en cuenta al constructo de Apoyo Organizacional Percibido como un antecedente, Eisenberger et al. (1986) sugieren que el Compromiso Organizacional es una consecuencia congruente con la teoría del Intercambio Social. Un empleado que percibe apoyo por parte de la organización, incrementa su nivel de compromiso con ella. Un estudio que apoya esta aseveración es el efectuado por Wayne et al. (1997). Los autores concluyen que los empleados, a cambio del apoyo organizacional, se comprometen afectivamente con su organización y tienden a no renunciar. Esto es confirmado por Betanzos (2007a), quien encontró que Apoyo Organizacional Percibido antecede al Compromiso Organizacional, en un estudio con 369 empleados de una organización localizada en México.

Medición.

El instrumento de medición de Apoyo Organizacional Percibido fue desarrollado por Eisenberger et al. (1986), los autores reportan que tiene una confiabilidad alpha de Cronbach .97, por lo que se sugiere que la escala puede acortarse. En otro estudio, Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990) obtuvieron confiabilidades (alpha de Cronbach) que varían entre .74 y .95 en 6 muestras diferentes de individuos. La versión en español fue investigada por Mercado (2002) y logró una confiabilidad (alpha de Cronbach) de .71.

La siguiente variable que se ha ligado con la rotación de personal es la Intención de Permanencia, la cual es de tipo cognitivo y es analizada en el siguiente punto.

1.3.4 Intención de Permanencia

El constructo de Intención de Permanencia es definido por Tett y Meyer (1993) como la voluntad concebida y conciente por seguir en la organización y ha sido identificado como el precursor más importante e inmediato de la rotación (Griffeth et al., 2000; Jaros, et al., 1993 y Hom y Griffeth, 1991), de acuerdo al postulado de que el mejor predictor del

comportamiento es la intención por ejecutar dicho comportamiento, según propone la teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen (1977 y 1980).

Aquí, la Intención de Permanencia se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de separarse, en un futuro próximo, de la organización (Mowday et al., 1982; y Vandenberg y Scarpello, 1990).

La intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. En otras palabras, el individuo que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral.

Los modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el determinante inmediato del comportamiento (Bluedorn, 1982; y Cotton y Tuttle, 1986; Fishbein y Ajzen, 1975, y Hom y Griffeth, 1991) y una revisión de la literatura (Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, 1979) revela que hay una relación consistente (correlación promedio de .35) entre la Intención de Permanencia y la rotación de personal. Prueba de ello es el estudio meta analítico de Steel y Ovalle (1984) que no solamente identificó una relación negativa entre la Intención de Permanencia y la rotación (correlación promedio ponderada de -.50), sino que encontró que la Intención es un mejor predictor de la rotación que otras variables tales como la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional.

En línea con el párrafo anterior, estudios más recientes han demostrado empíricamente que la variable que mejor predice la rotación es la Intención de Permanencia (Kopelman, Rovenpor y Millsap, 1992; y Vandenberg, Self, y Seo, 1994).

Por otro lado Bluedorn (1982) y Price y Mueller (1981) recomiendan el uso de la variable Intención de Permanencia en vez de la misma rotación, tal vez porque ésta es más difícil de medir y predecir y porque hay varios factores externos que la afectan.

Y ahora bien, ¿qué hay atrás de la Intención de Permanencia? Otro enfoque que pudiera identificar fuentes adicionales que expliquen la varianza de la relación Intención-Rotación, consiste en identificar la motivación subyacente del individuo. Por ejemplo, Meyer, Bobocel, y Allen (1991) encontraron que el Compromiso Organizacional de tipo Afectivo tiene una relación diferente con la Intención de Permanencia a la que tiene el Compromiso de Continuación.

La identificación de las motivaciones contribuye a entender la función de la actitud y a especificar sus efectos en la conducta. Es razonable esperar que estas motivaciones surjan de un estado afectivo que se asocia con el entorno laboral. Por ejemplo, la insatisfacción de un empleado puede ligarse con algún factor específico, como lo puede ser una mala relación con el jefe o el bajo salario. Otras motivaciones pueden estar ligadas a un factor general, tal como la Satisfacción en el Trabajo, más que con un sólo factor específico. Si se pide a un individuo que manifieste su Intención de Permanencia y está insatisfecho con un factor específico, es probable que responda que renunciar será lo último que haga y que realmente no quiera renunciar, ya que es posible que ese factor específico cambie. En caso de que

el individuo esté insatisfecho con un factor general, es probable que tenga una baja Intención de Permanencia, ya que difícilmente cambiarán las condiciones y el entorno organizacional. En el caso de la Satisfacción en el Trabajo, los factores específicos se refieren a aspectos concretos tales como la paga, la relación con el jefe, la relación con compañeros, las condiciones de trabajo y el trabajo en sí mismo. El factor general resulta de la combinación de los factores específicos involucrados.

A continuación se analiza la variable cognitiva Búsqueda de Empleo que también se ha relacionado con la Intención de Permanencia y la rotación.

Medición.

La confiabilidad (alpha de Cronbach) del instrumento usado por Ko et al. (1997) es .85, de acuerdo a su investigación hecha en Corea con personal empleado en un instituto de investigación y en una compañía de aviación, y .50 de acuerdo a la investigación efectuada por Mercado (2002) con empleados de tres hospitales diferentes localizados en el Estado de México.

1.3.5 Búsqueda de Empleo

La Búsqueda de Empleo se define como la averiguación consciente y activa de otro(s) empleo(s) en otra(s) organización(es), con la finalidad de hacer comparaciones y cambiar de empleo. La consideración y la búsqueda activa de otras posibilidades de trabajo son útiles para aquellos empleados que consideran crítico tener una opción de empleo al renunciar.

Mobley (1977) incluye en su modelo de rotación de personal la Búsqueda de Empleo como un antecedente de la Intención de Permanencia, y explica que los empleados insatisfechos en su trabajo son más sensibles a ofertas de trabajo y que dichos empleados desean resolver la insatisfacción mediante el cambio de trabajo.

Griffeth et al. (2000) descubren que la Búsqueda de Empleo y los métodos usados para buscar trabajo explican una parte significativa de la varianza de la Intención de Permanencia. Por lo tanto, la Búsqueda de Empleo puede ser un predictor importante de la Intención de Permanencia.

Cabe mencionar que hay empleados que renuncian sin haber considerado el mercado de trabajo, debido a que no planean continuar trabajando en el corto o largo plazo, necesitan tiempo para buscar otro trabajo, desean atender asuntos familiares, etc. Por tal motivo, una variable moderadora a considerar es la importancia de la disponibilidad de otro empleo al renunciar.

Como puede verse, entre los antecedentes de la rotación, la Búsqueda de Empleo también ha recibido mucha atención. Por ejemplo, Bretz, Broudreau, y Judge (1994) aseveran que las conductas de Búsqueda de Empleo explican más la varianza de rotación que otras mediciones actitudinales, perceptuales y afectivas.

Sin embargo, otras investigaciones han mostrado que la Búsqueda de Empleo no es un antecedente directo de la rotación (Kopelman et al., 1992 y Bretz et al., 1994). De hecho, se han encontrado relaciones negativas (inversas) entre la Búsqueda de Empleo y la rotación (Hom y Griffeth, 1991).

Tal como lo señalan Bretz et al. (1994), la gente incurre en la Búsqueda de Empleo debido a diferentes razones. Para poder explicar las fuerzas motivacionales que influyen la Búsqueda de Empleo, estos mismos investigadores encontraron que la insatisfacción con diferentes aspectos de la organización y el puesto (por ejemplo, compensaciones) se relacionan con la Búsqueda de Empleo. Este hallazgo da evidencia de que algunas situaciones laborales pueden causar insatisfacción y la evaluación de alternativas de trabajo en otra(s) organización(es) (Lee & Mitchell, 1994).

Medición.

La confiabilidad de Búsqueda de Empleo (alpha de Cronbach) es .76 según Ko et al. y .38 de acuerdo a Mercado (2002). Cabe mencionar que el quien esto escribe añadió un nuevo reactivo a fin buscar una mejoría de la confiabilidad reportada por Mercado.

Se han analizado Satisfacción en el Trabajo, Compromiso Organizacional, Apoyo Organizacional Percibido y Búsqueda de Trabajo, y la relación que guardan con Intención de Permanencia y renuncia. A continuación, el capítulo II propone un modelo hipotético de Intención de Permanencia que parte de la revisión de la literatura.

CAPÍTULO II

MODELO PROPUESTO DE INTENCIÓN DE PERMANENCIA

Lo presentado en el capítulo anterior es la revisión de modelos de rotación de personal y las teorías sobre las variables que se han asociado con la rotación y la Intención de Permanencia. Si bien se espera que dicho modelo contenga la renuncia como variable dependiente, por la dificultad para acceder a esta variable en la organización estudiada, el modelo tiene como variable dependiente final la Intención de Permanencia.

Es evidente que las variables implicadas en la rotación han sido objeto de varios estudios empíricos que examinan sus antecedentes y consecuencias. Se ha encontrado que la Satisfacción en el Trabajo y el Apoyo Organizacional Percibido influyen en el Compromiso Organizacional (Koch y Steers, 1978; Mottaz, 1986; Eisenberger et al. 1996 y Eisenberger et al. 1997); el Compromiso Organizacional y la Búsqueda de Empleo han sido relacionados con la Intención de Permanencia (Mobley, 1977; Meyer, Bobocel y Allen, 1991; y Griffeth et al, 2000); la Intención de Permanencia es el antecedente inmediato de la rotación voluntaria de personal (Fishbein y Ajzen, 1997 y 1980), y las relaciones antes mencionadas están moderadas por el tipo de puesto, características personales y otras variables como lo es el Lapso entre Mediciones y la Tasa de Desempleo (Hom y Griffeth, 1991).

La mayoría de los empleados le dedican al trabajo una parte importante de su tiempo y vida, y las organizaciones están conscientes de la importancia que tiene el mantenimiento de capital humano para la competitividad. Por lo tanto, la Satisfacción en el Trabajo, el Apoyo Organizacional Percibido, el Compromiso Organizacional y la permanencia del personal son temas críticos a ser considerados por los investigadores y la gerencia (Staw, 1980).

El entendimiento de los antecedentes de la rotación y las variables afectivas y cognitivas asociadas con este comportamiento es de gran importancia para las acciones encaminadas a aumentar la productividad, reducir los costos de la alta rotación y a mantener una fuerza laboral estable (Lease, 1998).

Se ha sugerido que el entendimiento del proceso de rotación, la Intención de Permanencia, la Búsqueda de Empleo, el Compromiso Organizacional, el Apoyo Organizacional Percibido y la Satisfacción en el Trabajo, tiene implicaciones importantes tanto para las organizaciones como para los individuos. De hecho, altos niveles de Apoyo Organizacional Percibido, Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional pueden hacer elegible a un individuo a mejores recompensas extrínsecas (paga, prestaciones, etc.) e intrínsecas (tipo de actividad).

Los estudios meta analíticos discutidos con anterioridad han encontrado correlaciones significativas entre la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional y la Intención de Permanencia (Cotton y Tuttle, 1986 y Mathieu y Zajac, 1990). No obstante, es necesario confirmar la naturaleza de estas relaciones y entender el proceso la Intención de Permanencia en organizaciones mexicanas.

Las investigaciones han clarificado que la Satisfacción en el Trabajo es una respuesta afectiva por parte del empleado hacia su trabajo, que se genera a partir de la comparación entre las expectativas y los resultados obtenidos, que el Apoyo Organizacional Percibido es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar, y que el Compromiso Organizacional es un constructo multifacético compuesto de tres tipos (Afectivo, Continuación y Normativo) y Meyer y Allen (1991) sugieren que un punto de vista común es que el Compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación organización-individuo y que tiene implicaciones en la toma de decisiones sobre la continuación de la membresía organizacional. Esto es, independientemente de la definición, los empleados comprometidos son propensos a permanecer en la organización.

Esta tesis es un esfuerzo que busca identificar y confirmar la relación de las variables arriba citadas con la Intención de Permanencia en una institución financiera mexicana de cobertura nacional.

Teniendo en cuenta que la varianza explicada de la Intención de Permanencia no es alta y puede aumentarse significativamente mediante un modelo que incluya al Compromiso Organizacional, el Apoyo Organizacional Percibido, y variables moderadoras (puesto y características personales), y que el Compromiso Organizacional y el Apoyo Organizacional Percibido son variables que están relacionadas con el deseo, la necesidad y la obligación que sienten los individuos por permanecer en la organización que los emplea, se presenta en este apartado un modelo para explicar la Intención de Permanencia.

Fundamentando en los hallazgos de la literatura, el modelo propuesto por esta investigación postula y describe las variables mediadoras e independientes (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional y Búsqueda de Empleo) y propone como variable dependiente la Intención de Permanencia.

Como punto de partida se toman a los modelos de rotación desarrollados por Mobley (1977) y Hom, Caranikas-Walker, Prussia y Griffeth (1992), y a las teorías sobre los constructos que anteceden a la rotación.

El Modelo propone que la Intención de Permanencia es explicada en parte por el siguiente proceso “Modelo estructural de Intención de Permanencia” (figura 8).

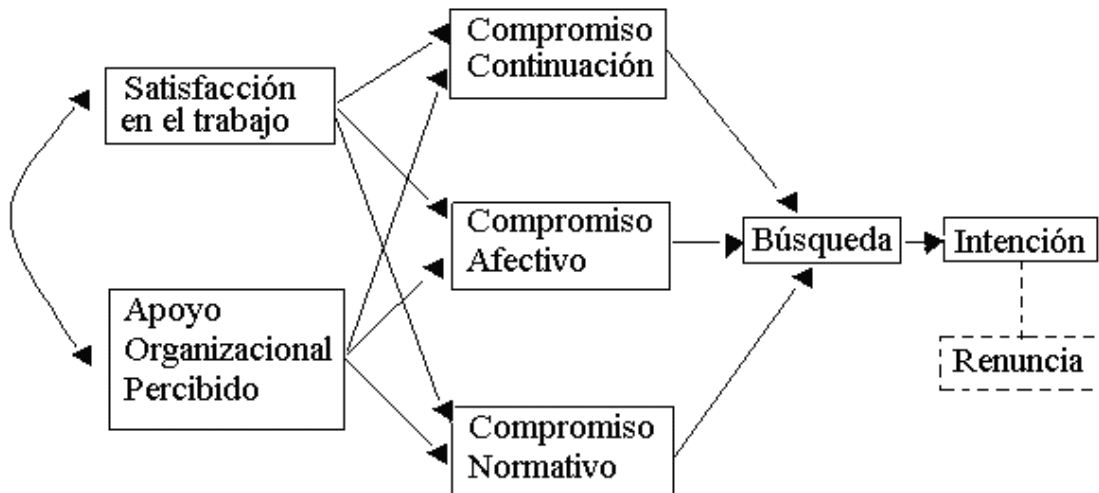


Figura 8. Modelo estructural de Intención de Permanencia

- a. El individuo aspirante a un empleo, arriba a una organización a fin de explorar la oportunidad de empleo y contratarse, de acuerdo a una serie de expectativas que tiene sobre la organización, el puesto, la relación laboral, oportunidades de desarrollo y/o recompensas. Dichas expectativas están principalmente determinadas por características personales, la experiencia previa, creencias y el entorno en que se desenvuelve el individuo y la organización.
- b. Desde el inicio de la relación laboral, el individuo evalúa el grado en que sus expectativas son cumplidas y el trato (consideración) que recibe de la organización. Dependiendo de ello, el individuo desarrolla un nivel de Satisfacción en el Trabajo y Percepción de Apoyo Organizacional. En caso de que las expectativas no sean cumplidas y el individuo perciba que no es tratado con consideración, el individuo genera insatisfacción por el puesto y la percepción de que no es importante para la organización. Por el contrario, cuando el individuo considera que sus expectativas son cumplidas y que percibe que es tratado con consideración, experimenta satisfacción en sus actividades y percibe que la organización está comprometida con él. No obstante, cabe la posibilidad de que un mismo individuo manifieste Satisfacción y perciba una baja Percepción de Apoyo, y viceversa.
- c. Dependiendo de la continuidad y consistencia del nivel de Satisfacción en el Trabajo y el Apoyo Organizacional Percibido, y de la interacción de ambas variables, el individuo gradualmente desarrolla actitudes duraderas y ejecuta comportamientos favorables (o desfavorables) hacia la organización y su trabajo, como lo es un notable esfuerzo (o negligencia) a favor (o en contra) de la organización, la aceptación (o rechazo) de los valores y metas de la organización, y el deseo (o aversión) por continuar como miembro de la organización. En otras palabras, el individuo se compromete con la organización si percibe que ella está comprometida con él. El nivel de compromiso se refleja en tres ti-

pos de actitudes. Una es el apego (o desapego) emocional que siente por la organización, otra es la obligación (o falta de obligación) que experimenta por el trato recibido, y la última es la importancia (o desinterés) que tiene para el individuo la terminación laboral en términos instrumentales o de costos.

- d. Un individuo que experimenta un alto nivel de Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación), quiere, se siente obligado por y/o necesita mantener su membresía en la organización y no considera otras alternativas de empleo. Por el contrario, un bajo nivel de Compromiso personal hacia la organización, provoca que el individuo no quiera, no deba y/o no necesite mantener su empleo, piense en renunciar y busque activamente una opción de empleo fuera de la organización.
- d. El individuo que tiene un alto nivel de Compromiso Organizacional, no incurre en la activa Búsqueda de Empleo, no piensa en renunciar y tiene la Intención por Permanecer en la organización. En caso contrario, el individuo con un bajo nivel de Compromiso Organizacional, piensa en renunciar, busca activamente otro empleo fuera de la Organización y si encuentra una mejor opción de trabajo, genera una baja Intención de Permanencia (intención por renunciar).
- e. De acuerdo a la revisión de la literatura y el marco teórico, la Intención de Permanencia de relaciona con la Renuncia. Eso es, entre mayor es la Intención, menor es la proporción de casos de empleados que renuncian. Renuncia y su relación con Intención aparecen punteadas, debido a que la investigación no tuvo acceso a información sobre quienes renunciaron.

En resumen, la baja Intención de Permanencia del personal se deriva de una previa búsqueda de empleo en otra organización (Búsqueda), que ha sido estimulada por bajo apego emocional hacia la organización que lo emplea (Compromiso Afectivo), porque las pérdidas en las que se incurrirá por la separación voluntaria son relativamente bajas (Compromiso de Continuación), y porque no siente obligación moral por continuar en su empleo (Compromiso Normativo). A su vez, el bajo nivel de Compromiso Organizacional es explicado en parte por los bajos niveles de Satisfacción en el Trabajo (Satisfacción) y Apoyo Organizacional Percibido. El personal que no está satisfecho con su trabajo y que no percibe un apoyo suficiente por parte de su organización, genera un bajo nivel de Compromiso Afectivo, de Continuación y Normativo.

Para llegar a probar el modelo de Intención de Permanencia, en el capítulo siguiente se presentan las preguntas de la investigación, las hipótesis y el método de investigación a utilizarse. Particularmente, el capítulo describe los sujetos de la investigación, el diseño de la investigación, los instrumentos, la confiabilidad y validez de los mismos, así como el procedimiento y técnicas estadísticas usadas para recabar y analizar los datos.

CAPÍTULO III MÉTODO

3.1. Planteamiento del Problema.

Por años la comunidad científica y administradores de recursos humanos se han interesado por identificar los antecedentes de la Intención de Permanencia y la rotación de personal, y la mayoría de las investigaciones realizadas son estudios de tipo correlacional bivariado entre Satisfacción en el Trabajo, Intención de Permanencia y variables demográficas. En México son escasos los estudios sobre rotación y carecemos de estadísticas sostenidas y confiables, pero en los E.U.A. la rotación voluntaria mensual de personal, según el Departamento del Trabajo (Bureau of Labor Statistics, julio 7 del 2009), es del 1.3% (15.6% anual) a mayo del 2009 y fue del 1.9% (22.8% anual) a mayo del 2008; el ramo hotelero y restaurantero tiene el índice más alto (3.4% mensual o 40.8% anual) y el más bajo el Gobierno (0.5% mensual o 6% anual). Este tipo de rotación voluntaria representa el 40% de la rotación total (la suma de despidos, retiros y renuncia voluntaria), y si se toma esta proporción para estimar la rotación de personal voluntaria en México, entonces el promedio de rotación voluntaria anual aproximadamente es del 17.2% (AMEDIRH, 2003), similar a la de los E.U.A.. Dependiendo del giro, se asume que organizaciones que reportan índices de rotación superiores al promedio, sufren de un menoscabo en su eficiencia y requieren atender la pérdida acelerada de personal valioso, cómo el caso de una institución financiera de microcréditos.

De continuar con un enfoque bivariado, poco conocimiento y entendimiento se agregará sobre la Intención de Permanencia y la rotación. Por otro lado, el análisis multivariado, en ausencia de una base conceptual, probablemente mejore la predicción, pero poco contribuirá para entender el proceso por el cual los trabajadores arriban a la decisión por separarse de la organización que les emplea y las prácticas que caracterizan a las organizaciones que tienen altos niveles de rotación.

Teorías acerca de como la insatisfacción en el trabajo conduce a la Intención de Permanencia y la rotación se han desarrollado en el extranjero, gradualmente han evolucionado y han dominado la literatura en los últimos treinta años, y tal preocupación por la relación entre actitudes laborales y la Intención de Permanencia ha contribuido a clarificar este proceso terminal e identificar nuevos constructos que median la trayectoria insatisfacción - intención. Sin embargo, hay un desencanto con esta perspectiva, dada la modesta varianza explicada por dichos modelos. Los pasos y mecanismos causales que llevan la insatisfacción a la Intención Permanencia son un tanto ambiguos y posiblemente sean moderados por contextos ocupacionales, organizacionales, económicos y culturales.

Particularmente, Mobley (1977), Mobley et al. (1979), Price y Mueller (1981), Mowday et al. (1982), Lazco y Hanisch (1999) y Hom y Kinicki (2001) proponen modelos conceptuales sobre la Intención de Permanencia y la renuncia, no obstante, como se mencionó, son pocas las investigaciones empíricas que consideran modelos conceptuales y llevan a cabo análisis multivariados, en especial estudios hechos en organizaciones que operan en México.

Resumiendo, el problema que se busca resolver con esta investigación es identificar las principales variables que se desprenden de la insatisfacción en el trabajo y que se asocian con la disminución de la Intención de Permanencia, y entender cómo interaccionan entre sí dichas variables. La comprensión de cómo se deteriora la Intención de Permanencia contribuirá a la propuesta de modelos conceptuales capaces de explicar y pronosticar el proceso de alta rotación voluntaria de personal.

Por lo tanto, la principal pregunta de investigación se plantea como: ¿Además de la Satisfacción en el Trabajo, qué otras variables actitudinales y cognitivas anteceden a la Intención de Permanencia y cómo interactúan entre sí, en una organización mexicana que experimenta alta rotación voluntaria de personal?

3.2. Justificación.

En la actualidad México tiene un desarrollo industrial y económico relevante que se fundamenta en organizaciones, tanto privadas y públicas, como nacionales y transnacionales, que se ubican a lo ancho y largo del país. Una de las condiciones necesarias para alcanzar la eficiencia organizacional es la retención de personal valioso, y en México no se tienen estadísticas precisas sobre la rotación de personal (tanto de la involuntaria como la inducida), a excepción de las estimaciones de la Asociación Mexicana de Directores de Recursos Humanos (AMEDIRH) que señalan que la rotación es común, y hay pocos estudios multivariados hechos en México sobre el tema.

a. Situaciones.

En las últimas tres décadas la literatura científica ha propuesto modelos (Mobley 1977; Mobley et al. 1979; Price y Mueller, 1981; Mowday et al., 1982; Laczo y Hanisch, 1999 y Hom y Kinicki, 2001) para explicar los antecedentes y pasos que conducen a la intención de permanencia y la renuncia voluntaria; dichos modelos han evolucionado gradualmente y la mayoría parte del supuesto de que un antecedente primario es la insatisfacción en el trabajo, sin embargo estos estudios han sido realizados en organizaciones que operan en el extranjero y aún es amplia la varianza por explicar.

Como se ha mencionado, la rotación voluntaria baja o moderada de personal es un proceso organizacional benéfico que permite la renovación del capital humano y la organización, pero cuando es alta, tiene consecuencias organizacionales adversas que se derivan de la pérdida de personal valioso, como son el aplazamiento o fracaso de objetivos organizacionales, la insatisfacción de los clientes, un clima organizacional desagradable y aumento desmedido de costos asociados con el reclutamiento, selección y capacitación de personal. En conversación personal, el director de la organización, donde se llevó a cabo la investigación, manifestó que una de sus principales problemas es la alta rotación que desde hace cinco años es superior al 100% anual. Por otro lado, La AMEDI RH (2003 y 2009) reporta que en México la rotación anual promedio fue del 21.5% en el 2003 y va en aumento, y que en el 2007 el 20% de los asalariados tiene una antigüedad mayor a los 5 años, lo que sugiere que la rotación es común en nuestro país. Además, no se han encontrado estudios en México que analicen la manera como varía la rotación en diferentes condiciones

económicas o en diferentes ramos económicos, por lo que no se tiene en México índices de rotación disponibles contra los cuales estimar la gravedad de la rotación. No obstante, el autor sabe que es un indicador comúnmente medido en organizaciones grandes, que no se tiene un índice separado para rotación voluntaria (se agregan la rotación inducida y la voluntaria en un mismo índice) y que se considera aceptable hasta un 2% de rotación mensual.

Desde la perspectiva de las ciencias de la administración, un capital humano dedicado y talentoso es un recurso valioso y escaso que contribuye al logro de la misión y objetivos estratégicos. La administración estratégica de recursos humanos tiene como propósito encontrar procesos y prácticas que contribuyan a la estrategia organizacional, y la creación de un nuevo contexto que permita el estudio y atención de fenómenos del comportamiento organizacional como lo es la rotación de personal. Las investigaciones llevadas en el campo han sugerido prácticas gerenciales que influyen en el comportamiento y actitudes del personal; en particular, las “prácticas de trabajo de alto desempeño” que aumentan la efectividad organizacional mediante la generación de condiciones laborales que estimulan el involucramiento y trabajo intenso del personal a fin de lograr sus objetivos de trabajo. En otras palabras, se tratan de prácticas que fomentan el compromiso organizacional y satisfacción de los empleados (Eisenberger et al., 1997).

Las prácticas de recursos humanos se centran en el desarrollo de competencias laborales, la motivación (enriquecimiento del trabajo) y la creación de oportunidades para contribuir en equipos de trabajo (Gerhart, 2005). Estas prácticas han recibido atención por sus efectos en la rotación; la retención de personal es una prioridad en varias organizaciones y se han llevado investigaciones que ligan dichas prácticas y la rotación de personal/ Intención de Permanencia (Delery, Gupta, Shaw y Douglas, 2000, Luna-Arocas y Camps, 2007), pero no hay explicación sobre como las prácticas influyen en la decisión individual por renunciar (Allen, Shore y Griffeth, 2003).

El quien esto escribe, propone que la fase inicial de “prácticas de trabajo de alto desempeño” debe consistir en la identificación y el diagnóstico de métricos estratégicos de recursos humanos, y entre ellos están la rotación, y antecedentes cognitivos y actitudinales relevantes como son la Intención de Permanencia, Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional; estos antecedentes, de acuerdo a la literatura revisada, median la relación entre las prácticas y la renuncia/Intención de Permanencia. Mobley (1977) fue el primero en sugerir que Satisfacción es precursora de Intención de Permanencia, y Meyer y Allen (1991) coinciden en que la renuncia/Intención de Permanencia es antecedida por las tres dimensiones de Compromiso Organizacional, ya que son consecuencias importantes el deseo, la necesidad y la obligación por permanecer en la organización. El estudio longitudinal de tres años de Chun y Kenneth (1995) encontró que el Compromiso Organizacional es un predictor importante de la rotación; la investigación meta-analítica de Mathieu y Zajac (1990) combinó los datos de 26 muestras y descubrió una consistente correlación negativa entre Compromiso Organizacional y rotación; y las pequisas de Kock y Steers (1978), Porter, Steers y Mowday (1974) y Steers (1977) también encontraron que el Compromiso Organizacional y la Intención de Permanencia están positivamente relacionados.

No obstante que se ha confirmado la relación Satisfacción-Compromiso-Intención de Permanencia, es necesario tomar en cuenta otras variables y que se necesitan estudios en

México que examinen dichas relaciones. Por lo tanto, es necesario conducir investigaciones en organizaciones mexicanas que sufren de una indeseable rotación de personal y contrastarlas con aquellas que no tienen este problema. Una excesiva rotación puede ser dañina para organizaciones que requieren de personal capacitado y comprometido. El entendimiento de la rotación y las variables que le anteceden es crucial para la implantación de medidas preventivas y correctivas (Lease, 1998).

b. Consecuencias.

Por el lado del conocimiento, el problema se circunscribe al escaso conocimiento generado en México sobre este tema, el de la ruptura de la relación laboral entre individuos y organizaciones; no obstante, la rotación de personal o Intención de Permanencia tal vez es el tema más estudiado desde hace décadas por investigadores del campo del comportamiento organizacional y que continúa recibiendo atención por revistas especializadas como *Academy of Management Journal* y *Journal of Applied Psychology*.

En otras palabras, pocos son los estudios hechos en México que replican los hallazgos de otras latitudes, y menos los que proponen un modelo multivariado propio.

En cuanto a eficiencia organizacional, las organizaciones que tienen una alta rotación voluntaria de personal sufren de pérdidas financieras relacionadas con costos de reclutamiento, selección y capacitación, pago de impuestos, IMSS, salarios y prestaciones a personas que poco tiempo duran empleadas y que no contribuyen a los objetivos organizacionales para los cuales han sido contratadas. Se estiman que la pérdida de la administración de recursos humanos representa solo una fracción de las pérdidas u oportunidades de negocio no realizadas y en México no se encontraron estadísticas sobre este apartado.

Esto es por el lado financiero, pero por el lado de imagen organizacional, la institución también se ve afectada por la alta rotación, ya que es percibida como una empleadora poco atractiva y posiblemente poco efectiva por aquellos que trabajan y han trabajado para ella. Una organización que sufre de alta rotación, es una entidad desprestigiada por este indeseable fenómeno organizacional.

Por el lado del personal que renuncia al poco tiempo de ingresar a la organización o que tiene la intención de hacerlo, el problema tiene otra cara; quien se incorpora en un nuevo trabajo, generalmente lo hace con expectativas optimistas, en otras palabras espera: trabajar en una actividad agradable donde pueda demostrar sus habilidades y destrezas, y aprender otras habilidades que incrementen su talento y experiencia; contribuir exitosamente a los objetivos organizacionales; establecer relaciones cordiales y duraderas con compañeros y jefes, dentro de un clima favorable de trabajo; ser tratado(a) de manera cordial y justa; hacer carrera dentro de la organización; y recibir un pago y prestaciones necesarios para satisfacer necesidades personales y de la familia. No obstante, estas expectativas son frustradas, aquellos que renuncian al poco tiempo de ser contratados no las satisfacen y esperan hacerlo en otra actividad y en otra organización.

Desde una perspectiva social, el problema tiene otra arista: Los clientes potenciales no son atendidos adecuadamente; la tasa de desempleo local se ve incrementada; disminuye

la cantidad de personas con capacidad de compra que contribuyen al ciclo económico de la localidad; y los proveedores de la institución también se ven adversamente afectados por la diferencia que ocurre entre el nivel de desempeño real y el nivel de desempeño potencial de la institución.

3.3 Objetivos y preguntas de investigación.

Determinar cuáles son las variables que predicen la Intención de Permanencia del personal, a fin de construir una teoría aplicable al personal que labora en empresas mexicanas similares a la institución financiera que opera en la región centro del país.

- a. ¿Existe relación significativa entre las variables afectivas y cognitivas (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Búsqueda de Empleo) con la Intención de Permanencia del personal de la región centro en una institución financiera mexicana?
- b. En caso afirmativo ¿Cuál es la fuerza y naturaleza de la relación de las variables afectivas y cognitivas con la Intención de Permanencia?.

3.4 Hipótesis y variables

Hipótesis de investigación de acuerdo a la figura 8 son:

- H1: La Satisfacción en el Trabajo se relaciona significativa y positivamente con el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación).
- H2: El Apoyo Organizacional Percibido se relaciona significativa y positivamente con el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación).
- H3: El Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación) se relaciona significativa y negativamente con la Búsqueda de Empleo.
- H4: La Búsqueda de Empleo se relaciona significativa y negativamente con la Intención de Permanencia.
- H5: El Modelo de Intención de Permanencia de personal reproduce significativamente las correlaciones entre Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación), Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia.

Variables.

En la tabla 3 se presentan y definen las variables consideradas por la investigación.

Tabla 3.
Definiciones de las variables de la investigación.

Variable	Dimensión(es)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Referencia
Satisfacción en el Trabajo		Respuesta afectiva generada a partir de la comparación entre expectativas y el cumplimiento de expectativas	Respuesta a 11 reactivos	Mobley et al., 1979; Price y Mueller, 1986; Williams & Hazzer, 1986; Roznowski y Hulin, 1992; y Lambert et al., 2001.
Apoyo Organizacional Percibido		Percepción acerca del valor que tiene el personal para la organización	Respuesta a 13 reactivos	Eisenberger, et al. 1986
Compromiso Organizacional	Compromiso de Continuidad	Costos que se incurren por dejar la organización	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen, 1991
	Compromiso Afectivo	Apego emocional, identificación e involucramiento con la organización.	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen, 1991
	Compromiso Normativo	Obligación sentida por permanecer en la organización	Respuesta a 6 reactivos	Meyer y Allen, 1991
Búsqueda de Empleo		Consiste en la intención por buscar trabajo y/o la conducta de solicitud o búsqueda de trabajo, ya sea mediante la presentación de una solicitud de empleo o currículum vitae, la averiguación de oportunidades de empleo (ya sea presencial o por vía telefónica o electrónica), y/o la lectura no accidental de ofertas de empleo en periódicos, revistas y otros medios, en otra(s) organización(es) diferente(s) a la que esta empleado.	Respuesta a 5 reactivos	Ko, Price y Mueller (1997)
Intención de Permanencia		Voluntad consciente y deliberada por continuar la relación laboral	Respuesta a 4 reactivos	Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978

La tabla 3 continúa con la inclusión de variables de tipo demográfica y ocupacional que no forman parte del modelo (figura 8), pero que se investigarán desde un enfoque exploratorio y descriptivo. Su análisis se llevará por separado e independientemente del modelo debido a la postura exploratoria adoptada y al número de casos que se requieren para dicho análisis.

**Tabla 3. (Continuación).
Definiciones de las variables de la investigación**

Variable	Dimensión(es)	Definición Conceptual	Definición Operacional	Referencia
Puesto	16 cargos	Título o denominación oficial del puesto ocupado por el empleado de la sucursal que está escrito en la descripción del puesto.	Respuesta a reactivo	
Características Personales	Sexo Edad Escolaridad Antigüedad en la organización Sucursal	Variables demográficas del individuo	Respuesta a 6 reactivos	

3.5 Muestras (participantes).

La investigación se realizó con dos muestras, una esta conformada por personal de una institución financiera que tiene una rotación de personal superior al 100% anual y una integrada por personal que trabaja en seis organizaciones diferentes que reportan índices de rotación inferior al 20% anual. Esta segunda muestra se estudio a fin de analizar las propiedades de medición de los instrumentos aplicados en la primer muestra.

Debido a la dificultad para acceder a las organizaciones para recolectar datos, la investigación realizada en la tesis no considero el estudio de una actividad, sector o rama en particular; más bien considero a organizaciones con las que se tiene contacto y que aceptaron participar.

En la primer etapa participó una microfinanciera, en la cual el autor de la tesis realizaba una consultoría de Recursos Humanos.

3.5.1 Microfinancieras Sofom.

La empresa que participó en la investigación, originalmente lo hizo como una SOFOL, pero debido a cambios en la legislación cambio a SOFOM, debido a la SHCP, a partir del 18 de julio de 2013, terminó las autorizaciones otorgadas para la constitución y operación de Sofoles, de Arrendadoras financieras y de Empresas de Factoraje financier. Por esta razón, las sociedades que tenían dicho carácter dejaron de ser organizaciones auxiliares del crédito o Sofoles, y tuvieron que convertirse en una Sofom, convertirse en una sociedad no financiera y realizar las operaciones de crédito, arrendamiento y factoraje, o diisolverse y liquidarse.

Las Arrendadoras financieras, Empresas de Factoraje financiero y Sofoles que, antes del 18 de julio del 2013, pretendan convertirse en Sofom ya sean reguladas o no reguladas, deberán de realizar ciertas modificaciones corporativas para convertirse en Sofom y acreditar lo anterior a la SHCP, para que ésta compruebe que dejaron de ser Sofoles, arrendadoras financiera y empresas de factoraje.

Desde el 2013, en México las microfinancieras son denominadas como sociedades financiera de objeto múltiple (SOFOM) cuyo objetivo es el otorgamiento de microcréditos y servicios financieros de calidad a trabajadores de bajos ingresos en la economía formal e informal para capital de trabajo, mejora de vivienda o adquisición de bienes, que permitan fortalecer su capacidad económica y mejorar su calidad de vida.

De acuerdo con la CONDUSEF (2014), Las Sofomes son entidades financieras que, a través de la obtención de recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda, otorgan crédito al público de diversos sectores y realizan operaciones de arrendamiento financiero y factoraje financiero. Una Sofom no puede captar recursos del público y no requiere de la autorización del gobierno federal para constituirse.

Se considerarán como Sofomes aquellas sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplen expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades que se indican en el párrafo anterior. Estas entidades financieras gozarán de las mismas ventajas fiscales y procesales que tenían al ser sofoles, arrendadoras y empresas de factoraje, adicionándoseles algunas ventajas civiles al ser empresas mercantiles.

Tipos de Sofom

I. Sociedades financieras de objeto múltiple reguladas

II. Sociedades financieras de objeto múltiple no reguladas

Las sociedades señaladas en la fracción I anterior serán aquellas que, en los términos de la *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito*, mantengan vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones de crédito. Estas sociedades deberán agregar a su denominación social la expresión "sociedad financiera de objeto múltiple" o su acrónimo "Sofom", seguido de las palabras "entidad regulada" o su abreviatura "E.R.". Las sociedades financieras de objeto múltiple reguladas estarán sujetas a la supervisión de la *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*.

Las sociedades previstas en la fracción II de este artículo serán aquellas en cuyo capital no participen, en los términos y condiciones antes señalados, cualesquiera de las entidades a que se refiere el párrafo anterior. Estas sociedades deberán agregar a su denominación social la expresión "sociedad financiera de objeto múltiple" o su acrónimo "Sofom", seguido

de las palabras "entidad no regulada" o su abreviatura "E.N.R.". Las sociedades financieras de objeto múltiple no reguladas estarán sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, solo respecto a los temas de lavado de dinero.

Por accionistas en común se entenderá a la persona o grupo de personas que tengan acuerdos de cualquier naturaleza para tomar decisiones en un mismo sentido y mantengan, directa o indirectamente, una participación mayoritaria en el capital social de la sociedad y de la institución o puedan ejercer el control de la sociedad y de la institución, en términos del párrafo anterior.

Las sociedades financieras de objeto múltiple reguladas se sujetarán a las disposiciones aplicables a las instituciones de crédito y entidades financieras, según lo disponen los artículos 49, 50, 52, 73, 73 Bis y 73 Bis 1, 93, 99, 101, 102 y 115 de la Ley de Instituciones de Crédito, así como los artículos 4° fracciones I a VI y 6° de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Al efecto, las sociedades financieras de objeto múltiple reguladas se sujetarán a las disposiciones que, para dichas sociedades, emitan las correspondientes autoridades indicadas en los artículos antes señalados y en las mismas materias a que aquellos se refieren.

Cabe señalar que, independientemente que las Sofomes no captan directamente recursos del público, están sujetas a normas para evitar el lavado de dinero así como observar un seguimiento estrecho de las disposiciones que al efecto establece la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

De acuerdo a la Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple de México, A.C. (ASOFOM, 2014), presidida por el C.P. Lamberto Corral Velderraín, hay 88 sofomes afiliadas que otorgan créditos a lo largo y ancho del país:

- »FINALAM, SA DE CV SOFOM ENR
- »AFIPYME, SA DE CV SOFOM ENR
- »AFIX SERVICIOS FINANCIEROS, SA DE CV SOFOM ENR
- »AGORA RECURSOS, SA DE CV SOFOM ENR
- »AGRO FIRME, SA DE CV SOFOM ENR
- »AGROSOFOM, SA DE CV SOFOM ENR
- »ALIANZA SF, SA DE CV SOFOM ENR
- »ARCO SERVICIOS FINANCIEROS, S.A. DE C.V.
- »ARRENDADORA LOGÍSTICA SA DE CV SOFOM ENR
- »C. CAPITAL GLOBAL, SA DE CV SOFOM ENR
- »CAPITAL EDUCA, SA DE CV SOFOM ENR
- »CAPITAL, SAPI DE CV SOFOM ENR
- »CASA SAN EXPEDITO, SA DE CV SOFOM ENR
- »CN CAPITAL, SA DE CV SOFOM ENR
- »COMPAÑÍA FINANCIERA EMPRESARIAL, SA DE CV SOFOM ENR
- »COMPROMISO QUE SUMA VALOR, SA DE CV SOFOM ENR
- »CONSEJO DE APOYO ECONÓMICO PARA LA PERSONA FÍSICA Y MORAL, SA DE CV SOFOM ENR
- »CONVERGAMOS TODOS, SA DE CV SOFOM ENR

»CORPORATIVO COSPA SA DE CV SOFOM ENR
 »CORPORATIVO RZM, SA DE CV SOFOM ENR
 »CREDI - FINANCIERA PYMES, SA DE CV SOFOM ENR
 »CREDI - FINANCIERA LA FERIA, SA DE CV SOFOM ENR
 »CREDIMAGEN, SA DE CV SOFOM ENR
 »CRÉDITO Y CAPITAL, SA DE CV SOFOM ENR
 »DINERO ACTUAL, SA DE CV SOFOM ENR
 »DISÍ OPERACIONES EMPRESARIALES, SAPI DE CV SOFOM ENR
 »EL COCHINITO DE MÉXICO, SA DE CV SOFOM ENR
 »ÉXITUS CAPITAL, SAPI DE CV SOFOM ENR
 »FACTOR EXPRES, SAPI DE CV SOFOM ENR
 »FACTOR PARA CRECIMIENTO, SA DE CV SOFOM ENR
 »FIMUBAC, SA DE CV SOFOM ENR
 »FINANCIAMIENTO PROGRESEMOS, SA DE CV SOFOM ENR
 »FINANCIERA BEPENSA, SA DE CV SOFOM ENR
 »FINANCIERA CEBADEROS, SA DE CV SOFOM ENR
 »FINANCIERA CUALLI, SAPI CV SOFOM ENR
 »FINANCIERA EL PIKACHO, SA DE CV SOFOM ENR
 »FINANCIERA PEGA, SA DE CV SOFOM ENR
 »FINANCIERA SAN YSIDRO SA DE CV SOFOM ENR
 »FIRMA KREDIET, SA DE CV SOFOM ENR
 »FONDERA SA DE CV SOFOM ENR
 »FONDO INTELIGENTE DE MÉXICO, SA DE CV SOFOM ENR
 »FORJADORES DE NEGOCIOS, SA DE CV SOFOM ENR
 »GRUPO FINANZIAMIENTO, SA DE CV SOFOM ENR
 »GRUPO SOFINPYME, SA DE CV SOFOM ENR
 »GZ CAPITAL, SA DE CV SOFOM ENR
 »INDEPROM, SA DE CV SOFOM ENR
 »INGENIERÍA CREDITICIA, SA DE CV SOFOM ENR
 »INTEGRA ARRENDA, SA DE CV SOFOM ENR
 »INTEGRACIÓN DE CRECIMIENTO, SA DE CV SOFOM ENR
 »INVERSIONES FJ, SA DE CV OCCIDENTE
 »INVERTRUST, SA DE CV SOFOM ENR
 »JINX, SA DE CV SOFOM ENR
 »JM RECURSOS Y CAPITAL SAPI DE CV SOFOM ENR
 »LC LIQUIDEZ CORPORATIVA, SA DE CV SOFOM ENR
 »MAXI ADMINISTRADORA DE SERVICIOS, SA DE CV SOFOM ENR
 »MICROFINANCIERA CRUSE, SA DE CV SOFOM ENR
 »MICROFINANZAS Y SERVICIOS DEL SURESTE, SA DE CV SOFOM ENR
 »MIZRAFIN, SAPI DE CV SOFOM ENR
 »MZ FINANCIAL, SA DE CV SOFOM ENR
 »NEGOCIOS Y PROYECTOS, SA DE CV SOFOM ENR
 »NÓMINA APOYO, SAPI DE CV SOFOM ENR
 »NOVACREDIT, SA DE CV SOFOM ENR
 »OPCIPRES, SA DE CV SOFOM ENR
 »PACADA, SA DE CV SOFOM ENR
 »PALACE RESORTS CAPITAL, SA DE CV SOFOM ENR

- »PATRIMONIO Y BENEFICIO FAMILIAR, SA DE CV SOFOM ENR
- »PRESTACIONES PLUS, SA DE CV SOFOM ENR
- »PRESTO FAST, SAPI DE CV, SOFOM ENR
- »PROAKTIVA, SA DE CV SOFOM ENR
- »QUINCENA EXPRESS, SA DE CV SOFOM ENR
- »RANDE FINANCIAL, SA DE CV SOFOM ENR
- »REGIOFINANCIERA, SA DE CV SOFOM ENR
- »RÍO GRANDE CAPITAL, SA DE CV SOFOM ENR
- »SERVICIOS EFICIENTES MALBA, SA DE CV SOFOM ENR
- »SERVICIOS MEJRODRIGUEZ, SA DE CV SOFOM ENR
- »SINALOA POSITIVO SA DE CV SOFOM ENR
- »SISTEMAS INTEGRALES Y DESARROLLO AGROPECUARIO, SA DE CV SOFOM ENR
- »SOLUCIONES PMOS, SA DE CV SOFOM ENR
- »SOLUCIONES MÚLTIPLES EMPRESARIALES, SA DE CV SOFOM ENR
- »TARJETAS UNISOLUCIONES, SA DE CV SOFOM ENR
- »THE STREET, SA DE CV SOFOM ENR
- »TOKA INVESTMENT, SA DE CV SOFOM ENR
- »TU DINERO, SA DE CV SOFOM ENR
- »ÚJULE, SA DE CV SOFOM ENR
- »UNICREDIT, SA DE CV SOFOM ENR
- »UNION DE GANADEROS COMERCIALIZADORES DEL NORESTE DE CHIHUAHUA, SA DE CV SOFOM ENR
- »VEHÍCULOS LÍQUIDOS FINANCIEROS, SAPI DE CV SOFOM ENR
- »VEXTOR ACTIVO, SA DE CV SOFOM ENR

La muestra de participantes de la microfinanciera.

Se aplicaron cuestionarios a 142 empleados de cinco sucursales (Cuernavaca, Mor.; Toluca, Mex.; Pachuca, Hgo.; San Juan del Río, Qro.; y Tlaxcala, Tlax.) de la región centro de una institución financiera mexicana en el verano del 2003. Los puestos tipo ocupados en cada sucursal son: gerente de sucursal (1), gerente administrativo (1), gerente de cobranza (1), gerente de ventas (1), auxiliares (alrededor de 10), vendedores (alrededor de 10) y cobradores (alrededor de 6). Dependiendo del volumen del negocio, la cantidad de personal varía de sucursal a sucursal.

No se trató de una muestra representativa, ya que se aplicó el cuestionario a todo el personal que se presentó a laboral el día de la encuesta. Cabe mencionar que los sujetos participaron de manera voluntaria. El perfil demográfico es presentado en la tabla 4.

Tabla 4. Características demográficas de los participantes de la institución financiera (n = 142)

Característica	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo		
Masculino	75	52.8
Femenino	62	43.7
No especificó	5	3.5
Total	142	100.0
Edad (años)		
21 a 30	70	49.3
31 a 40	47	33.1
41 o más	18	12.7
No especificó	7	4.9
Total	142	100.0
Estado Civil		
Casado(a) y Unión Libre	74	52.1
Soltero(a), Viudo(a) y Divorciado(a)	67	47.1
No especificó	1	0.1
Total	142	100.0
Estudios		
Secundaria o menos	26	18.3
Preparatoria	57	40.1
Hasta 3 años de universidad	24	16.9
Profesional o más	35	24.6
Total	142	100.0
Categorías de Puesto (categorías)		
Gerente	14	9.9
Vendedor	46	32.4
Otros (14)	76	53.5
No especificó	6	4.2
Total	142	100.0
Años trabajando		
Hasta 5 años	37	26.1
6 a 10	42	29.6
11 a 20	40	28.2
21 o más	22	15.5
No especificó	1	0.7
Total	142	100.0
Antigüedad en la organización		
Menos de 1 mes	35	24.6
1 a 3 meses	21	14.8
3 a 6 meses	15	10.6
6 a 12 meses	13	9.2
1 a 2 años	30	21.1
Más de 2 años	28	19.7
Total	142	100.0
Sucursal		
Toluca	31	21.8
San Juan	21	14.8
Cuernavaca	33	23.2
Pachuca	34	23.9
Tlaxcala	23	16.2
Total	142	100.0

La institución financiera donde se realizó la investigación nace en México a principios de los años 90 como una sociedad de objeto limitado (SOFOL) y tiene 58 Sucursales ubicadas en las principales ciudades de la República (2003).

La Institución otorga créditos que oscilan entre los \$1,500 y \$8,000 pesos, a la fecha (2003) ha otorgado más de 420,000 créditos y tiene una cartera vencida del 16%. Los microcréditos (promedio de \$5,000 pesos) se otorgan a personas físicas de bajos ingresos (cuatro salarios mínimos como máximo), que tienen un empleo formal y lo han mantenido por lo menos un año. El plazo máximo de los créditos es de 48 meses y tienen una tasa de interés promedio del 4% mensual.

En el 2003, ésta organización de cobertura nacional operó aproximadamente con 1,200 empleados y 33 sucursales agrupadas en 5 regiones que funcionan bajo un similar esquema de trabajo. Cada sucursal trabaja de manera independiente, pero regulada por la oficina regional y oficinas centrales (D.F.). Cabe destacar que en este mismo año tuvo una rotación de personal superior al 120% al considerar a todos los puestos y que este índice ha sido superior al 100% desde que la empresa inició operaciones.

La institución tiene dos maneras para contactar a los clientes y vender créditos. La primera manera es el cambaceo, que consiste en la visita de oficinas y hogares en colonias de bajos ingresos, mediante vendedores que perciben un salario mínimo más comisiones por ventas. La segunda manera consiste en la atención de clientes que visitan la sucursal.

Cabe mencionar que la institución ha crecido y sorteado exitosamente las circunstancias que han llevado a la reducción o cierre de otras instituciones financieras en años recientes, como lo son arrendadoras, cajas de ahorro, uniones de crédito, factorajes, y que planea crecer a 100 sucursales en los próximos años.

Segunda muestra.

Dado que el tamaño de muestra de 142 es insuficiente para analizar los reactivos de los instrumentos, se hizo un estudio posterior a fin de verificar la validez de los constructos en una muestra diferente mediante un análisis factorial confirmatorio a 511 empleados que fueron encuestados en octubre del 2008. Esta muestra es conformada por participantes voluntarios de una cadena de Pizzería (n = 53), un supermercado (n = 84), una constructora (n = 107), una oficina gubernamental (n = 81), una fabrica de colchas (n = 92) y una manufacturera (n = 94). Estas seis organizaciones no rebasan el 20% de rotación anual, índice que contrasta con el 120% de la institución financiera. En la tabla 5 se reportan las principales características demográficas.

Tabla 5. Características demográficas de 511 participantes de la segunda muestra.

Característica	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo		
Masculino	278	57.4
Femenino	202	39.5
No especificó	31	6.1
Total	511	100.0
Edad (años)		
21 a 30	168	44.6
31 a 40	161	31.5
41 o más	119	23.3
No especificó	3	0.6
Total	511	100.0
Categorías de Puesto (categorías)		
Mando superior	28	5.5
Mando medio	124	24.3
Operativo	339	66.3
No especificó	20	3.9
Total	511	100.0
Antigüedad en la organización		
Menos de 6 meses	57	11.2
Entre 6 meses y 1 año	50	9.8
Entre 1 y 3 años	132	25.8
Entre 3 y 6 años	89	17.4
Entre 6 y 10 años	92	18.0
11 años o más	82	16.3
No especificó	9	1.8
Total	511	100.0

3.6. Tipo de estudio.

La investigación analizó los datos recabados mediante un cuestionario. Por lo tanto se trata de una técnica cuantitativa y la investigación es un estudio de tipo correlacional.

3.7. Instrumentos.

Se aplicó un cuestionario (ver anexo) que mide los niveles de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (Afectivo, de Continuación y Normativo), Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia, y registra los datos demográficos de los sujetos (sexo, edad, estado civil, estudios, puesto ocupado, antigüedad en la organización). Las propiedades psicométricas reportadas por los autores y otros investigadores son descritas en el inciso 1.3.1., excepto Satisfacción en el Trabajo porque quien esto escribe recientemente lo diseñó.

Cabe mencionar que todos los reactivos, a excepción de los que miden los datos demográficos, han sido mezclados y redactados mediante afirmaciones presentadas en una escala de escala tipo Likert de siete puntos, con las siguientes ponderaciones:

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

A mayor puntuación, mayor la percepción del reactivo. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fueron recodificados antes de su agrupación (ver anexo).

Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo.

Herman Littlewood construyó un instrumento de 11 reactivos a fin de determinar su validez y confiabilidad, y conducir la investigación propuesta por ésta tesis. Los reactivos buscan medir la Satisfacción Global en el puesto a partir de la evaluación de la compensación recibida (paga), el tiempo dedicado al trabajo, el puesto en sí mismo, la organización, la preferencia por trabajar, el reto presentado por el trabajo, el gusto por continuar trabajando, la voluntad por recomendar el trabajo a otros, el cumplimiento de las expectativas sobre el puesto y la satisfacción general sentida en el puesto.

Cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido.

El cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido (AOP) se integra de una sola dimensión, emplea 13 reactivos, y fue desarrollado por Eisenberger et al. (1986) y traducido y retraducido al español por Arias Galicia (2001).

Cuestionario de Compromiso Organizacional.

Se aplicó el cuestionario de Compromiso Organizacional desarrollado por Allen y Meyer (1990), que ha sido traducido del inglés al español por el Dr. Fernando Arias Galicia y colaboradores, y retraducido del español al inglés para asegurar una traducción fiel del contenido de los 18 reactivos del instrumento.

La escala de Compromiso Afectivo consta de 6 reactivos y evalúa como se siente el individuo en cuanto a apego emocional y a permanecer en la institución.

La escala de Compromiso Normativo consta de 6 reactivos que miden el nivel de obligación que el individuo siente hacia su organización y por continuar trabajando en la organización.

La escala de Compromiso de Continuación también tiene 6 reactivos y pondera los costos asociados con la separación laboral y la disponibilidad de alternativas atractivas de trabajo en otras organizaciones.

Cuestionario de Búsqueda de Trabajo.

La Búsqueda de Trabajo se midió mediante 5 reactivos también utilizados por Ko, Price y Mueller (1997) y traducidos al español (Belausteguigoitia, 2000) que investigan la intención y conducta del individuo por encontrar alternativas de empleo en otra(s) organización (es).

Cuestionario de Intención de Permanencia.

La Intención de Permanencia se midió con 4 reactivos utilizados por Ko, Price y Mueller (1997) y traducidos por al español (Belausteguigoitia, 2000) que evalúan la intención del individuo por permanecer o dejar la organización.

Cuestionario de variables demográficas.

Se midieron cinco variables demográficas: Sexo, Edad, Estado Civil, Educación y Antigüedad. Todas estas variables se midieron mediante reactivos de opción múltiple.

3.8 Procedimiento.

En el caso de la institución financiera, el contacto inicial se realizó con la Dirección de Recursos Humanos de la institución financiera y en una reunión se explicó el propósito los beneficios de la investigación. Se acordó realizar la investigación con todo el personal que labora en las sucursales de Cuernavaca, Toluca, Pachuca, San Juan del Río y Tlaxcala.

Se aplicó el cuestionario a casi todo el personal (96% de tasa de aplicación) de las cinco sucursales en su lugar de trabajo, excepto al personal ausente en el día de la aplicación. El investigador, con la anuencia de la Dirección de Recursos Humanos y el gerente de cada sucursal, citó al personal a una reunión que se llevó a cabo al inicio de las labores (8 AM.), Explicó el propósito del cuestionario y que su llenado era anónimo y voluntario; repartió los cuestionarios. La respuesta al cuestionario tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

Posteriormente a la aplicación de las encuestas, el quien esto escribe acompañó a un cobrador y a un vendedor de cada sucursal, durante su jornada de trabajo, para familiarizarse con la naturaleza de su labor.

El el caso de segunda muestra. El procedimiento de aplicación fue similar. Se contacto a las autoridades y se obtuvo el permiso para aplicar el cuestionario a pequeños grupos de empleados. Los empleados participantes fueron elegidos por dichas autoridades.

3.9 Análisis de datos.

Las variables afectivas y cognitivas (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, y Búsqueda de Empleo) son las variables me-

diadoras e independientes, y la Intención de Permanencia es la variable dependiente de la investigación.

Para el análisis de datos se utilizó el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) a fin de obtener frecuencias, estadísticos descriptivos, la confiabilidad (alpha de Cronbach) de cada una de las variables, la matriz de correlaciones entre variables, y el Análisis de Varianza.

Así mismo se realizaron análisis factoriales de los instrumentos de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (tres dimensiones), Búsqueda de Trabajo e Intención de Permanencia mediante el método de Unweighted Least Squares que extrae factores y minimiza la suma de diferencias cuadradas entre las matrices de correlaciones observada y reproducida y la solución de rotación Varimax, con la finalidad de validar los instrumentos (Nunnally, 1978) e identificar la principal dimensión de cada constructo.

También se utilizó el paquete LISREL versión 8.54 para realizar el análisis factorial confirmatorio de los constructos investigados y para probar la hipótesis sobre la reproducción significativa de las correlaciones entre las variables investigadas e Intención de Permanencia.

En el siguiente apartado se presentan los resultados de los análisis realizados. El capítulo esta dividido en cinco partes. Las cuatro primeras partes reportan los hallazgos relacionados con el personal de la institución financiera: La primer parte presenta los resultados de los análisis factoriales, la segunda parte contiene los análisis realizados al cuestionario, la tercera parte presenta el análisis de las hipótesis y la cuarta parte presenta análisis relacionados con los datos relacionados con las características personales, puestos y sucursales.

La quinta parte reporta los resultados del análisis factorial confirmatorio realizado con el personal de la segunda muestra (511 empleados).

CAPITULO IV RESULTADOS.

4.1 Parte I: Análisis Factoriales

En esta parte se presentan los resultados del análisis factoriales de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuación), Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia mediante el método de análisis factorial (Componentes Principales) realizado con las respuestas del personal de la institución financiera. El objetivo de estos análisis es identificar el principal factor a fin de solo hacer mediciones unidimensionales. Tres criterios se observaron para determinar el número de factores a extraer: La propuesta dimensional del constructo, la gráfica de guijarro y la interpretabilidad de la solución de factores.

Posteriormente, los factores fueron rotados mediante el procedimiento Varimax. Esta rotación es recomendada por Nunally (1978) debido a que produce rotaciones ortogonales y matemáticamente es más sencilla que las rotaciones oblicuas, y porque las rotaciones oblicuas pueden dar a lugar a resultados erróneos.

Satisfacción en el Trabajo.

La gráfica de Guijarro (Figura 9) señala la existencia de tres factores con valores eigen mayores a 1.00. El primer factor explica el 39.3% de la varianza, el segundo el 11.0% y el tercero el 9.5% de Satisfacción en el Trabajo.

La solución rotada arroja tres factores (Tabla 6). La varianza total explicada es del 59%, y se procedió a elegir los ocho reactivos con la mayor carga en el Factor 1 (ST7, ST11, ST4, ST10, ST1, ST3, ST8 y ST9) a fin de conformar una escala unidimensional.

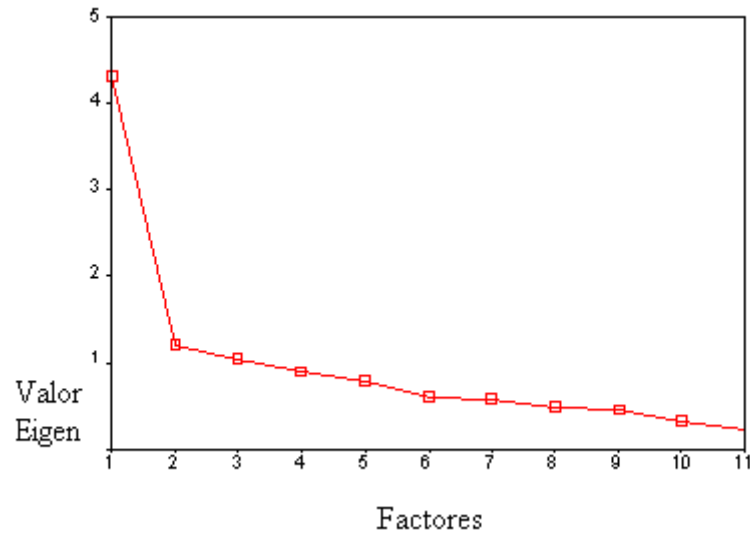


Figura 9. Gráfica de Guijarro de Satisfacción en el Trabajo.

Tabla 6.

Cargas factoriales de los reactivos de Satisfacción en el Trabajo (Rotación Varimax).

Reactivo	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Disfrutaría trabajar en esta organización por muchos años más (ST7)	.84	----	----
De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual (ST11)	.82	----	----
Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización (ST 4)	.79	----	----
Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece esta organización (ST1)	.75	—	—
En general, mi trabajo sigue siendo lo que imaginé cuando decidí tomarlo (ST 10)	.67	----	----
Si un buen amigo me dijera que está interesado en ocupar un trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas (ST 8)	.59	----	----
Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo (ST 3)	.54	----	----
Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir tomar de nuevo mi trabajo, lo haría sin duda (ST 9)	.46	----	----
Mi trabajo es retador (ST 6)	---	.76	----
Casi siempre el tiempo se me pasa volando en el trabajo (ST 2)	.41	—	.74
Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo (ST 5)	—	-.47	.50

No se reportan valores de .40 o menores. ST significa Satisfacción en el Trabajo.

Los reactivos redactados en sentido contrario fueron invertidos (recodificados) a fin de dar congruencia a la suma total.

Apoyo Organizacional Percibido.

La gráfica de Guijarro (Figura 10) señala la existencia de tres factores con valores eigen mayores a 1.00. El primer factor explica el 38.8% de la varianza, el segundo el 10.5% y el tercero el 9.1%.

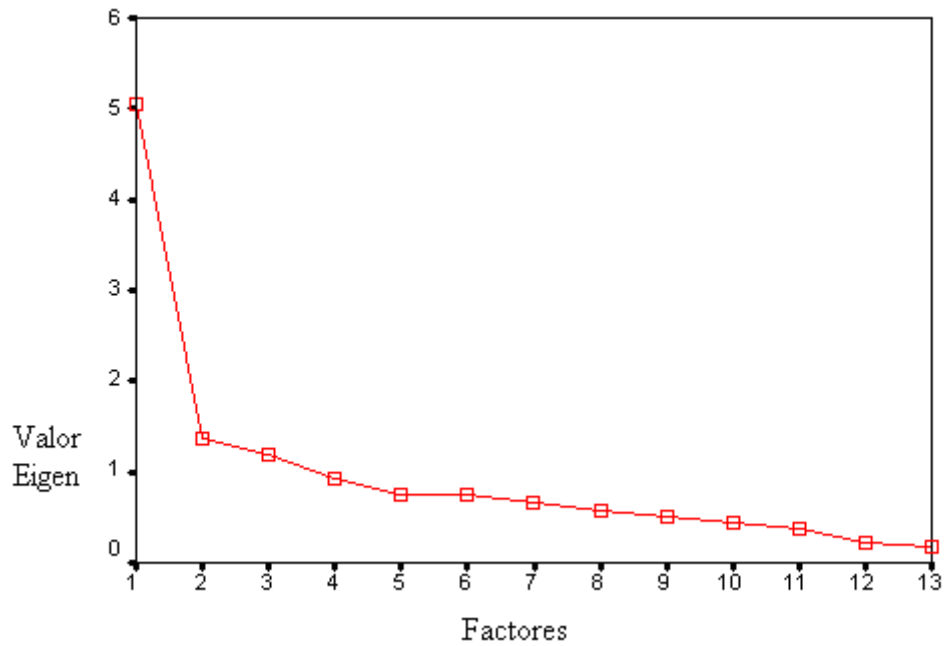


Figura 10: Gráfica de Guijarro de Apoyo Organizacional Percibido

La solución rotada arroja tres factores (Tabla 7). La varianza total explicada es del 58.5%, y se procedió a elegir los cinco reactivos con la mayor carga en el Factorial (AOP12, AOP 13, AOP7, AOP8 y AOP3) a fin de conformar una escala unidimensional.

Tabla 7.
Cargas factoriales de los reactivos de Apoyo Organizacional Percibido (Rotación Varimax).

Reactivo	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Esta organización considera intensamente mis metas y valores (AOP 12)	.83	—	----
Esta organización toma en cuenta mis opiniones (AOP 13)	.80	—	—
Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar (AOP 7)	.78	—	—
Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema (AOP 8)	.76	—	—
Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial (AOP 3)	.64	—	—
Si esta organización pudiera contratar a alguien con una remuneración más baja para reemplazarme, lo haría (AOP 11)	----	.70	----
Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte (AOP 4)	----	.65	----
Si mi puesto fuera eliminado, esta organización preferiría despedirme en vez de transferirme a un nuevo trabajo (AOP 5)	----	.60	----
Esta organización denota muy poca preocupación por mí (AOP 9)	.42	.60	----
Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí (AOP 10)	.43	.59	----
Si yo decidiera renunciar, esta organización trataría de persuadirme para quedarme (AOP 2)	—	----	.78
Si esta organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría (AOP 6)	—	—	.49
Esta organización perdonaría un error de mi parte, cometido de buena fe (AOP 1)	----	----	.45

No se reportan valores de .40 o menores excepto para el reactivo AOP 1. AOP significa Apoyo Organizacional Percibido. Los reactivos redactados en sentido contrario fueron invertidos (recodificados) a fin de dar congruencia a la suma total.

Compromiso Organizacional.

La gráfica de Guijarro (Figura 11) confirma la existencia de tres factores con valores eigen mayores a 1.00. Este análisis inicial apoya la existencia de tres factores.

La solución rotada (Tabla 8) arroja tres factores y una parte importante de los reactivos propuestos por Meyer y Allen (1990) tienen cargas factoriales en las dimensiones respectivas. Sin embargo, hay 8 de 18 reactivos que tienen una carga factorial en otra dimensión que no le corresponde.

El total de la varianza explicada por los tres factores es del 42.4%. La varianza atribuible al primer factor (Compromiso Afectivo) es del 26.1%, al segundo factor (Compromiso Normativo) es del 9.2% y al tercer factor (Compromiso de Continuidad) es del 7.1%.

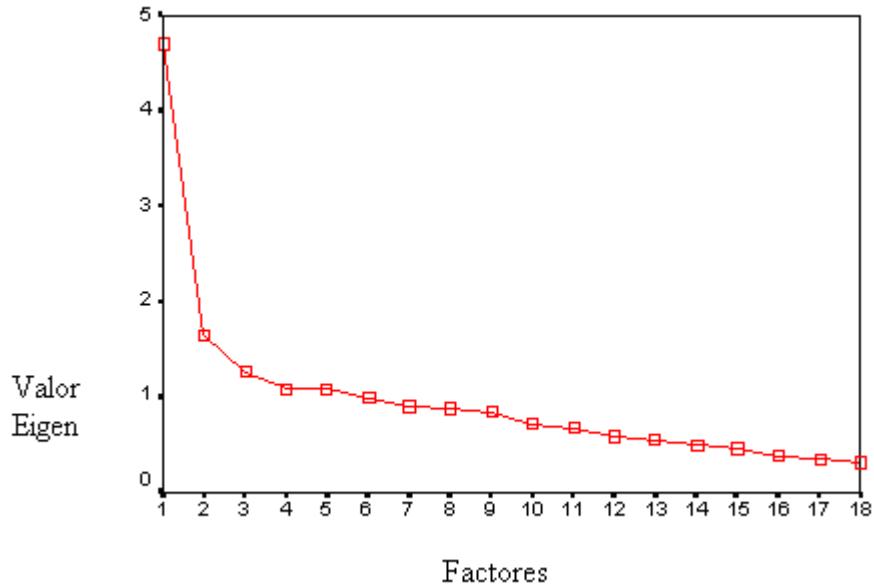


Figura 11. Gráfica de Guijarro del Compromiso Organizacional.

Tabla 8.

Cargas factoriales de los reactivos del Compromiso Organizacional (Rotación Vari-max).

Reactivo	Afectivo	Normativo	Continuación
No abandonaría esta organización en estos momentos (CN1)	.73*	----	----
Sería muy difícil para mí dejar ésta organización (CC1)	.69*	----	----
Esta organización merece mi lealtad (CN3)	.64*	----	----
Realmente siento más los problemas (CA1)	.56	----	----
No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia (CA3)	.53	----	----
Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en ésta organización (CA2)	.53	.44	----
Esta organización significa personalmente mucho para mí (CA6)	.43	----	----
Aún si fuera por mi beneficio, no estaría bien renunciar (CN4)	.38*	.37	----
Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora (CN5)	----	.75	----
Moralmente le debo mucho a ésta organización (CN6)	----	.70	----
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir (CC4)	----	.69*	----
No me siento ligado emocionalmente a ésta organización (CA4)	----	.62*	----
Siento que tengo pocas opciones de trabajo (CC5)	----	----	.58
Hoy, permanecer es ésta organización es necesario (CC3)	----	----	.52
Si no hubiera puesto tanto de mí, podría trabajar en otra org. (CC6)	----	----	.50
No siento obligación alguna por quedarme en la organización (CN2)	.40	----	.47*
Una de las consecuencias negativas de dejar esta org. es la escasez de otras oportunidades disponibles (CC2)	----	----	.41
No me siento integrado plenamente con las personas (AC5)	----	----	-.33*

El factor I corresponde al Compromiso Afectivo (CA), el factor II al Compromiso Normativo (CN) y el factor III al Compromiso de Continuidad (CC).

* Reactivo que tiene una carga factorial en una dimensión que no le corresponde (Allen y Meyer, 1996)

No se reportan valores de .40 o menores excepto para el reactivo CN4.

Los reactivos redactados en sentido contrario fueron invertidos (recodificados) a fin de dar congruencia a la suma total.

Debido a las cargas factoriales obtenidas, el cuestionario de Compromiso Afectivo queda confirmado por 4 reactivos que si cargan con esta dimensión (CA2, CA3, CA1 y CA6), el cuestionario de Compromiso Normativo queda con 3 reactivos (CN5, CN6 y CN4) y el Compromiso de Continuación queda con 4 reactivos (CN5, CN3, CN6 y CN2),

Búsqueda de Empleo.

La gráfica de Guijarro (Figura 12) señala la existencia de dos factores con valores eigen mayores a 1.00. El primer factor explica el 43.3% de la varianza y el segundo el 21.6%.

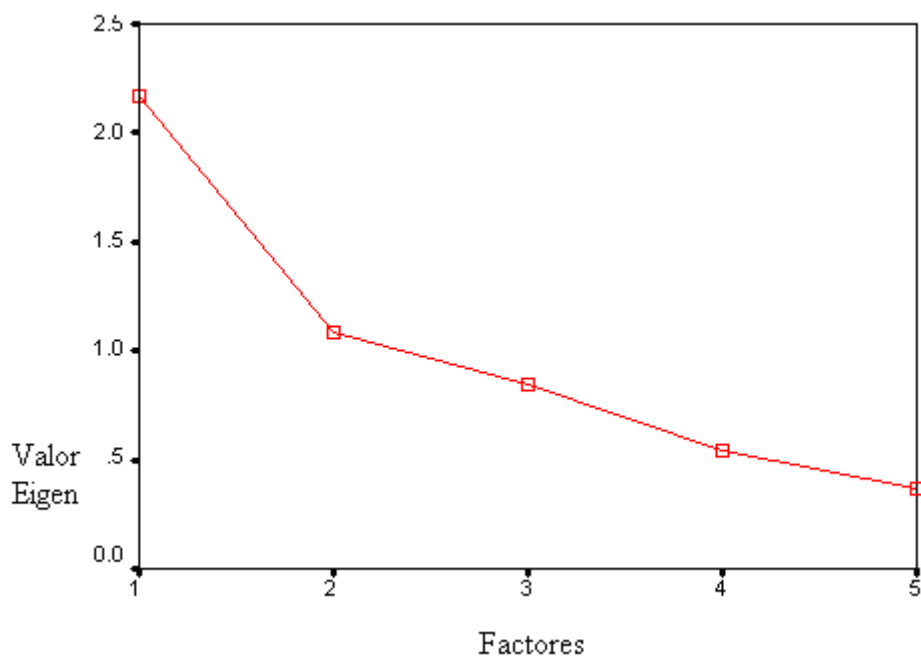


Figura 12: Gráfica de Guijarro de Búsqueda de Empleo.

La solución rotada arroja dos factores (Tabla 9). La varianza total explicada es del 65.0%, y se procedió a elegir los tres reactivos con la mayor carga en el Factorial (BE4, BE5 y BE3) a fin de conformar una escala unidimensional.

Tabla 9.
Cargas factoriales de los reactivos de Búsqueda de Empleo (Rotación Varimax).

Reactivo	Factor 1	Factor 2
Tengo la firme intención de buscar trabajo en otra organización, dentro de los próximos 12 meses (BE4).	.88	—
¿Ha pensado usted en buscar trabajo en otra empresa? (BE5).	.79	—
Cuando me entero de que existen oportunidades de trabajo en otras organizaciones, casi siempre trato de aprovecharlas (BE3).	.73	—
Existen pocas probabilidades de que yo busque empleo en otras organizaciones (BE 2).	—	.79
Rara vez busco información sobre oportunidades de empleo en otras organizaciones (BE 1).	—	.75

No se reportan valores de .40 o menores. BE significa Búsqueda de Empleo. Los reactivos redactados en sentido contrario fueron invertidos (recodificados) a fin de dar congruencia a la suma total.

Intención de Permanencia.

La gráfica de Guijarro (Figura 13) señala la existencia de un factor con valor eigen mayor a 1.00. El factor explica el 56.6%.

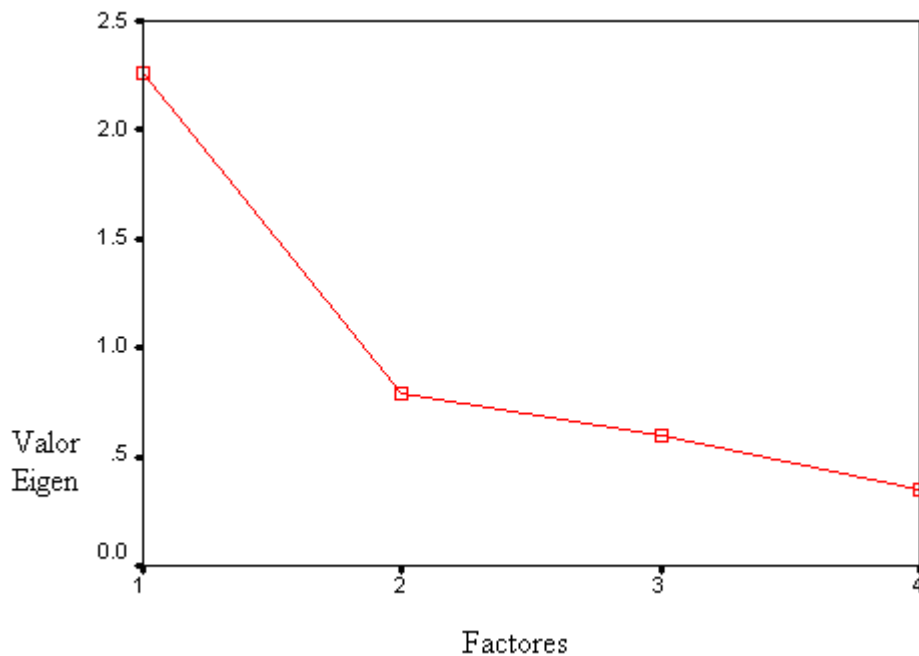


Figura 13: Gráfica de Guijarro de Intención de Permanencia.

La solución (que no necesita ser rotada) arroja un factor (Tabla 10). La varianza total explicada es del 56.6%, y se procedió a elegir los cuatro reactivos (IP1, IP2, IP4 e IP3) a fin de conformar una escala unidimensional.

Tabla 10.
Cargas factoriales de los reactivos de Intención de Permanencia (Rotación Varimax).

Reactivo	Factor 1
Me gustaría dejar esta organización (IP 1)	.86
Planeo dejar esta organización tan pronto como sea posible (IP 2)	.75
No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia (IP 4)	.74
Planeo permanecer en esta organización tanto tiempo como sea posible (IP 3)	.63

No se reportan valores de .40 o menores. IP significa Intención de Permanencia.
Los reactivos redactados en sentido contrario fueron invertidos (recodificados) a fin de dar congruencia a la suma total.

4.2 Parte II: Análisis de los Instrumentos

En la tabla 11 se presentan las medias y desviaciones estándar de cada una de las variables afectivas y cognitivas después del análisis factorial y la elección del primer factor (excepto Compromiso), en el caso del personal de la institución financiera Las medias transformadas (MT) fueron obtenidas al sumar los puntos dados a cada reactivo de la variable analizada y dividiendo el resultado entre el número de reactivos a fin de obtener puntajes dentro del rango 1 a 7. A mayor valor en la escala, mayor es la percepción de la intensidad de la variable. La transformación de la escala 1 a 7 facilita la interpretación de la media (M).

Tabla 11.
Medias y desviaciones estándar de las variables afectivas y cognitivas después del análisis factorial (N=142).

Variable	M	MT	DE	Número de Reactivos
Satisfacción en el Trabajo	42.4	5.31	9.42	8
Apoyo Organizacional Percibido	22.8	4.56	7.84	5
Compromiso Afectivo	19.8	4.95	5.20	4
Compromiso de Continuación	15.0	3.75	3.89	4
Compromiso Normativo	12.8	4.27	4.53	3
Búsqueda Empleo	8.5	2.83	4.52	3
Intención de Permanencia	21.5	5.38	5.32	4

Notas: M es media; MT es media transformada a la escala 1 a 7, donde 1 es la puntuación más baja, 4 es la media y 7 es la puntuación más alta; y DE es desviación estándar.

Confiabilidades de Consistencia Interna.

Los datos capturados por el cuestionario fueron analizados para determinar la confiabilidad de cada una de las variables afectiva y cognitivas. Los resultados se presentan en la tabla 12. Cabe mencionar que no llevó a cabo un análisis de estabilidad temporal.

Tabla 12.

Coefficientes de confiabilidad (alpha de Cronbach) de cada una de los instrumentos investigados después del análisis factorial, tomando sólo en cuenta el primer factor.

Cuestionario	Alpha de Cronbach
Satisfacción en el Trabajo	.84
Apoyo Organizacional Percibido	.89
Compromiso Afectivo	.78
Compromiso de Continuación	.26*
Compromiso Normativo	.70
Búsqueda Empleo	.71
Intención por Permanecer	.73

Sólo Compromiso de Continuación tiene un coeficiente insatisfactorio (.26*) y cabe señalar que su baja confiabilidad también es reportada por otros investigadores mexicanos (consultar punto 1.3.2.). Por tal motivo se recomienda abandonar este cuestionario y probar el cuestionario desarrollado por Betanzos (2007).

4. 3. Parte III. Análisis de las Hipótesis (1, 2, 3, 4 y 5).

Para las probar las hipótesis 1, 2, 3, y 4 se calcularon correlaciones producto momento de Pearson entre las variables afectivas y cognitivas medidas en la muestra de la institución financiera. Se establece como un criterio de inclusión a las variables (factores) que por lo menos tienen una confiabilidad mínima de .60 (Nunally, 1978). Por tal motivo se excluye Compromiso de Continuación y se correlacionaron los factores Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Búsqueda de Empleo, Compromiso Organizacional Afectivo, Compromiso Organizacional Normativo e Intención de Permanencia. Los resultados se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13.

Coefficientes de correlación producto momento de Pearson entre Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia.

VARIABLES	1	2	3	4	5	6
1. Satisfacción en el Trabajo	1.00					
2. Apoyo Organizacional Percibido	.73**	1.00				
3. Compromiso Afectivo	.67**	.62**	1.00			
4. Compromiso Normativo	.54**	.61**	.56**	1.00		
5. Búsqueda de Empleo	-.60**	-.50**	-.54**	-.37**	1.00	
6. Intención de Permanencia	.69**	.62**	.70**	.51**	-.65**	1.00

Notas: ** Correlación significativa al nivel de .01

Hipótesis 1.

La hipótesis propone que la Satisfacción en el Trabajo se relaciona significativa y positivamente con el Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad). Se recuerda que no se incluye Compromiso de Continuidad por su baja confiabilidad, y los resultados apoyan la hipótesis puesto que Satisfacción en el Trabajo correlaciona significativamente con Compromiso Afectivo (.67, $p < .01$) y con Compromiso Normativo (.53, $p < .01$).

Hipótesis 2.

La hipótesis propone que el Apoyo Organizacional Percibido se relaciona significativa y positivamente con el Compromiso Organizacional (Afectivo y Normativo). Los resultados también apoyan la hipótesis puesto que Apoyo Organizacional Percibido correlaciona significativamente con Compromiso Afectivo (.62, $p < .01$) y Compromiso Normativo (.61, $p < .01$).

Hipótesis 3.

La hipótesis sugiere que las dimensiones del Compromiso Organizacional se relacionan significativa y negativamente con la Búsqueda de Empleo. Las correlaciones producto momento obtenidas entre Búsqueda de Empleo y Compromiso Afectivo y Compromiso Normativo son $-.54$ ($p < .01$) y $-.37$ ($p < .01$). Por lo tanto se infiere que el aumento de los dos tipos de Compromiso (Afectivo y Normativo) se asocia con una disminución en la Búsqueda de Empleo. Por lo tanto, la hipótesis nula es rechazada y se acepta la de investigación.

Hipótesis 4.

La hipótesis establece que la Búsqueda de Empleo se relaciona significativa y negativamente con la Intención de Permanencia y la correlaciones producto momento de Pearson entre ambos constructos es $.65$ ($p < .01$). En consecuencia, la hipótesis de investigación se acepta.

Hipótesis 5.

La hipótesis establece que el modelo reproduce significativamente las correlaciones entre Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Búsqueda de Empleo, e Intención de Permanencia.

De acuerdo con Stapleton (1997), el estadístico de Ji-cuadrada prueba la consistencia del modelo con el patrón de covarianza entre las variables observadas. Una Ji-cuadrada baja (un valor no significativo) indica un buen ajuste. No obstante, este estadístico es muy sensible y por tal motivo el resultado obtenido puede deberse al tamaño de la muestra. Por lo tanto, es necesario usar otros estadísticos para evaluar la bondad de ajuste (Stapleton, 1997).

Uno de los estadísticos usados es el índice de bondad de ajuste (GFI). El GFI es una medida de cantidad de varianza y covarianza explicada por el modelo; puede pensarse que es análogo al coeficiente de determinación (R cuadrada) que arroja la regresión múltiple. Un modelo tiene un buen ajuste si tiene una proporción baja que resulta de la división del “parámetro de no centralidad” entre “los grados de libertad”. Entre más se acerque el GFI a 1.00, mejor se ajusta el modelo a los datos. Cambios de .01 o menos indican que la hipótesis de invarianza no debe rechazarse.

Otros estadísticos son RMSEA y el NFI (Vandenberg y Lance, 2000). El Root Mean Square Error Approximation (RMSEA) no requiere de la hipótesis nula. Determina qué tan bien el modelo podría lograr el ajuste sin parámetros conocidos. Se considera que hay un buen ajuste si RMSEA no rebasa .08.

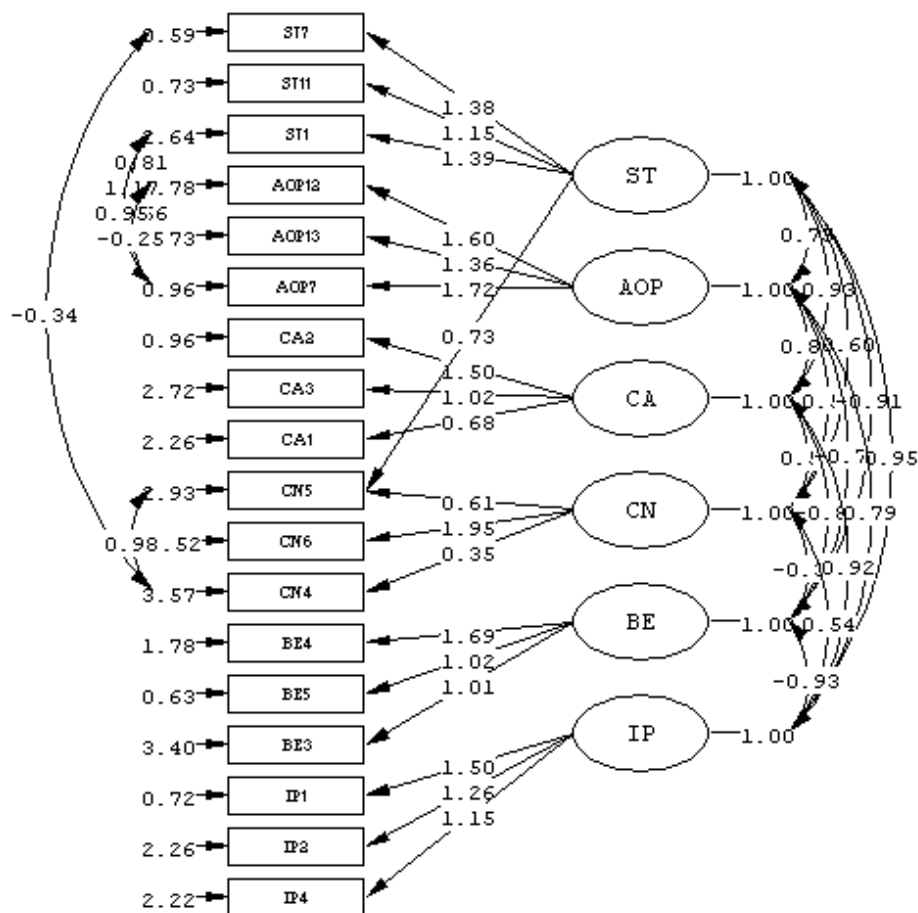
El Normed Fit Index (NFI) representa la proporción total de covarianza entre las variables explicadas por el modelo al usar la hipótesis nula como línea base. Índices superiores a .90 se consideran aceptables.

Kline (1998) propone que cuando mínimo se consulten cuatro: Ji cuadrada; GFI; NFI o CFI; NNFI o SRMR o RMSEA. Debe tenerse en cuenta que la bondad de ajuste no es lo mismo que fuerza de la relación, ya que es posible obtener un ajuste perfecto con variables no correlacionadas. Así mismo, entre más bajas son las correlaciones entre variables, es más fácil obtener bondad de ajuste. Pero, cuando las correlaciones son bajas los coeficientes de trayectorias también serán bajos: Por lo tanto, es necesario reportar pruebas de ajuste y coeficientes estructurales.

Con la finalidad de probar la hipótesis, primero se corrió el paquete LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1984) para realizar un análisis factorial confirmatorio y evaluar el modelo de medición. Para tal efecto, se consideró la dimensión que más varianza explica de cada uno de los seis constructos identificados por el modelo (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional Afectivo, Compromiso Organizacional Normativo, Búsqueda de Empleo e Intención por Permanecer, excepto Compromiso Organizacional de Continuación por su baja confiabilidad). En todos los casos, se consideraron solamente los tres reactivos, de acuerdo a la recomendación de Klein (2005), que tienen la mayor carga factorial identificada en el análisis factorial previamente realizado; Klein señala que un mínimo de tres indicadores por factor es aceptable, ya que más indicadores pueden requerir una muestra mayor a la que se tiene en esta investigación. Los resultados son presentados en la tabla 14 y en la figura 14. Los seis constructos fueron confirmados. Tanto la Ji cuadrada (130.94, $gl = 112$, y $p < .10$) y los índices de ajuste (RMSEA = .03, GFI = .91 y NFI = .97) son aceptables.

Tabla 14.
Análisis Factorial Confirmatorio de seis constructos

Ji cuadrada	130.94
Grados de Libertad	112
Nivel de significación	0.10
GFI	.91
RMSEA	.03
NFI	.97



Chi-Square=130.94, df=112, P-value=0.10667, RMSEA=0.035

Notas: Los constructos están dentro de las elipses y los reactivos dentro de los rectángulos. ST es Satisfacción en el Trabajo, AOP es Apoyo Organizacional Percibido; CA es Compromiso Afectivo; CN es Compromiso Normativo; BE es Búsqueda de Empleo; e IP es Intención de Permanencia. Las cifras que aparecen en las líneas que terminan en punto de flecha son cargas factoriales, las que aparecen junto a la líneas curvas son correlaciones y las demás cifras son errores de estimación.

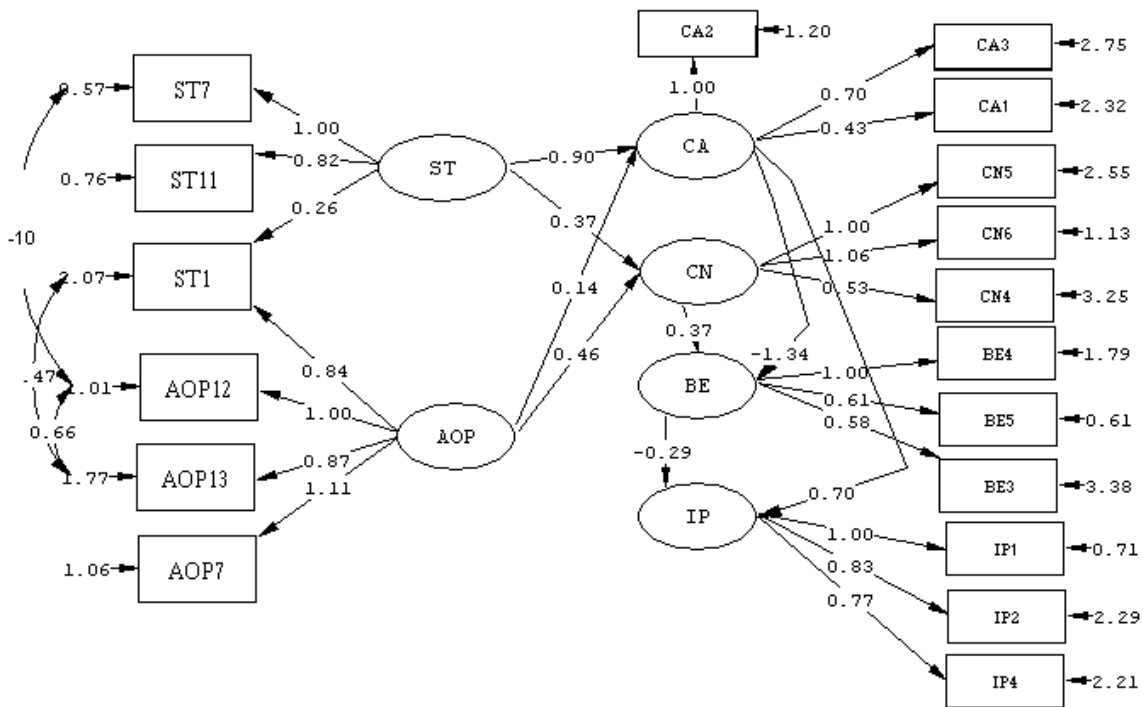
Figura 14. Análisis factorial confirmatorio de los seis constructos.

Una vez establecida la validez de los cuatro constructos, de acuerdo a las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988 y 1992) quienes argumentan que los constructos son tentativos y sujetos de revisión, se procedió a evaluar el modelo de ecuación estructural. Mediante el paquete LISREL 8.54 en su versión SIMPLIS se analizaron las trayectorias de las variables afectivas y cognitivas, y se determinó la contribución del modelo a la explicación de la Intención de Permanencia.

Los índices de ajuste GFI (.88), RMSEA (.05) y NFI (.96) confirman el Modelo originalmente propuesto (consultar Tabla 15 y Figura 15), excepto la Ji cuadrada (173.3., p =.001).

Tabla 15.
Resultados del análisis de ecuaciones estructurales aplicado al modelo de Intención de Permanencia.

Ji cuadrada	173.35
Grados de Libertad	120
Nivel de significación	0.001
GFI	.88
RMSEA	.056
NFI	.96
Varianza explicada	.63



Notas: Los constructos están dentro de las elipses y los reactivos dentro de los rectángulos. ST es Satisfacción en el Trabajo; AOP Apoyo Organizacional Percibido; CA es Compromiso Afectivo; CN es Compromiso Normativo; BE es Búsqueda de Empleo; e IP es Intención de Permanencia. Las cifras que aparecen en las líneas que terminan en punta de flecha y que unen dos figuras son coeficientes beta o cargas factoriales, las que aparecen junto a la líneas curvas son correlaciones y las demás cifras son errores de estimación.

Figura 15. Modelo estructural de Intención de Permanencia.

Como puede apreciarse en la figura 15, Satisfacción en el Trabajo y Apoyo Organizacional Percibido anteceden al Compromiso Afectivo y Normativo, que a su vez anteceden la Búsqueda de Empleo. Finalmente, Intención de Permanencia, la variable dependiente del modelo, aparece como consecuencia de Búsqueda de Empleo y de Compromiso Afectivo.

4.4 Parte IV: Análisis de características personales, puesto y sucursal.

A fin de explorar la variabilidad de los seis constructos estudiados (primer factor obtenido), se compararon diferencias de medias relacionadas con sexo, edad, estado civil, estudios, antigüedad en la organización, tipo de puesto y sucursal (institución financiera), mediante la prueba t o el análisis de varianza. Cabe mencionar que antigüedad (tabla 16) y sucursal (tabla 18) reportan diferencias significativas de medias que llaman la atención.

El personal de recién ingreso, el que tiene un mes o menos de antigüedad, manifiesta los más altos niveles de de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional, Compromiso Afectivo y Normativo e Intención de Permanencia, y dichos niveles gradualmente se ero-

sionan conforme aumenta la antigüedad. En el caso de Búsqueda de Empleo se observa un esperado patrón inverso, puesto que el personal recién contratado tiene el nivel más bajo en esta variable, pero conforme aumenta la antigüedad aumenta la Búsqueda de Empleo.

De manera similar a lo observado en Antigüedad, el personal de la sucursal Tlaxcala tiene las mejores medias de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional Afectivo y Normativo e Intención de Permanencia, y la media menor de Búsqueda de Empleo; pero a diferencia de las demás sucursales, Tlaxcala recientemente inició operaciones y de los 23 empleados, 19 tienen una antigüedad no mayor al mes, y 4 tienen entre 1 y 3 meses de antigüedad, lo cual es consistente con lo reportado acerca del personal de recién ingreso.

Sexo. Ninguno de los seis constructos tiene diferencia de medias significativas por sexo: Satisfacción en el Trabajo ($t = 0.34$ y $p = .73$); Apoyo Organizacional Percibido ($t = 0.55$ y $p = .58$); Compromiso Organizacional Afectivo ($t = 0.42$ y $p = .66$); Compromiso Organizacional Normativo ($t = 1.05$ y $p = .29$); Búsqueda de Empleo ($t = -0.83$ y $p = .40$) e Intención de Permanencia ($t = 0.36$ y $p = .71$).

Edad. Tampoco ninguno de los seis constructos tiene diferencia de medias significativas por edad: Satisfacción en el Trabajo ($F = 0.52$ y $p = .59$); Apoyo Organizacional Percibido ($F = 0.41$ y $p = .66$); Compromiso Organizacional Afectivo ($F = 0.10$ y $p = .90$); Compromiso Organizacional Normativo ($F = 0.11$ y $p = .89$); Búsqueda de Empleo ($F = 0.06$ y $p = .93$) e Intención de Permanencia ($F = 0.01$ y $p = .98$).

Estado Civil colapsado. Similarmente, tampoco se reportan diferencias significativas por “sin pareja (soltero(a), divorciado(a) o viudo(a))” y “con pareja (casado(a) o unión libre)”: Satisfacción en el Trabajo ($t = -0.11$ y $p = .90$); Apoyo Organizacional Percibido ($t = 0.53$ y $p = .59$); Compromiso Organizacional Afectivo ($t = -0.93$ y $p = .35$); Compromiso Organizacional Normativo ($t = 0.76$ y $p = .44$); Búsqueda de Empleo ($t = 0.60$ y $p = .54$) e Intención de Permanencia ($t = -1.02$ y $p = .30$).

Estudios. Se observa similitud de medias entre los diferentes niveles de escolaridad: Satisfacción en el Trabajo ($F = 2.40$ y $p = .07$); Apoyo Organizacional Percibido ($F = 1.45$ y $p = .23$); Compromiso Organizacional Afectivo ($F = 1.76$ y $p = .15$); Compromiso Organizacional Normativo ($F = 1.76$ y $p = .15$); Búsqueda de Empleo ($F = 0.37$ y $p = .77$) e Intención de Permanencia ($F = 0.98$ y $p = .40$).

Antigüedad en la organización. Como se señaló al inicio de la sección, los seis constructos covarían notablemente conforme transcurre el tiempo. La tabla 16 describe como gradualmente se erosionan la Satisfacción, el Apoyo Percibido, ambos tipos de Compromiso Organizacional y la Intención de Permanencia, y como se estimula la Búsqueda de Empleo. Las tendencias alcanzan sus puntos más bajos (más alto en el caso de búsqueda de empleo) entre los 6 y 12 meses de antigüedad, y la tendencia se revierte levemente posterior al año de empleo, sin alcanzar los niveles observados en el primer mes de empleo.

Tabla 16.
Análisis de varianza de antigüedad en la organización y los seis constructos.

Variable	Media 1 mes o menos	Media 1 a 3 meses	Media 4 a 6 meses	Media 6 a 12 meses	Media 1 a 2 años	Media 2 años o más	ANOVA F	Nivel Significación
ST	47.4	42.1	41.0	37.6	41.6	40.5	3.27	0.00
AOP	27.5	22.3	20.8	18.0	23.8	19.5	5.72	0.00
CA	21.3	19.7	18.4	15.9	21.2	19.3	2.95	0.01
CN	14.2	11.7	10.2	10.6	14.3	12.8	3.47	0.01
BE	7.1	8.5	8.7	11.3	8.6	8.90	1.76	0.12
IP	23.5	21.8	20.6	18.2	22.6	19.80	3.13	0.01

Nota: ST es Satisfacción en el Trabajo, AOP es Apoyo Organizacional Percibido, CA es Compromiso Organizacional Afectivo, CN es Compromiso Organizacional Normativo, BE es Búsqueda de Empleo e IP es Intención de Permanencia

Puesto colapsado. De acuerdo a la tabla 17, Sólo Compromiso Organizacional Afectivo es significativamente mayor en el caso del personal con mando (gerente). Al convertir-se la media a la escala 1 a 7, el personal con mando tiene una media alta de 6, y el personal sin mando una media de 4.8, que se interpreta entre regular y levemente alta.

Tabla 17.
Prueba t de puesto y los seis constructos.

Variable	Media Gerente	Media Sin mando	T	Nivel Significación
ST	39.0	37.2	0.73	0.48
AOP	24.2	22.6	0.69	0.49
CA	24.0	19.4	3.19	0.00
CN	15.0	12.6	1.87	0.06
BE	6.8	8.7	-1.50	0.13
IP	23.2	21.3	1.23	0.22

Notas: ST es Satisfacción en el Trabajo, AOP es Apoyo Organizacional Percibido, CA es Compromiso Organizacional Afectivo, CN es Compromiso Organizacional Normativo, BE es Búsqueda de Empleo e IP es Intención de Permanencia .
Se colapsaron los puestos en dos categorías (gerente o con mando y personal sin mando).

Finalmente, como se comentó, la tabla 18 identifica a la sucursal Tlaxcala como la mejor en los 6 constructos (de acuerdo a la prueba Tukey), puesto que tiene las medias más altas en Satisfacción, Apoyo Organizacional, ambos tipos de Compromiso Organizacional e Intención de Permanencia, y la media más baja en Búsqueda de Empleo. Cabe mencionar que las demás sucursales tienen por lo menos dos años operando, y Tlaxcala recientemente inició operaciones.

Tabla 18.
Análisis de Varianza de Sucursal y los seis constructos.

Variable	Media Toluca	Media San Juan	Media Cuernavaca	Media Pachuca	Media Tlaxcala	ANOVA F	Nivel Significación
ST	41.8	44.1	41.2	37.8	50.4	7.73	0.00
AOP	20.5	23.9	22.2	20.2	29.8	7.54	0.00
CA	19.6	21.1	19.3	17.8	22.7	3.72	0.01
CN	11.5	13.9	12.1	12.0	15.8	4.37	0.00
BE	8.8	8.7	9.1	9.5	5.9	2.55	0.04
IP	20.3	22.3	21.4	19.9	25.1	4.29	0.00

Nota: ST es Satisfacción en el Trabajo, AOP es Apoyo Organizacional Percibido, CA es Compromiso Organizacional Afectivo, CN es Compromiso Organizacional Normativo, BE es Búsqueda de Empleo e IP es Intención de Permanencia.

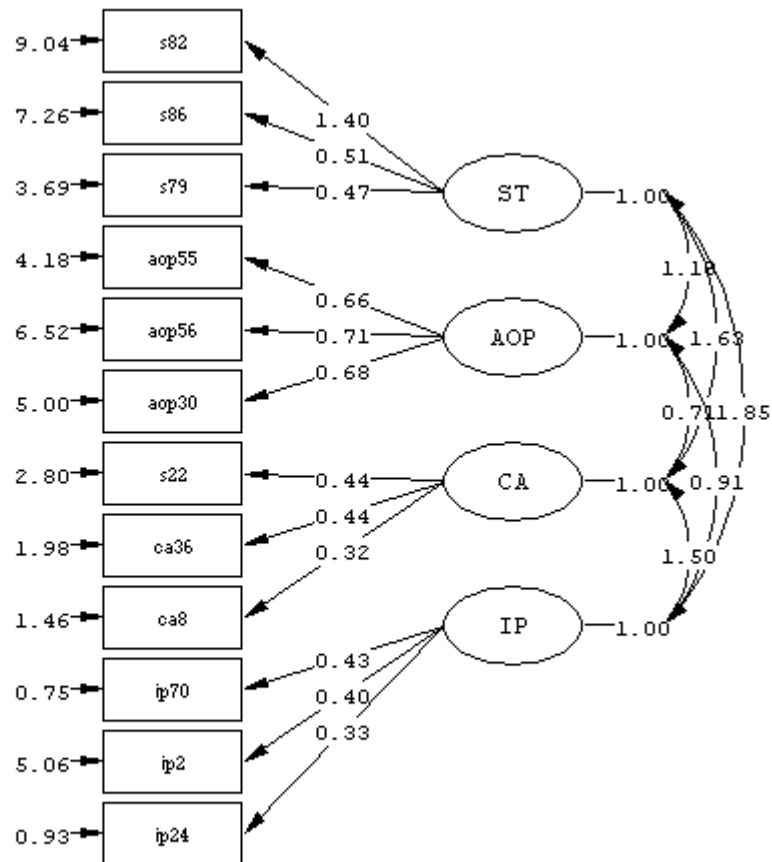
4. 5. Parte V. Análisis Factorial Confirmatorio.

Como se manifestó, las muestra de la institución financiera es insuficiente para garantizar la validez de los cuestionarios, y por ello se realizó un análisis factorial confirmatorio con la muestra de 511 participantes voluntarios que contestaron el cuestionario en octubre del 2008.

En esta investigación se midió Satisfacción en el Trabajo (ST), Apoyo Organizacional Percibido (AOP), Compromiso Organizacional Afectivo (CA) e Intención de Permanencia (IP), y se incluyeron en el análisis factorial confirmatorio los mismos reactivos. Es importante notar que los reactivos tienen una denominación o clave diferente. Los resultados confirman nuevamente la validez de los constructos (tabla 19 y figura 16), excepto por Compromiso Normativo y Búsqueda de Empleo porque no se incluyeron en esta investigación.

Tabla 19.
Análisis Factorial Confirmatorio de cuatro constructos

Ji cuadrada	31.65
Grados de libertad	48
Nivel de significación	0.10
GFI	.99
RMSEA	.00
NFI	.93



Chi-Square=31.65, df=48, P-value=0.96693, RMSEA=0.000

Notas: Los constructos están dentro de las elipses y los reactivos dentro de los rectángulos. ST es Satisfacción en el Trabajo, AOP es Apoyo Organizacional Percibido; CA es Compromiso Afectivo; e IP es Intención de Permanencia. Las cifras que aparecen en las líneas que terminan en punto de flecha son cargas factoriales, las que aparecen junto a las líneas curvas son correlaciones y las demás cifras son errores de estimación.

Figura 16. Análisis factorial confirmatorio de los cuatro constructos.

Los resultados del análisis factorial confirmatorio confirman nuevamente los hallazgos obtenidos con la muestra de la institución financiera, lo cual fortalece la validez de los instrumentos de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional Afectivo e Intención de Permanencia. Por lo tanto, hay evidencia adicional que apoya el modelo de rotación voluntaria de personal propuesto por la tesis.

Respecto a la confiabilidad alpha de Cronbach de estos cuatro constructos medidos en la muestra confirmatoria de seis organizaciones, en todos los casos se obtuvieron coeficientes aceptables: Satisfacción e el Trabajo tiene .81, Apoyo Organizacional Percibido .80, Compromiso Organizacional Afectivo .60 e Intención de Permanencia .62.

CAPITULO V DISCUSIÓN

En este capítulo se discuten los hallazgos relacionados con el cuestionario, el objetivo, las hipótesis y las características particulares del personal que participó en la investigación.

La investigación identifica como los principales antecedentes de Intención de Permanencia a Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional (Afectivo y Normativo) y Búsqueda de Trabajo, y estos apoyan el modelo propuesto en la figura 8, excepto por Compromiso Organizacional de Continuación. No obstante, antes es necesario discutir los instrumentos utilizados y las adaptaciones llevadas a cabo.

Los instrumentos de Apoyo Organizacional, Compromiso Organizacional, Búsqueda de Trabajo e Intención de Permanencia fueron diseñados en el extranjero por investigadores líderes en el campo del comportamiento organizacional, y han sido traducidos de acuerdo al método de traducción- retraducción por investigadores mexicanos (Arias Galicia 1998 y 2001; Arias Galicia, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Arias Galicia y Mercado, 2001 y Mercado, 2002). Sin embargo, los resultados de los análisis factoriales exploratorios identifican más subdimensiones de las esperadas e hicieron necesario eliminar reactivos a fin de poder medir unidimensionalmente cada uno de los constructos involucrados, y adaptarlos a los participantes del estudio y su contexto.

En el caso de Apoyo Organizacional Percibido que consta de trece reactivos, el análisis factorial identificó tres factores, a pesar de que la literatura sólo identifica uno, y el factor utilizado por el autor, es el principal factor y está constituido por cinco reactivos; afortunadamente es más corto y reporta una aceptable confiabilidad de .89

Por lo que respecta a Compromiso Organizacional, Allen y Meyer (1996) establecen que son dieciocho reactivos (seis por dimensión) los que miden las dimensiones Afectivo, Normativo y de Continuación, pero el análisis factorial señala que ocho reactivos no cargan en la dimensión que les corresponde, y por lo tanto solamente se consideraron cuatro reactivos de Compromiso Afectivo, tres de Compromiso Normativo y cuatro de Compromiso de Continuación que sí cargan en la dimensión que le corresponde; los coeficientes de confiabilidad son .78, .70 y .26, respectivamente, por lo que se eliminó de la investigación este último tipo de compromiso, debido al error inaceptable de medición.

Cabe mencionar que Compromiso de Continuación también ha obtenido bajos coeficientes de confiabilidad en otros estudios realizados en México (Arias Galicia, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Uribe, Moreno y Martínez, 2001; y Arias Galicia y Mercado, 2001), por lo que posiblemente este constructo necesite considerar otros reactivos o tal vez se trate de un constructo no apropiado para nuestra cultura, a pesar de que la creencia popular sostenga que los empleados se comprometen con sus organizaciones en la medida de los beneficios recibidos, más que por afecto o reciprocidad. Cabe mencionar la escala de

que Betanzos (2007b) tiene una confiabilidad aceptable de .76 y es recomendable verificar este resultado en otras muestras.

En consecuencia, tal parece que en nuestro contexto es posible medir Compromiso Afectivo y Compromiso Normativo, pero es necesario llevar a cabo investigaciones que aclaren la naturaleza de Compromiso de Continuación y la factibilidad de su medición.

En cuanto a Búsqueda de Empleo, el instrumento original tiene cuatro reactivos y el autor diseño uno más a fin de poder enfrentar una posible baja confiabilidad como la que reporta Mercado (2002). El análisis factorial arrojó dos factores por lo que se procedió a elegir el primer factor y sus tres reactivos; estos tres reactivos reportan una aceptable confiabilidad de .71.

El cuestionario de Intención de Permanencia mantuvo sus cuatro reactivos, ya que el análisis factorial muestra que todos los reactivos cargan en sólo un factor y por lo tanto, no fue necesario eliminar, modificar o incluir nuevos reactivos.

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario de Satisfacción en el Trabajo fue diseñado por quien esto escribe con once reactivos, pero el análisis factorial arroja tres factores y sugiere que ocho de ellos son suficientes para medir el factor principal; por otro lado, el coeficiente de confiabilidad es de .84.

Resumiendo, los instrumentos utilizados, excepto Compromiso de Continuación, han sido acortados a fin de considerar el contexto del estudio y medirlos de manera unidimensional con niveles aceptables de error de medición. Se espera que en investigaciones futuras se verifiquen los resultados obtenidos y se diseñen instrumentos que puedan aplicarse de manera estandarizada e invariante en organizaciones mexicanas o, mejor aún en países de habla hispana. Con optimismo se esperan resultados confirmatorios, puesto que el análisis factorial confirmatorio de este estudio apoya la independencia y validez discriminante de los seis instrumentos.

El análisis factorial confirmatorio realizado con el paquete LISREL y con la muestra de la institución financiera, tuvo como principal propósito verificar la independencia o validez discriminante de todos los constructos incluidos en la investigación. De acuerdo a la recomendación de Klein (2005) se incluyeron 18 reactivos: tres reactivos de cada constructo (Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional Afectivo, Compromiso Organizacional Normativo, Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia); los resultados confirman que los seis constructos son independientes y que es factible y pertinente el análisis del modelo estructural propuesto. Teniendo en cuenta que esta muestra es de 142 participantes, se procedió a realizar otro análisis factorial confirmatorio a Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional Afectivo e Intención de Permanencia en una muestra de 511 empleados de seis organizaciones que reportan bajos niveles de rotación. Este análisis confirmatorio también apoya la independencia y validez de estos cuatro constructos, y los resultados obtenidos en la muestra de la institución financiera.

Ahora bien, atendiendo el objetivo y preguntas de investigación planteados por la

tesis, los resultados de la investigación confirman las hipótesis propuestas y ayudan a explicar el proceso secuencial seguido por empleados que manifiestan la intención por separarse o permanecer en la organización que les emplea, en este caso, una de las cinco sucursales (Cuernavaca, Toluca, Pachuca, San Juan del Río y Tlaxcala) de la institución financiera.

Aquellos empleados que están insatisfechos con su trabajo y que perciben un bajo apoyo por parte de su organización, tienden a reportar bajos niveles de Compromiso Afectivo y Normativo, eso es, en la medida que notan que su trabajo no cumple con las expectativas esperadas y que la organización les concede poco valor y atenciones, en consecuencia, y consistentemente con la teoría del intercambio o reciprocidad, desarrollan un bajo apego emocional hacia su organización y no sienten la obligación moral por corresponder a atenciones recibidas. Tanto Satisfacción en el Trabajo como Apoyo Organizacional Percibido se presentan como antecedentes críticos de la generación del Compromiso Organizacional de tipo Afectivo y Normativo. Como reza el dicho popular: “se necesitan dos para bailar tango”; el personal se compromete con su organización en la medida que la organización se compromete con ellos y experimentan satisfacción con su trabajo.

Por otro lado, los empleados que manifiestan un bajo nivel de Compromiso Afectivo y Normativo, en consecuencia no logran generar un nivel suficiente de sentimiento de pertenencia, apego por su organización y sentido de reciprocidad, y por tal motivo son sensibles a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones; esto es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización a fin de satisfacer expectativas de trabajo y obtener apoyo organizacional. Los resultados sugieren que los empleados con bajo Compromiso Afectivo y Normativo buscan activamente otras alternativas de trabajo a fin de compararlas con su trabajo actual y tener alternativas de empleo que brinden mejores condiciones de trabajo y apoyo. En otras palabras, los individuos que consideran otras alternativas de trabajo lo hacen porque no sienten el suficiente afecto y obligación, o sea, no quieren y no se sienten obligados por continuar trabajando para su empresa.

Posteriormente, una proporción significativa de individuos que perciben un bajo apoyo organizacional e insatisfacción en el trabajo, que reportan un bajo compromiso afectivo y normativo, y que han buscado un empleo atractivo, desarrollan la intención por terminar la relación laboral con su organización. Finalmente, de acuerdo con el postulado de que el mejor predictor del comportamiento es la intención de ejecutarlo (Ajzen 1991), los empleados que han decidido separarse de su empleo, se espera que eventualmente terminen separándose, de manera voluntaria, de su empleo y organización, como sucede con los empleados de la organización investigada

En caso contrario, los empleados que perciben un alto nivel de apoyo organizacional y manifiestan satisfacción laboral, ya que reportan que la organización los valora y porque ven cumplidas sus expectativas laborales, generan en correspondencia un alto nivel de compromiso afectivo y normativo, quieren y se sienten obligados por permanecer en la organización, no buscan activamente un empleo en alguna otra empresa, tienen la intención por permanecer en su empleo y permanecen significativamente más tiempo en su trabajo.

De acuerdo a Teoría de Conducta Planeada (Ajzen, 1991), la intención de ejecutar una conducta, que en este caso es permanecer o renunciar, incide en la probabilidad de la

conducta; eso es, el comportamiento tiene una alta posibilidad de ocurrir si su intención es definida e intensa; si la actitud es favorable hacia el comportamiento; si la persona percibe que otras personas importantes apoyan el comportamiento; y si la persona sostiene la creencia de que es capaz de ejecutarlo. La alta rotación voluntaria de personal observada en la institución financiera apoya el postulado de Ajzen: Aquellos que tienen la intención por permanecer o la intención por renunciar, tienen alta probabilidad de cumplir su intención.

Cabe mencionar que se requirió modificar el modelo a fin de que Compromiso Afectivo tenga también una relación directa con Intención de Permanencia, además de Búsqueda de Empleo, tal como Meyer y Allen lo propusieron anteriormente en 1991. Aparentemente, el personal que experimenta bajo Compromiso Afectivo, posteriormente genera la intención por renunciar y busca empleo, y por ello es posible que el modelo requiera ser modificado a fin de considerar como variables dependientes finales a ambos constructos, y que Intención de Permanencia no sea mediada por Búsqueda de Empleo.

En suma, los resultados coadyuvan al soporte de un modelo que describe como el personal llega a dicha intención; por otro lado, se ofrecen respuestas descriptivas y confirmatorias a las preguntas de investigación que indagan sobre la relación que tienen entre sí las variables afectivas y cognitivas, y la Intención de Permanencia.

Debido a que la figura 8 considera a Compromiso Organizacional de Continuación, y este constructo descartado por la baja confiabilidad del instrumento utilizado, y que se añadió la trayectoria que parte de Compromiso Afectivo a Intención de Permanencia, se presenta la figura 17 como el modelo final de la tesis.

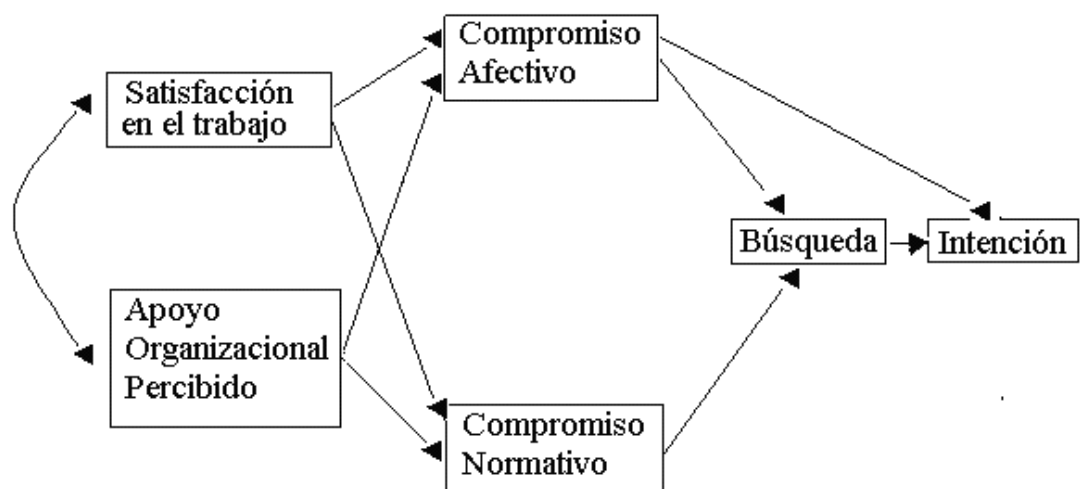


Figura 17. Modelo de Intención de Permanencia

Ahora bien, de manera exploratoria se examinaron las características personales de los trabajadores en relación con los seis constructos investigados (figura 17) y se encontró un patrón llamativo y peculiar sobre el comportamiento del personal conforme aumenta su antigüedad, que de manera accidental es confirmado con la reciente apertura de la sucursal Tlaxcala donde el personal apenas llegaba al mes de antigüedad.

Los participantes en su primer mes de empleo manifiestan los mejores niveles en cada uno de los constructos investigados: Teniendo en cuenta medias reportadas en una escala de 1 a 7 (7 es la más alta apreciación), Satisfacción en el Trabajo obtiene una media de 6.0 (alto); Apoyo Organizacional Percibido tiene 5.5 (entre alto y ligeramente alto); Compromiso Organizacional Afectivo obtiene 5.3 (poco más que ligeramente alto); Compromiso Organizacional Normativo tiene 4.7 (poco menos que ligeramente alto); Búsqueda de Empleo obtiene 2.4 (entre bajo y ligeramente bajo) e Intención de Permanencia arroja 5.9 (alto).

Pero, curiosamente las medias empeoran gradualmente hasta llegar a la antigüedad de seis a doce meses. Las medias observadas son: Satisfacción en el Trabajo 4.8 (poco menos que ligeramente alto); Apoyo Organizacional Percibido 3.6 (entre regular y ligeramente bajo); Compromiso Organizacional Afectivo 4.0 (regular); Compromiso Organizacional Normativo 3.5 (entre regular y ligeramente bajo); Búsqueda de Empleo 3.8 (casi regular) e Intención de Permanencia 4.6 (entre regular y ligeramente alto). Las caídas son abruptas y más en el caso de Apoyo Organizacional Percibido (1.9 puntos), Búsqueda de Empleo (-1.4 puntos), Intención de Permanencia (1.3 puntos) y Satisfacción en el Trabajo (1.2 puntos).

Pasando los doce meses de antigüedad, las medias se recuperan gradualmente, pero sin alcanzar los niveles observados en el primer mes de antigüedad, aparentemente los sobrevivientes tienen una mejor percepción de su situación laboral o reajustan sus percepciones. Tal parece que el personal ingresa con expectativas favorables y percibe que es valorado por la organización, pero conforme transcurre el tiempo, dichas expectativas son incumplidas y el personal observa como gradualmente se devalúa ante la organización que le emplea. Entonces, las consecuencias esperadas se cristalizan: Pérdida del Compromiso Afectivo y Normativo, incremento de la Búsqueda de Empleo y baja en la Intención de Permanencia. Cabe señalar que se trata de un estudio de tipo transversal y que un estudio de tipo longitudinal confirmaría dicho patrón y arrojaría luz sobre las prácticas organizacionales implicadas.

Otra diferencia significativa de medias se observa en el caso de aquellos que ocupan puesto de mando y los que no, solamente en cuanto Compromiso Organizacional Afectivo. Los gerentes reportan un mayor apego afectivo, pero niveles similares de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional Normativo, Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia.

También es notorio que no se reporten diferencias significativas asociadas con sexo, edad, escolaridad y estado civil, lo cual si ha sido observado en otras investigaciones. Los seis constructos se comportan de manera similar independientemente de dichas variables demográficas. Todo esto lleva a hipotetizar (concluir) que las prácticas gerenciales tienen un peso determinante y las características personales no tanto.

El modelo ha sido apoyado por los resultados de la investigación, pero surgen interrogantes respecto a la interacción que mantienen entre sí Satisfacción en el Trabajo y Apoyo Organizacional, y la posibilidad de que Intención de Permanencia anteceda a Búsqueda de Trabajo y no a la inversa, o que ambas sean variables dependientes finales. Es posible que el personal que experimente satisfacción en su trabajo y perciba que no es valorado por la organización (o a la inversa), aún así desarrolle niveles altos de Compromiso. También es posible que se den casos de personas que primero decidan separarse y luego busquen trabajo, o que de manera simultánea tengan la intención de renunciar y busquen empleo en otro lugar. Estas interrogantes se espera sean respondidas por otras investigaciones.

No obstante a que las hipótesis de la investigación han sido apoyadas, es necesario: replicar la investigación en las demás sucursales de la institución financiera y otras organizaciones que sufren de alta rotación, en otros contextos y con otro tipo de empleados; considerar otras variables, como lo son justicia organizacional, entrevista realista de selección, comportamiento ciudadano, liderazgo, economía (tasa de desempleo) y personalidad, por ejemplo; considerar otras reacciones paralelas a la Intención de Permanencia y la rotación voluntaria, como lo son ausentismo, desempeño, estrés, desgaste ocupacional, conflictos, renuncia psicológica y calidad de vida en el trabajo; analizar otras trayectorias secuenciales entre variables; considerar otros métodos de investigación; y proponer modelos teóricos alternos aplicables al fenómeno de Intención de Permanencia.

El capital humano es un factor crítico para que las organizaciones logren sus objetivos y es por esta razón que es necesario que las organizaciones implementen estrategias y acciones (prácticas de trabajo de alto desempeño) encaminadas a monitorear, preservar y acrecentar este capital. En el caso de algunas organizaciones, como la institución financiera investigada, los niveles de rotación alcanzan niveles inaceptables y en consecuencia el capital humano se ve seriamente afectado. Partiendo de los resultados de ésta y otras investigaciones, será posible el diseño de estrategias encaminadas a retener empleados valiosos, mediante la mejora de la percepción de apoyo organizacional, la satisfacción en el trabajo, y el apego afectivo y normativo del personal.

Las investigaciones que pueden derivarse de este estudio, son pesquisas que deben indagar de manera específica y longitudinal qué prácticas organizacionales se perciben como apoyadoras; qué responsabilidades se consideran satisfactorias; qué puestos requieren ser rediseñados; cómo se desarrolla el Compromiso Organizacional; cuáles son otros antecedentes del Compromiso Organizacional; y qué consecuencias y conductas se asocian con la Intención de Permanencia y la renuncia, como lo son el ausentismo, la impuntualidad, el desempeño personal, el desgaste ocupacional, el bienestar emocional, la ética ocupacional, la evitación del trabajo y la productividad organizacional.

CAPITULO VI CONCLUSIONES

La separación voluntaria de personal es un serio problema al que se enfrentan organizaciones mexicanas como la institución financiera estudiada que desde su fundación sufre una rotación superior al 100 % anual. A pesar de que en la tres últimas décadas varios modelos se han propuesto para explicar los antecedentes de la rotación o la Intención de Permanencia, continúa habiendo una brecha importante de varianza por explicar, que posiblemente se derive de variables contextuales específicas relacionadas con la ubicación geográfica y la tasa de desempleo local, la cultura organizacional, el giro y las prácticas particulares de administración de recursos humanos; sin embargo, esta investigación y los estudios consultados coinciden e identifican a Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional y Compromiso Organizacional como antecedentes críticos de la Intención de Permanencia.

Si bien la tesis ha enfocado la atención en un modelo secuencial que explica como un individuo llega a la decisión de renunciar, las conclusiones se centran en tres antecedentes mencionados de la Intención de Permanencia, considerados como factores fundamentales para el desarrollo y mantenimiento del Capital Humano Afectivo: Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional.

Satisfacción en el Trabajo.

Los resultados de la tesis confirman lo propuesto por otros modelos desarrollados e investigados en las décadas de los 70s, 80s y 90s, y estudios confirmatorios de la segunda mitad de la década en curso. Independientemente del contexto relacionado con la ubicación geográfica, el giro y sector al que pertenecen las organizaciones, el tipo de puestos desempeñados por las personas investigadas, la Satisfacción en el Trabajo es una actitud universal que influye en la Intención de Permanencia y la renuncia; las diferencias estriban en el contenido o fuente de satisfacción tal como lo proponen Hunter, Tan y Tan (2007): Lo que causa satisfacción o insatisfacción en unos, es diferente a lo que causa satisfacción o insatisfacción en otros; hay variables situacionales que la moderan.

Por ello, la Satisfacción en el Trabajo puede ser vista como un constructo con varias dimensiones, por lo que puede y debe ser estimada desde un punto de vista general y desde el punto de vista específico como el agrado que se deriva del jefe, los compañeros, la paga, el lugar de trabajo, condiciones de trabajo o el trabajo mismo.

Desde 1957 Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell consideraron este constructo como un antecedente de la motivación y el desempeño, y explícitamente afirmaron que la satisfacción es una consecuencia natural de prácticas gerenciales relacionadas con el enriquecimiento del trabajo. Eso es, desde una perspectiva universal, la satisfacción se desprende de la oportunidad que tiene el empleado para desempeñar actividades retadoras que provean variedad, identidad, significancia, autonomía y retroalimentación (Hackman y Oldham, 1976), y esta posibilidad principalmente depende de la organización. No obstante que la liga de la satisfacción y el desempeño es más bien tenue, Hackman y Oldham ad-

vierten que esta relación está moderada por características personales del trabajador. Por ello, desde el punto de vista de la administración estratégica de recursos humanos, es recomendable medir cada una de las dimensiones de la satisfacción, y características del trabajo y del trabajador a fin de poder monitorear la influencia que tienen prácticas de trabajo de alto rendimiento.

Luna-Arocas y Camps (2007) confirman esta postura, al encontrar, en una muestra variada de empleados españoles, que la administración estratégica de recursos humanos incide positivamente en la satisfacción y la intención de permanencia, en particular en organizaciones que mantienen alejada la amenaza de inestabilidad laboral (recortes), enriquecen los puestos de trabajo, y ofrecen salarios y compensaciones atractivas.

En el caso de investigadores de la psicología de la salud (Uribe, 2008, p.125, 194 y 242), también han asociado la satisfacción con el desgaste ocupacional y estrés que se deriva de la manera como la organización trata y exige a sus empleados. La satisfacción correlaciona negativamente con dichos factores que provienen del entorno laboral y positivamente con la salud y el bienestar.

La Satisfacción en el Trabajo, desde la perspectiva económica, de manera implícita se asume que correlaciona negativamente con la utilidad esperada por la separación, pero esto no pudo comprobarse ya que esta utilidad se pretendió estimar mediante Compromiso de Continuación y este tipo de compromiso no participó en la investigación por su alto error de medición. Sin embargo, el único reactivo de Satisfacción relacionado con paga “Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece ésta organización” correlaciona positivamente con Intención de Permanencia ($r = .51, p < .05$), lo que apoya ésta perspectiva, la gente satisfecha con la paga tiene la intención de permanecer y probablemente lo hará porque le conviene.

Resumiendo, el quien esto escribe y varios autores más coinciden que la satisfacción es responsabilidad de las organizaciones y sus dirigentes. Esta investigación favorece esta postura, puesto que no encontró diferencias significativas por edad, sexo, estado civil, escolaridad y puesto; estas características personales no se relacionan con la satisfacción. Pero, la satisfacción se desgasta conforme incrementa la antigüedad de los empleados que trabajan en cinco distantes sucursales, de la misma manera que Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional se erosionan; al parecer los empleados arriban a la organización con expectativas optimistas, y conforme pasa el tiempo, ven que son incumplidas, perciben que las prácticas y políticas gerenciales no les favorecen, y consecuentemente su satisfacción gradualmente decae hasta llegar a la insatisfacción, percepción de bajo apoyo y bajo compromiso.

Otra perspectiva sostiene que la satisfacción depende en mayor medida de la personalidad o la herencia, como lo propone el modelo de la afectividad positiva y negativa (Judge, Locke y Durham, 1997); hay personas que manifiestan insatisfacción y pesimismo de manera consistente aún en entornos organizacionales favorables y, por el contrario, hay personas que expresan satisfacción y optimismo aún en condiciones de trabajo adversas y desagradables, debido a disposiciones genéticas o de personalidad. Por ello, esta perspectiva debe considerarse como variable moderadora en investigaciones subsecuentes.

En línea con la postura que atribuye la satisfacción a prácticas organizacionales, pero desde un enfoque contextual, está la perspectiva de cultura organizacional, como la que propone Hofstede (1997) y confirman Hunter, Tan y Tan (2008); estos autores identifican factores locales que se relacionan con la satisfacción. Por ejemplo Hofstede, señala que las culturas colectivistas derivan mayor satisfacción del trabajo en equipo y las culturas femeninas de políticas organizacionales protectoras. Hunter, Tan y Tan, al estudiar puestos similares en dos culturas diferentes, encontraron que para los trabajadores de Singapur (colectivistas), la insatisfacción principal se deriva principalmente de mala relación con compañeros y para los trabajadores de Nueva Zelanda (individualistas), la insatisfacción es provocada por la mala relación con el jefe, la falta de oportunidades de ascenso y la falta de tiempo para atender asuntos personales. Por ello, es necesario que en las siguientes investigaciones se identifique que aspectos y prácticas son fuente de satisfacción e insatisfacción en el caso de trabajadores mexicanos.

Otra postura relacionada con la cultural es la de Santoyo y Vazquéz (2004), que identifican a las trampas sociales como fuente de satisfacción en culturas donde se fomenta y tolera la satisfacción que proviene de acciones que producen beneficios al corto plazo a costa de daños personales y colectivos.

Entonces, hay dos grandes enfoques asociados con la Satisfacción en el Trabajo: la que atribuye la satisfacción a la organización por su manera de administrar y su cultura y la que atribuye la satisfacción al individuo (personalidad). A pesar que los resultados de la tesis apuntan que la satisfacción principalmente es favorecida o afectada por prácticas organizacionales, es necesario tomar en cuenta la cultura y la personalidad como variables que moderan la manera como se experimenta la satisfacción. En otras palabras, la satisfacción se experimenta de manera diferente en contextos diferentes y por individuos diferentes. Pero, son consistentes los hallazgos obtenidos en diversas organizaciones sobre la relación que tiene la satisfacción con variables organizacionales y personales: Kinciki y Kreitner (2003, p. 128) reportan que correlaciona fuertemente con Compromiso Organizacional y Estrés, y correlaciona moderadamente con motivación, involucramiento con el trabajo, comportamiento organizacional ciudadano, satisfacción con la vida, salud, rotación, e inclinación sindical.

Apoyo Organizacional Percibido.

Toca ahora concluir sobre el constructo Apoyo Organizacional Percibido. Los resultados apoyan las hipótesis de que este constructo y Satisfacción en el Trabajo anteceden al Compromiso Organizacional (Afectivo y Normativo), y como señalan Eisenberger et al. (1997), el Compromiso se da en la medida que el personal percibe apoyo o compromiso por parte de su organización: el personal se compromete en reciprocidad y por ello puede considerarse al Apoyo Organizacional Percibido como el compromiso de la organización hacia sus empleados; el compromiso es de carácter bilateral, las organizaciones que valoran y cuidan al personal, están sentando bases necesarias para el desarrollo de la Satisfacción en el Trabajo y el Compromiso Organizacional. En el caso de la investigación hecha en la institución financiera, se concluye que el apoyo organizacional percibido baja significativamente conforme pasa el tiempo, y está estrechamente vinculado con el Compromiso Orga-

nizacional: El compromiso se desarrolla y mantiene a partir del apoyo organizacional percibido.

Como en el caso de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido es medido de manera general, y por cuestiones contextuales y culturales es probable que existan aspectos y prácticas organizacionales que sean más apreciadas por trabajadores mexicanos en comparación con trabajadores de otras regiones, y esto merece ser también investigado.

Compromiso Organizacional.

Finalmente, toca el turno a Compromiso Organizacional, una actitud que incide en el deseo, obligación y necesidad por permanecer en la organización. De acuerdo a los resultados de la tesis e investigaciones antes citadas, tiene una estrecha relación con Satisfacción en el Trabajo y Apoyo Organizacional Percibido, y una asociación directa con Intención de Permanencia. Entonces, el compromiso es un lazo emocional y de reciprocidad de doble vía, que el individuo establece con su organización y sus compañeros de trabajo. En otras palabras, el compromiso es el cemento que mantiene unidas a las personas que han coincidido en una organización, y funge como un contrato implícito que liga a ambas partes. Cuando este contrato de carácter afectivo y normativo se desgasta, mengua la Intención de Permanencia y emergen cogniciones de separación.

Como antes se mencionó, es una creencia popular que el compromiso del personal con la organización que le emplea es principalmente de naturaleza económica. Esto no puede verificarse por la confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional de Continuación. En investigaciones futuras es necesario considerar instrumentos alternos como el de Betanzos (2007) e indagar como se relaciona esta dimensión de compromiso con Satisfacción, Apoyo Organizacional Percibido e Intención de Permanencia.

Intención de Permanencia.

La intención por seguir o renunciar es un antecedente cercano a la renuncia voluntaria de personal, y como se ha explicado en anteriores párrafos, es consecuencia de la satisfacción, apoyo percibido y compromiso. Como asevera Ajzen (1991), aquellos empleados que manifiestan su deseo y decisión por renunciar, probablemente renunciarán en el corto plazo: El mejor predictor de la renuncia es la intención por no permanecer.

La organización investigada sufre de una excesiva rotación, y no se tuvo acceso a información de quienes renunciaron y a la identidad de los participantes del estudio, pero si se estimó la Intención de Permanencia y sus tres antecedentes, lo que permite inferir que la Intención de Permanencia tiene una fuerte relación con la renuncia. No obstante, este argumento no es robusto, es necesario investigar de manera longitudinal y no anónima estos fenómenos, a fin de dar un seguimiento estrecho al personal y monitorear como covarían en el tiempo Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Intención de Permanencia y la renuncia, y establecer la liga entre la Intención de Permanencia y la renuncia.

Esta investigación enfocó su atención en la Intención de Permanencia, pero no consideró otras variables dependientes también importantes para la organización, como lo es la evitación del trabajo. Tradicionalmente, las investigaciones que se interesan en estudiar la ruptura de la relación entre las organizaciones y sus empleados, o la pérdida de capital humano, la han estudiado desde el punto de vista de la intención de permanencia, la renuncia o la rotación voluntaria de personal (Mobley, 1977; Mowday, Porter, y Steers, 1982; Tett y Meyer, 1993; Griffeth, Hom, y Gaertner, 2000; Littlewood, 2004). No obstante, hoy día las condiciones laborales en México y otros países han cambiado de tal manera que la separación voluntaria es difícil o menos atractiva, debido a las decisiones organizacionales que han dado a lugar a la pérdida de empleos generada por recortes masivos de personal y fusiones organizacionales; por el cambio de las condiciones laborales y la calidad de vida asociado con el neoliberalismo; y por la preferencia por contratar a personas jóvenes que aceptan condiciones de trabajo y beneficios menos favorables.

Por las condiciones laborales imperantes, violaciones del contrato y de acuerdos verbales por parte de la organización o sus representantes, así como la percepción de trato inequitativo por parte del personal, una proporción significativa de empleados desea o deseará terminar su relación laboral con la organización para la que trabaja, pero probablemente no lo hará inmediatamente o de manera definitiva. Una alternativa, tal vez más dañina para la organización, es la evitación del trabajo o renuncia psicológica, que se manifiesta con impuntualidad, ausentismo, reducción del esfuerzo o tiempo dedicado al trabajo, lentitud, rechazo de responsabilidades rutinarias o nuevas, deficiente calidad, contención de ideas creativas o innovadoras, fingimiento de enfermedad o la resistencia al cambio (Littlewood 2006a, 2006b, y 2007, Littlewood y Bernal 2007 y 2008). Por ello, se desprende que en investigaciones subsecuentes es necesario estudiar la evitación del trabajo, comportamiento que no ha recibido la atención que ha recibido la Intención de Permanencia y la rotación voluntaria de personal, y que probablemente sea más dañino.

Limitaciones.

Las principales limitaciones de la investigación son:

a. No se estableció empíricamente una liga entre Intención de Permanencia y la renuncia. Esto debido a que se optó por aplicar un cuestionario de carácter anónimo y voluntario, y los registros de la institución financiera investigada son defectuosos, lo que impidió determinar qué casos de terminación laboral se deben a renuncia voluntaria y en qué casos fueron despidos inducidos.

b. La dimensión de Compromiso Organizacional de Continuación requiere revisarse debido a que no alcanzó un nivel de confiabilidad aceptable. Se recomienda considerar otros instrumentos como el diseñado por Betanzos (2007).

Implicaciones gerenciales.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la investigación permite hacer las siguientes sugerencias:

1. Entrevista Veraz de Selección. En la entrevista de selección el aspirante establece o reajusta expectativas sobre condiciones de trabajo y la relación laboral. En caso de entablarse la relación laboral y una vez que ha transcurrido suficiente tiempo, el empleado tiene la oportunidad de verificar el cumplimiento de las expectativas. Si las expectativas no son satisfechas, ya sea porque en la entrevista de selección el entrevistador no informó claramente sobre las condiciones de trabajo o prometió algo que no se cumplió, entonces el individuo experimentará insatisfacción y probablemente una percepción de pobre apoyo organizacional. Por lo tanto, una implicación gerencial que se deriva, es que la organización debe estructurar un sistema de entrevistas de selección de tal manera que al aspirante se le informe veraz y completamente sobre las condiciones laborales; la organización y su(s) misión, visión, objetivos y procedimientos; los beneficios y posibilidades de crecimiento; y las obligaciones, riesgos y dificultades a lo que se enfrentará el aspirante.

El autor de la tesis sostiene la creencia de que el estilo con el que la organización trata al personal se refleja en la manera en que entrevista a sus candidatos, como reza el dicho “para muestra basta un botón”. Por ello, es conveniente indagar como se entrevistan a los candidatos, y también verificar como se realizan otras actividades relacionadas con la administración de recursos humanos o del capital humano: Aquellas organizaciones que acostumbran entrevistar verazmente a sus candidatos, probablemente acostumbran diseñar y llevar a cabo procedimientos justos, y promueven el trato considerado por parte de sus gerentes y jefes. En otras palabras, son organizaciones congruentes con su misión, sus valores y su trato; hacen lo que creen y lo que pregonan. Los individuos que perciben que han sido informados y advertidos, de manera real, en la entrevista de selección, tienen una mayor probabilidad de experimentar procedimientos y políticas organizacionales justas y mantener por largo tiempo Satisfacción en el Trabajo, Compromiso Organizacional e Intención de Permanencia.

2. Monitoreo del clima laboral. Continuar aplicando periódicamente el cuestionario aplicado en esta investigación a fin de contar con un sistema de monitoreo de Satisfacción en el Trabajo, Apoyo Organizacional Percibido, Compromiso Organizacional, Búsqueda de Empleo e Intención de Permanencia, acompañado de entrevistas aleatorias que validen y confirmen los niveles y cambios de dichas variables, a fin de estar en posibilidades de diagnosticar el clima laboral, diseñar intervenciones apropiadas y evaluar los esfuerzos por mantener el capital humano.

3. Indagar sobre prácticas específicas asociadas con la Satisfacción en el Trabajo y Apoyo Organizacional Percibido. La investigación estudió de manera general la Satisfacción en el Trabajo y Apoyo Organizacional Percibido, pero no indagó de manera particular que experiencias laborales son consideradas como satisfactorias, ni que prácticas organizacionales y gerenciales inciden en la percepción de apoyo. Para ello, se recomiendan sostener regularmente entrevistas, reuniones o grupos focales con los empleados y gerentes. Los resultados permitirán a la organización diseñar intervenciones exitosas relacionadas con el rediseño de puestos, trato y la evaluación del personal.

4. En el caso de organizaciones que experimentan altos niveles de rotación, diseñar un sistema de inducción y monitoreo a fin de seguir cercanamente al personal recientemente contratado y estar en posibilidades de conocer variaciones en los niveles de Apoyo Orga-

nizacional Percibido, Satisfacción en el Trabajo y Compromiso Organizacional, e implementar acciones encaminadas a atender y reducir amenazas de renuncia.

5. Medir el potencial motivacional de los puestos que reportan alta rotación con algún instrumento como el Cuestionario de Diagnóstico de Trabajo o JDS (Hackman y Oldham, 1976), a fin de emprender el rediseño o enriquecimiento de dichos puestos y promover la Satisfacción en el Trabajo.

BIBLIOHEMEROGRAFÍA

- Abelson, M. A. (1993). Turnover cultures. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11, 339-376.
- Ahmed, I., Ismail, W.K.W., Amin, S.M. & Ramzan, M. (2013). Influence of Relationship of PS, LMX and Organizational Commitment on Turnover Intentions. *Organization Development Journal*, 31, 1, 55-69.
- Ahn, D.H. & Jung A Jun, J.A. (2010). The Impact of Hotel F & B Employee` Perceived Organizational Support on Organization Trust and Job Satisfaction, Turnover Intention. *Korean Studies Information Service System (KISS)*, 13, 2, 277-299.
- Ajzen, I. (1988), Attitudes, Personality, and Behavior. Chicago: Dorsey.
- _____ (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- _____ & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- _____ & Fishbein, M.(1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____ & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behaviour: attitudes, intentions, and perceived behavioural control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, *Journal of Management*, 29, 3, 99-118.
- Allen, D.G. Y Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- _____ & Meyer, J. P.(1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. M. Murchinson (Ed.), *Handbook of social psychology*. Worcester, MA.: Clark University.
- Allport, G. W. (1954). *The Nature of Pejudice*. Oxford: Addison-Wesley.
- Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G. & Alonso, R.C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social forces*, 51, 448-454.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- _____ (1992). Assumptions and Comparative Strengths of the Two-Step Approach: Comment on Fornell and Yi. *Sociological Methods and Research*, 20, 3, 321-333.
- Angle, H. (1983). Organizational Commitment: Individual and organizational influences. *Sociology of Work and Occupations*, 10, 123-146.
- Arbuckle, J. & Wothke, W. (2002). AMOS 4.0 User´s Guide. Chicago: SPSS, Inc.

- Arciniega, L.M. y González, L. (2006). ¿Cuál es la influencia de los valores hacia el trabajo en relación con otras variables en el desarrollo del compromiso organizacional?. *Revista de Psicología Social*, 21,1, 35-50
- Arias Galicia, F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. *III Foro de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas*, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, México, D.F.
- _____ (2001). El Compromiso Personal hacia la organización y la Intención de Permanencia: Algunos factores para su incremento. Recuperado el 15 de julio del 2004, de <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- _____, Belasteguigoitia, I. y Mercado, P. (1998). Assessment of Meyers and Allen's Three-component model of organizational commitment in Mexico. (Artículo inédito).
- _____ y Mercado, P. (2001). Adaptación del Inventario de Compromiso Organizacional y de Apoyo Percibido. *XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos*.
- _____, Mercado, P. y Belásteguigoitia, I. (2000). El compromiso personal hacia la organización y el clima organizacional, la búsqueda de empleo, la intención de permanencia y el esfuerzo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19, 4-15.
- Armitage, C. J. and Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Armknrecht, P.A. & Early, J.F. (1972). Quits in manufacturing: A study of their causes. *Monthly Labor Review*, 95, 31-37.
- Arnold, H. J. & Feldman, C. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Askatar, S. & Tan, D. (1994). Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment., 75, 1379-1390.
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. (julio del 2003). Recuperado el 13 de marzo del 2004, de <http://www.ameri.com.mx/>
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, A.C. Recuperado el 20 de marzo del 2009, de <http://www.amedirh.com.mx/contenidos/noticia.php?id=115>.
- Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple de México, A.C. (2014). Recuperado el 28 de febrero del 2014 de <http://www.asofom.info/asociados.html>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Bannister, B. D. & Griffit, R. W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination. *Journal of Management*, 12, 433-443
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Baron, R. & Byrne, D. *Psicología Social*. Prentice may, España, 1998.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Belausteguigoitia, I. (2000) "La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo percibido en miembros de empresas familiares mexicanas". Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.

- Benavides Coronado, E. y Pimentel Félix, A.F. (1990). Liderazgo conductual y causas externas e internas de la rotación de operadores. Recuperado el 15 de julio del 2004, de <http://www.semec.org.mx/v3/semec/congreso/congresos5/libres/mlt3.pdf>
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50, 701-726.
- Bem, D.J. (1970). *Beliefs, Attitudes, and Human Affairs*. Oxford: Brooks/Cole.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bernal, E. (2002). "Compromiso Organizacional y Rotación de personal en una cadena restaurantera". Tesis de licenciatura. Escuela de Psicología. Universidad de las Américas.
- Betanzos Díaz, N. (2007a). Factores antecedentes y consecuentes de compromiso organizacional. Tesis doctoral. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez, F. (2007b). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23, 2, 207-215.
- Beyer, J. & Trice, H.M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 230-396.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 88-300.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Bretz, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 275-301.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shachlock, K., Newman, S. & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 12, 2786-2799.
- Bureau of Labor Statistics. *Job Openings and Labor Turnover: May 2009*. Recuperado el 7 de julio del 2009 de <http://www.bls.gov/jlt/>
- Bussing, A; Bissls, T.; Fuchs, V., & Perrar, K.M. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52, 1199-1208.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.
- Carver, C.S. (1975). Physical aggression as a function of objective self-awareness and attitudes towards punishment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 510-519.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. & Aiken, L. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- _____ & Lowenborg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43, 1015-1050.

- Cole, R. E. (1971). *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. Berkeley: University of California Press.
- CONDUSEF (2014). Las microempresas sofom. Recuperado el 28 de febrero del 2014 de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/sociedades-financieras-de-objeto-multiple>
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Culpepper, R. A. (2000). A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991). three-component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 604-616.
- Chain Palavicini, M.M. y Franco González, L. (2004). Estudio para el diagnóstico de la situación actual y el diseño de alternativas de solución orientadas a atender la problemática de la alta rotación de personal en el sector textil y del vestido en el estado de Hidalgo. XXXIV Congreso de Investigación y Extensión del Sistema Tecnológico de Monterrey.
- Chelte, A.F. and Tausky, C. (1987). A note on organizational commitment. *Work and Occupations*, 13, 553-561.
- Chen, J.R. (2008), Attaining a Greater Understanding of How Job Attitudes of New MIS Professionals Impact Their Turnover Intentions at the Socialization Stage. *The Business Review*, 11, 1, 207-213.
- Chi-Sum, W., C., Chun, H., & Law, K. S. (1995). Causal relationship between attitudinal antecedents to turnover. *Academy of Management Journal*, 342-350.
- Chuebang, P., Baotham, S. & Nakhon, S. (2011). Voluntary Turnover Intentions: Effects on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Thai employees in Rajabhat Universities. *Review of Business Research*, 11, 3, 1-13.
- Dalton, D. T., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: A functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-132.
- Dawley, D., Houghton, J.D. & Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The mediating effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150, 3, 238-257.
- DeConinck, J.B. & Bachman, D.P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*. 10, 87-97.
- DeConinck, J.B. & Johnson, J. (2009). The effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 4, 333-350.
- DeCottis, T.A. & Summers, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Delery, J.E., Gupta, N., Shaw, J.D. and Douglas, G. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention". *Industrial Relations*, 39, 4., 625-646.
- Dunham, R., Grube, J., and Castañeda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eagly, A.H. and Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Forth Wort, TX: Harcourt Brace.
- Edwards (1957). *Techniques of of Attitude Scale Construction*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.

- Eisenberger, R., Cummings, J. Armeki, S., and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- _____, Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- _____, Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.
- El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M., & Battistelli, A. (2013). How organizational support impacts affective commitment and turnover among Italian nurses: a multilevel mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 9, 1185-1207.
- Elliott, R., Jobber, D. & Sharp, J. (1995). Using the theory of reasoned action to understand organizational behaviour: the role of belief salience. *British Journal of Social Psychology*, 34, 161-172.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. Glencoe, NY: Free Press.
- Falkenburg, K. and Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30, 10, 708-723.
- Fazio, R.H. and Zana, M.P. (1978). Attitudinal qualities relating to the strength of the attitude-behavior relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 398-408.
- Fishbein, M. Attitude and the prediction of behavior. In M. Fishbein (Ed.) Reading in attitude theory and measurement. New York: Wiley, 1967.
- _____, & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gardner, D.L. (1992). Career commitment in nursing. *Journal of Professional Nursing*, 8, 155-160.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 16, 2, 174-186.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-470.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Guillet, N., Gagné, M., Sauvagére, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 4, 450-460.
- Güzell, B., Menderes, A. & Tükeltürk, S.A. (2011). The relationship of Perceived Organizational Support with Organizational Cynism and its effects on Turnover Intent: A research on 4 and 5 hotels. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economist Journal)*, 198-215.
- Hackett, R.D. (1989). Work Attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature. *Journal of Occupational Psychology*, 235-248.

- _____, Bycio, P., & Hausdorf, P (1994). Further assessments of Meyer and Allen's 1991 three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 1-9.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 250-279.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartmann, L.C. & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 89-108.
- Hwang, I.S. and Kuo, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention. *Journal of American Academy of Business*, 8, 2, 254-259.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. & Capwell, R. (1957). Job attitudes: Review of research and opinions. Pittsburgh: Pittsburgh psychological services.
- Hill, R.J. (1981). Attitudes and Behavior. In M. Rosenberg and R.H. Turner (eds), *Social Psychology: Sociological Perspectives* (pp. 347-377), New York: Basic Books.
- Himelstein, P., and Moore, J. (1963). Racial attitudes and the action of negro and white background figures as factors in petition-signing. *Journal of Social Psychology*, 61, 267-272.
- Hodson, R. (1991). Workplace Behaviors: Good Soldiers, Smooth Operators, and Saboteurs. *Work and Occupations*, 18, 271-290
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. & Griffeth, R.W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- _____, & Griffeth, R. W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.
- _____, Katerberg, R. & Hulin, C.L. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 280-290.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. NY: McGraw-Hill.
- Hox, J.J. (1995). "AMOS, EQS and LISREL for Windows: A comparative review." *Structural Equation Modeling*, 2, 79-91.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. G. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-573.
- Hunter, M.B; Tan, F.B. and Tan, B.C. (2008). Voluntary Turnover of Information Systems Professionals: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Global Information Management*, 16, 4, 46-66.
- Huselid, M.A. & Day, N.E. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76, 380-391.
- Iffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.

- Igharia, M. & Greenhaus, J.H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 25, 34-56.
- Jaros, S.J. (1995). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, Best Papers Proceedings, 317-335.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1984). LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Joseph, D., Ng, K.Y., Koh, C., and Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professional: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 31, 3, 547-557.
- Judge, T.A., Locke, E.A. & Durham, C.C. (1997). The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach. In Cummings L.L. and Staw, B.M. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kim, W.J. (2012). The Effects of Group Cohesiveness, Perceived Team Support on Team and Organizational Commitment, Career Commitment and Turnover Intention of Food Service Companies. *Korean Studies Information Service System (KISS)*, 14, 2, 7-27.
- Kim, S. (2012). The impact of Human Resource Management on State Government IT employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41, 2, 257-279
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.
- Kline, R. B. (2005) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kline, C.J. and Peters, L.H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 34, 194-204.
- Ko, J.W., & Price, J. L. & Mueller C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's tree-component model of organizational commitment in south Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kock, J.L. & Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kopelman, R. E., Rovenpor, J. L., & Millsap, R. E. (1992). Rationale and construct validity evidence for the job search behavior index. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 269-287.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Krauz, M.; Koslowsky, M.; & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 59-71.
- Lambert, E.G, Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- LaPiere, R.T. (1934). Attitudes vs. actions, *Social forces*, 13, 230-237.

- Lease, L.H. (1998). Annual review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 154-183.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- _____, & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lee, Y. H. & Seo, Y. K. (2011). Study about the Impact of Hotel Employee`s Perceived Organizational Support on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Korean Studies Information Service System (KISS)*, 24, 3, 221- 237.
- Littlewood, H.F. (2000). Compromiso Organizacional: Un estudio comparativo entre seis Universidades. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n6/> el 5 de mayo del 2003.
- _____(2001). Actitudes en la Organización: Un Estudio Longitudinal. *XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos*.
- _____(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, Pág. 27-3
- _____(2006a). De cuerpo presente; un estudio de evitación del trabajo. Ponencia presentada en el X Congreso de ACACIA.
- _____(2006b). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa IPN*. 95, 35, 7 - 25.
- _____(2007). Cuatro aristas de la evitación del trabajo: Un análisis factorial confirmatorio. XI Congreso Internacional de ACACIA.
- _____ y Bernal, E.R. (2007). Renuncia Psicológica en médicos de un hospital público mexicano. XXXI Congreso Interamericano de Psicología.
- _____ y Bernal, E.R. (2008). Ética del trabajo, evasión del trabajo y bienestar en enfermeras de un hospital público. *XIII Congreso de Investigación de Contaduría, Administración e Informática de la FCA UNAM*.
- Lobburi, P. (2012). The influence of Organizational and Social Support on Turnover Intention in Collectivistic Contexts. *The Journal of Applied Business Research*, 28, 1, 93-104.
- Locke, E.A. "The nature and cause of Job Satisfaction", in M.M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, p. 1300.
- Luna-Arocas, R, and Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37, 1, 26-46.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Mathieu, J.E. & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.

- _____ & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108, 171-199.
- Mercado, P. (2002) “El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta”. Tesis doctoral. Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- _____ & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- _____, Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- _____, Allen, N.J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- _____, Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Michaels, C.E. & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.
- Minard, R.D. (1952). Race relations in the Pocahontas coal field. *Journal of Social Issues*, 8, 29-44.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- _____, Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- _____, Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Mottaz, C.J. (1986). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, 365-385.
- _____ (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Morales, J.F., Huici, C., Moya, M., Gaviria, E., López-Sáez, M & Nouvillas, E. (1999). *Psicología Social*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Mowday, R.T., Koberg, C. & McArthur, A. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross validation of Mobley’s intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.
- _____, Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press*.

- _____, Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muchinsky, P.M. & Tuttle, M.L. (1979). Employee turnover: An empirical and methodological assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77.
- Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41, 1, 56 – 72.
- Norman, W.T. (1975). Affective-cognitive consistency, attitudes, conformity, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 83-91.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1987). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Osgood, C.E., Suci, G.J., and Tannenbaum, P.H. (1957). *The Measurement of Meaning*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Oskamp, S. (1991). *Attitudes and Opinions* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Ovadge, F. (2010). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10, 2, 64-83.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21, 111-121.
- Penley, L.E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33, 9, 911-923.
- Peters, L.H., Bhagat, R.S. & O'Connor, E.J. (1981). An examination of the independent and joint contribution of organizational commitment and job satisfaction on employee intentions to quit. *Group and Organizational Studies*, 6, 73-82.
- Pettman, B.O. (1973). Some factors influencing labour turnover: A review of the literature. *Industrial Relations Journal*, 4, 43-61.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- _____, Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian. P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, J. L., & Mueller, C. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- _____, & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of the hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rajecki, D.W. (1990) *Attitudes*, 2da. ed., Sinauer Associates: Sunderland, Massachusetts.
- Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.

- Regan, D.T. and Fazio, R.H. (1977). On the consistency between attitudes and behavior: Look to the method of attitude formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 28-45.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robbins, S.(1997) Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Mc Graw Hill, México, 1997.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-28.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds), *Job Satisfaction*, pp. 123-163. New York: Lexington Books.
- Rusbult, C. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact of job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.
- Rutherford, B.N., Wei, Y., Park, J. & Hur, W. (2012). Increasing performance and reducing Turnover: An examination of female Chinese salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 4, 423-436.
- Sager, J. K., Futrell, C.M and Varadarajan, R. (1989)."Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model," *Journal of Business Research*, 18, 303-323.
- Salancik, G. (1977) Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B.M. Staw & G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-30). Chicago: St Clair Press.
- Samad, S. (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors.*Journal of American Academy Business*, 8, 2, 113- 119.
- Santoyo Velasco, C. y Vázquez Pineda F. (2004). Teoría conductual de la elección: Decisiones que se revierten. México, D.F.: UNAM.
- Saunders, D.R. (1956). Moderator variables in prediction. *Educational and Psychological Measurement*, 16, 209- 222.
- Schwartz, S.H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experiments in Social Psychology* (Vol. 10, pp. 221-279). San Diego: Academic Press.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Schuh, A.J. (1967). The predictability of employee turnover: A review of the literature. *Personnel Psychology*, 20, 133-152.
- Seo, E.Y. & Kim, K.M. (2013). The Effects of Vocational Counselor`s Perception of Organizational Justice on Job Satisfaction, Organization Commitment and Turnover intention: Focused. *Korean Studies Information Service System (KISS)*, 14, 1623-1644.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Sheldon, M.E.(1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.

- Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P.R.(1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Snyder, M. (1982). When believing mean doing: Creating links between attitudes and behavior. In M. P. Zanna, E.T. Higgins, and C.P Herman (eds), *Consistency in Social Behavior: The Ontario Symposium* (Vol. 2, pp.105-130). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Snyder, M. and Swann, B.W. (1976). When actions reflect attitudes. The politics of impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 1034-1042.
- _____, & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover, and Absenteeism: An examination of direct and interaction affects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Stapleton, C.D. (1997). Basic concepts and procedures of Confirmatory Factor Analysis. *Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association*, Austin.
- Staw, B. M. The consequences of turnover (1980). *Journal of Occupational Psychology*, 253-273.
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74, 846-854.
- _____, & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- _____, Shane, G. S., & Griffeth, R. W. (1990). Correcting turnover statistics for comparative analysis. *Academy of Management Journal*, 33, 179-187.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- _____, & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw, *Research in organizational behavior*, 235-281. Greenwich, CT: JAI Press.
- _____, & Porter, L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. NY: McGraw-Hill:
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 380-396.
- Stoickov, V. & Raimon, R.L. (1968). Determinants and differences in the quit rate among industries. *American Economic Review*, 58, 1283-1298.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-265.
- Tuzun, I.K. (2007). Antecedentes of Turnover Intention toward a Service Provider. *The Business Review*, 8, 2, 128-134.

- Tuzun, I.K. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 5, 518 – 534.
- Uribe, J.F., Moreno, G. y Martínez, E. (2001). Compromiso Organizacional y Maquiavelismo en ejecutivos mexicanos. *XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos*.
- Uribe, J.F. (2008). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. Mexico: UNAM.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-803.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (2000). A Review and Synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, Practices and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-70.
- _____ & Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- _____ Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, 123-140.
- Vroom, V.H. *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964.
- Wagner, C.M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60, 3, 235-242.
- Wayne, S., Shore, L., and Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange. A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weiner, Y. and Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Whitener, E.M. & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 259-295.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Yang, H.C. (2013). The Study on the Relationship of Workplace Flexibility and Turnover Intention and Innovative Work Behavior: Based on Meditating Effect of Work-growth Balance, Perceived Organizational Support and Moderating Effect of Self-leadership. *Korean Studies Information Service System (KISS)*, 26, 1, 149-176.
- Yeh, Y.M.C, (2007). A Renewed Look at the Turnover Model for Accounting Knowledge Work Force. *Journal of American Academy of Business*, 11, 1, 103-109.

ANEXO: Cuestionario.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

NO ESCRIBA SU NOMBRE
(Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando una **X** sobre los números de la columna (1, 2, 3, 4, 5, 6 ó 7).

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

1	Esta organización perdonaría un error de mi parte, cometido de buena fe	1	2	3	4	5	6	7
2	Planeo dejar esta organización tan pronto como sea posible	1	2	3	4	5	6	7
3	Mi jefe es flexible con relación al cumplimiento de mis objetivos	1	2	3	4	5	6	7
4	Si yo decidiera renunciar, esta organización trataría de persuadirme para quedarme	1	2	3	4	5	6	7
5	No abandonaré esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia ella	1	2	3	4	5	6	7
6	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1	2	3	4	5	6	7
7	Tengo perfectamente claro como debo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
8	Siento mucho compromiso personal con mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
9	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	1	2	3	4	5	6	7
10	Las cantidades de responsabilidad y esfuerzo que se espera en mi trabajo, están claramente definidas	1	2	3	4	5	6	7
11	Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial	1	2	3	4	5	6	7
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades disponibles	1	2	3	4	5	6	7
13	No siento obligación alguna de quedarme en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
14	Han existido "recortes" de personal en esta organización durante los últimos doce meses	1	2	3	4	5	6	7
15	Las normas de desempeño en mi departamento son bien transmitidas y entendidas	1	2	3	4	5	6	7
16	Casi siempre el tiempo se me pasa volando en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
17	Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero mi máximo esfuerzo	1	2	3	4	5	6	7
18	Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte	1	2	3	4	5	6	7
19	Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
20	Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
21	Si mi puesto fuera eliminado, esta organización preferiría despedirme en vez de transferirme a un nuevo trabajo	1	2	3	4	5	6	7
22	Me siento muy útil en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
23	Cuando trabajo, realmente doy todo de mí	1	2	3	4	5	6	7
24	Las mayores satisfacciones en mi vida se relacionan con mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
26	Mi jefe(a) apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas	1	2	3	4	5	6	7
27	Trabajo a toda mi capacidad en todas las actividades laborales	1	2	3	4	5	6	7
28	No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia	1	2	3	4	5	6	7
29	Hago mi mayor esfuerzo para ser exitosa(o) en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
30	Si esta organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría	1	2	3	4	5	6	7
31	Me siento pieza clave en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
32	Evito tomar tareas y responsabilidades adicionales en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
33	Cuando me entero de que existen oportunidades de trabajo en otras organizaciones, casi siempre trato de aprovecharlas	1	2	3	4	5	6	7

34	Mi jefe(a) me da la autoridad de hacer las cosas como creo conveniente	1 2 3 4 5 6 7
35	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar	1 2 3 4 5 6 7
36	Encuentro ayuda por parte de esta organización cuando tengo un problema	1 2 3 4 5 6 7
37	Tengo fama ante mis compañeros de permanecer en el trabajo por muchas horas	1 2 3 4 5 6 7
38	No hay problema si expreso mis verdaderos sentimientos en este trabajo	1 2 3 4 5 6 7
39	Como mi superior inmediato es renuente para aceptar ideas nuevas, procuro guardármelas aunque sean buenas	1 2 3 4 5 6 7
40	Cuando trabajo, lo hago con intensidad	1 2 3 4 5 6 7
41	Hay pensamientos que no puedo expresar libremente en el trabajo	1 2 3 4 5 6 7
42	Planeo permanecer en esta organización tanto tiempo como sea posible	1 2 3 4 5 6 7
43	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	1 2 3 4 5 6 7
44	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si efectúo mi trabajo con mucha calidad	1 2 3 4 5 6 7
45	Existen pocas probabilidades de que yo busque empleo en otras organizaciones	1 2 3 4 5 6 7
46	En esta organización, en los últimos doce meses, han despedido a muchas personas	1 2 3 4 5 6 7
47	Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión primordialmente de necesidad	1 2 3 4 5 6 7
48	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora	1 2 3 4 5 6 7
49	Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos	1 2 3 4 5 6 7
50	Si termino mi trabajo a tiempo, recibiré aumentos o ascenso en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
51	Esta organización denota muy poca preocupación por mí	1 2 3 4 5 6 7
52	Esta organización significa personalmente mucho para mí	1 2 3 4 5 6 7
53	Si esta organización tuviera oportunidad, se aprovecharía de mí	1 2 3 4 5 6 7
54	Cuando se trata de trabajo, aplico todo mi esfuerzo para realizarlo	1 2 3 4 5 6 7
55	La organización reconoce el significado de la contribución que hago	1 2 3 4 5 6 7
56	Si esta organización pudiera contratar a alguien con una remuneración más baja para reemplazarme, lo haría	1 2 3 4 5 6 7
57	Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
58	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos	1 2 3 4 5 6 7
59	Pocos de mis compañeros invierten más horas semanalmente que yo en el trabajo	1 2 3 4 5 6 7
60	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si termino grandes cantidades de trabajo	1 2 3 4 5 6 7
61	Rara vez busco información sobre oportunidades de empleo en otras organizaciones	1 2 3 4 5 6 7
62	Esta organización considera intensamente mis metas y valores	1 2 3 4 5 6 7
63	Esta organización toma en cuenta mis opiniones	1 2 3 4 5 6 7
64	Tengo la firme intención de buscar trabajo en otra organización, dentro de los próximos 12 meses	1 2 3 4 5 6 7
65	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	1 2 3 4 5 6 7
66	Casi siempre siento que mi trabajo es reconocido en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
67	No me siento ligado emocionalmente a esta organización	1 2 3 4 5 6 7
68	No me siento integrado plenamente con las personas de esta organización	1 2 3 4 5 6 7
69	Yo invertí más horas en el trabajo en el último año en comparación con la mayoría de mis compañeros	1 2 3 4 5 6 7
70	Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización	1 2 3 4 5 6 7
71	El trabajo que hago es muy valioso para esta organización	1 2 3 4 5 6 7
72	Moralmente le debo mucho a esta organización	1 2 3 4 5 6 7
73	Las personas en esta organización saben que trabajo desde muy temprano hasta muy tarde	1 2 3 4 5 6 7
74	Me siento libre para ser yo misma (o) en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
75	Trabajaría horas adicionales para terminar mi trabajo, aunque no me paguen por ellas	1 2 3 4 5 6 7
76	Si realizo rápidamente mi trabajo, tengo más probabilidades de obtener un aumento o un ascenso en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
77	Mi trabajo bien hecho es muy importante para la organización	1 2 3 4 5 6 7
78	Me gustaría dejar esta organización	1 2 3 4 5 6 7
79	Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo	1 2 3 4 5 6 7
80	Si no hubiera puesto tanto de mí misma(o) en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio	1 2 3 4 5 6 7
81	Mi trabajo es retardador	1 2 3 4 5 6 7
82	Entre mis compañeros, casi siempre soy el primero en llegar y el último en irme	1 2 3 4 5 6 7
83	Las metas de esta organización son muy explícitas.	1 2 3 4 5 6 7

84	Si un buen amigo me dijera que está interesado en ocupar un trabajo como el mío, se lo recomendaría sin reservas	1 2 3 4 5 6 7
85	Esta organización ofrece una capacitación completa para mejorar las habilidades de trabajo del Personal	1 2 3 4 5 6 7
86	Después de las experiencias que he tenido, si tuviera que decidir tomar de nuevo mi trabajo, lo haría sin duda	1 2 3 4 5 6 7
87	Mi relación con los demás compañeros es muy buena en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
88	Me siento satisfecho con las compensaciones que ofrece esta organización	1 2 3 4 5 6 7
89	En general, mi trabajo sigue siendo lo que imaginé cuando decidí tomarlo	1 2 3 4 5 6 7
90	Tengo un buen conocimiento sobre la forma de operar de esta organización	1 2 3 4 5 6 7
91	Mis compañeros de trabajo han hecho mucho para ayudarme a adaptarme a esta organización	1 2 3 4 5 6 7
92	Esta organización me ha proporcionado una excelente capacitación para realizar mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
93	Otros compañeros me han ayudado en mi trabajo de varias maneras	1 2 3 4 5 6 7
94	Las oportunidades de desarrollo en esta organización están al alcance de casi todos	1 2 3 4 5 6 7
95	Es posible predecir mis posibilidades de ascenso en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
96	El tipo de capacitación para el trabajo que da esta organización es muy efectivo	1 2 3 4 5 6 7
97	Disfrutaría trabajar en esta organización por muchos años más	1 2 3 4 5 6 7
98	Las enseñanzas que me ha dado mi superior inmediato han sido valiosas para hacer mejor mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
99	Entiendo completamente mis deberes en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
100	Hay muchas oportunidades para hacer una buena carrera en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
101	Los objetivos de esta organización son comprendidos por casi todo el que trabaja aquí	1 2 3 4 5 6 7
102	Esta organización me ha preparado, mediante la capacitación, para hacer muy bien mi trabajo	1 2 3 4 5 6 7
103	Por lo general, mis compañeros de trabajo están dispuestos a ofrecerme su ayuda, consejo o apoyo	1 2 3 4 5 6 7
104	De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual	1 2 3 4 5 6 7
105	Conozco muy bien cómo funcionan las cosas en esta organización	1 2 3 4 5 6 7
106	La mayoría de mis compañeros de trabajo me han aceptado como un miembro más de esta organización	1 2 3 4 5 6 7

Conteste colocando una X sobre los números de la columna derecha

107	Sexo	1__ femenino	2__ masculino		113	Puesto actual (seleccione el que ocupa actualmente)	1__ Gerente Sucursal 2__ Gerente o Jefe de Área 3__ Vendedor 4__ Asistente de Ventas 5__ Promotor créditos subsecuentes 6__ Cobrador 7__ Auxiliar de Cobranza 8__ Asistente de Cobranza 9__ Analista 10__ Capturista 11__ Verificador 12__ Asistente Administrativo 13__ Cajera 14__ Secretaria 15__ Otro:
108	Edad	1__ entre 21 y 30 3__ entre 41 y 50 5__ entre 61 y 70	2__ entre 31 y 40 4__ entre 51 y 60 5__ más de 70				
109	Estado civil	1__ soltera(o) 3__ viuda(o) 5__ unión libre	2__ casada(o) 4__ divorciada(o)		114	¿Cuántas personas trabajan en la sucursal?	1__ menos de 15 2__ entre 16 y 20 3__ entre 21 y 25 4__ entre 26 y 30 5__ entre 31 y 35 6__ más de 36
110	Nivel máximo de estudios Terminados	1__ primaria 2__ secundaria o equivalente (comercio) 3__ preparatoria o equivalente 4__ Hasta 3 años de univesidad 5__ Profesional 6__ Estudios de posgrado (maestría o doctorado)			115	Antigüedad en la organización	1__ menos de 1 mes 2__ entre 1 y 3 meses 3__ entre 3 y 6 meses 4__ entre 6 y 12 mes 5__ entre 1 y 2 años 6__ más de 2 años
111	Área de estudios profesionales, si los realizó	1__ leyes 3__ administración 5__ ingeniería 7__ medicina	2__ economía 4__ contaduría 6__ psicología 8 Otra _____		116	Antigüedad en el puesto actual	1__ menos de 1 mes 2__ entre 1 y 3 meses 3__ entre 3 y 6 meses 4__ entre 6 y 12 mes 5__ entre 1 y 2 años 6__ más de 2 años
112	¿Cuántos años tiene de estar trabajando en toda su vida?	1__ menos de 1 año 2__ entre 1 y 5 3__ entre 6 y 10 años 4__ entre 11 y 20 5__ entre 21 y 30 años 6__ más de 30			117	¿Le gustaría tener otro puesto en Financiera?	1__ No 2__ No lo sé 3__ Si Qué puesto: _____
					118	¿Ha pensado usted en buscar trabajo en otra empresa?	1__ No 2__ una vez lo pensé 3__ Lo pensé dos o tres veces 4__ frecuentemente lo pienso 5__ siempre pienso en otro trabajo

Antes de entregar este cuestionario, revise que esté contestado totalmente

¡MUCHAS GRACIAS!

Nota: La identificación de los reactivos por factor se presentan en las tablas de análisis factoriales presentados en la sección 4.1 parte I.