

**FORMATO E:
FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO**

CÓDIGO* (para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse. Un estudio comparativo de dos empresas multinacionales.
TUTOR	José R. Naranjo.
AUTOR(ES)	Corina Badell y Yessika Stanchieri.
ÁREA	Recursos Humanos en dos multinacionales.
NÚMERO DE PÁGINAS	206
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989). Compromiso Organizacional (Allen y Meyer, 1995). Intención de Irse (Marques y Marcano, 2010)
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptiva correlacional.
TIPO DE DISEÑO	No experimental transversal.
POBLACIÓN	Los empleados del nivel gerencial de dos de las empresas multinacionales top 10 de facturación afiliadas a Venamcham
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico intencional de sujetos tipo.
MUESTRA	180 gerentes participantes.
UNIDAD DE ANÁLISIS	Empeados de nivel gerencial de las grandes empresas del área metropolitana de Caracas.
VARIABLES	Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Tres encuestas: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

**SATISFACCIÓN LABORAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL
E INTENCIÓN DE IRSE. UN ESTUDIO COMPARATIVO
DE DOS EMPRESAS MULTINACIONALES.**

Tesista: Badell Mendez, María Corina.

Tesista: Stanchieri Santaniello, Yessika.

Tutor: Lic. Naranjo, José Ramón.

Caracas, septiembre de 2011.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de grado a las personas que más admiro: a mis padres Marianella y Felix, y a mi hermano Alejandro, gracias por apoyarme desde un principio, y por darme la fortaleza que necesitaba para seguir en este camino y lograr todas las metas que me había trazado. Me enseñaron que con constancia, disciplina, y perseverancia podría superar todos los obstáculos que se me presentaran. Gracias a ustedes estoy donde estoy.

A ti Yessika, por tu compañía, apoyo, esfuerzo y dedicación en este gran proyecto. Juntas aprendimos muchos elementos que nos permitirán ser mujeres exitosas en el futuro, tanto personal como profesionalmente.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma me transmitieron su apoyo incondicional durante todo este recorrido... ¡Gracias!

María Corina Badell

Dedico este proyecto a las dos personas que me han ayudado en el inicio y la culminación de mis más importantes metas (especialmente esta tesis): mis padres Aida y Enzo, porque cada uno ha logrado, a su manera, sacar lo mejor de mí... A través de sus enseñanzas y regaños hoy por hoy me siento plenamente satisfecha con quien soy y con los objetivos que he alcanzado y los que pienso alcanzar. Si pienso en grande, se los debo a ustedes.

A mi hermana porque irradia alegría vaya a donde vaya. Simplemente porque te quiero te dedico mi tesis Sabri.

Y finalmente a la persona que resistió conmigo todos los momentos, buenos y malos... ¡hasta los de crisis! Mi compañera Corina, porque sin tu increíble capacidad organizativa para llevar las cosas en orden, esta tesis no hubiese sido la misma.

Yessika Stanchieri Santaniello

RECONOCIMIENTOS

A nuestro tutor y profesor, José Ramón Naranjo, agradecemos su guía y apoyo en todo momento: días, noches y “madrugonazos”. Por los conocimientos transmitidos, orientaciones y consejos acertados durante la realización del proyecto, ¡gracias! Por su valiosísima paciencia para atender y corregir cada paso avanzado. Pero sobre todo, por transmitirnos la calma que necesitábamos para avanzar con firmeza y seguridad en lo que hacíamos.

Al profesor Gustavo García, quien estuvo presente y formó parte importante del nacimiento de nuestro proyecto. Agradecemos su paciencia y disposición para las minuciosas y necesarias revisiones, sus recomendaciones y finalmente sus niveles de exigencia porque incentivó en nosotras el sentido de la excelencia.

Y por último, agradecemos a todas las personas que directa o indirectamente cooperaron en la realización de esta tesis.

María Corina Badell y Yessika Stanchieri Santaniello

RESUMEN

Desde hace varios años, se ha venido estudiando el impacto de la fuga de talento o brain drain y la escasez del talento que se ha presentado en las grandes corporaciones a nivel mundial, así como también las estrategias de retención que han surgido en respuesta a estas dificultades. Éstas han demostrado no ser suficientes en evitar o disminuir la intención que tienen los empleados de abandonar la empresa para la cual laboran. De acuerdo a ello, se ha planteado el manejo de aquellos que se han considerado como determinantes de la intención de irse, tal como lo demostró Vázquez (2001) en su investigación, en la relación entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la intención del empleado de dejar la organización. Esta es una investigación descriptiva correlacional. La unidad de análisis son los empleados de nivel directivo y gerencial de las grandes empresas del área metropolitana de Caracas afiliadas a la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (Venamcham) que ocupan los primeros diez lugares de facturación, solo dos de ese grupo participaron en el estudio. Sobre esta población se tomó una muestra, la cual se determinó de forma no probabilística e intencional o de sujetos tipo, para establecer los gerentes a los cuales se les aplicaron los instrumentos: un cuestionario por cada una de las variables, para así finalmente realizar un tratamiento estadístico de los datos mediante un análisis descriptivo-correlacional. En efecto, los resultados de la investigación demostraron que aunque existe un nivel intermedio de satisfacción y de compromiso tanto para la empresa “A” como para la empresa “B”, las dos variables independientes satisfacción laboral y compromiso organizacional tienen baja relación con la intención de irse al menos en estas dos empresas. Pareciera una razón parsimoniosa que existen otras variables que influyen en que esto sea de estas características.

Palabras claves: satisfacción laboral, compromiso organizacional, intención de irse, gerentes, esquemas de retención.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Dedicatorias	
Reconocimientos	
Resumen	i
Índice de contenido	ii
Índice de tablas	v
Índice de gráficos	viii
Introducción	9
Capítulo I: Planteamiento del Problema	11
Capítulo II: Objetivos e Hipótesis de la Investigación	30
Capítulo III: Marco Teórico	32
1. Satisfacción Laboral	32
2. Compromiso Organizacional	36
3. Intención de irse	38
4. Satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse o de abandono	45
4.a. Satisfacción laboral e intención e irse	45
4.b. Compromiso organizacional e intención e irse	47
5. La retención	49
5.a. Estrategias de retención	50
5.a.1. Monetarias	50
5.b.2. No monetarias	51
5.c.2.1. Algunos determinantes de la retención	51

Capítulo IV: Marco Metodológico	55
1. Diseño y tipo de estudio	55
2. Unidad de análisis, población y muestra	56
3. Variables: definición conceptual y operacional	58
3.a. Variables demográficas y posicionales	58
3.b. Satisfacción laboral	61
3.c. Compromiso organizacional	62
3.d. Intención de irse o de abandono	63
4. Estrategias para recolección-procesamiento y análisis de datos	65
4.a. Instrumento para la medición de la satisfacción laboral	65
4.b. Instrumento para la medición de la compromiso organizacional	67
4.c. Instrumento para la medición de la intención de irse	68
4.d. Procedimiento para la recolección de la información	70
4.e. Procesamiento y análisis de la información	71
5. Factibilidad del estudio	72
6. Consideraciones éticas	73
Capítulo V: Presentación, Análisis y Discusión de Resultados	74
1. Análisis estadístico descriptivo	75
1.a. Variables demográficas	75
1.a.1. Monetarias	76
1.b. Cruce de variables demográficas y posicionales para la empresa "A"	78

1.d. Cruce de variables demográficas y posicionales para la empresa "B"	80
1.e. Satisfacción laboral	82
1.f. Compromiso organizacional	98
1.e. Intención de irse	116
2. Análisis correlacional simple	140
2.a. Satisfacción laboral e intención de irse	141
2.b. Compromiso organizacional e intención de irse	147
Capítulo VI: Conclusiones	153
Capítulo VII: Limitanes y Recomendaciones	164
Bibliografía	169
Anexos	180
A. Correo electrónico 1	181
B. Correo electrónico 2	183
C. Correo electrónico 3	185
D. Correo electrónico 4	188
E. Correo electrónico 5	189
F. Correo electrónico 6	191
G. Correo electrónico 7	193
H. Correo electrónico 8	196
I. Cuestionarios: I1, I2 e I3	198

ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Análisis de las variables organizacionales independientes e intervinientes con respecto a la intención de permanencia	24
Tabla 2	Mortalidad muestral	58
Tabla 3	Operacionalización variable demográficas y posicionales	59
Tabla 4	Codificación género	59
Tabla 5	Codificación edad	60
Tabla 6	Codificación de estudio	60
Tabla 7	Codificación años de servicio	60
Tabla 8	Operacionalización de la variable satisfacción laboral	62
Tabla 9	Operacionalización de la variable compromiso organizacional	63
Tabla 10	Operacionalización de la variable intención de abandono	64
Tabla 11	Codificación instrumento satisfacción laboral	66
Tabla 12	Codificación instrumento compromiso organizacional	67
Tabla 13	Codificación instrumento intención de abandono	69
Tabla 14	Distribución de frecuencias según género	75
Tabla 15	Distribución de frecuencias según edad	76
Tabla 16	Distribución de frecuencias según nivel educativo	76
Tabla 17	Distribución de frecuencias según años de servicio	77
Tabla 18	Género y nivel educativo	78
Tabla 19	Años de servicio y edad	79
Tabla 20	Años de servicio y nivel educativo	79
Tabla 21	Género y nivel educativo	80
Tabla 22	Años de servicio y edad	81
Tabla 23	Años de servicio y nivel educativo	81
Tabla 24	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral	83
Tabla 25	Estadística descriptiva de la variable de satisfacción laboral y género	85
Tabla 26	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral y edad	86

Tabla 27	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral y nivel educativo	87
Tabla 28	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral y años de servicio	88
Tabla 29	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral	90
Tabla 30	Estadística descriptiva de la variable de satisfacción laboral y género	92
Tabla 31	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral y edad	93
Tabla 32	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral y nivel educativo	95
Tabla 33	Estadística descriptiva de la variable satisfacción laboral y años de servicio	96
Tabla 34	Niveles de compromiso organizacional	99
Tabla 35	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional	100
Tabla 36	Promedios de la variable compromiso organizacional	102
Tabla 37	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y género	103
Tabla 38	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y edad	105
Tabla 39	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y nivel educativo	106
Tabla 40	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y años de servicio	108
Tabla 41	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional	109
Tabla 42	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y género	111
Tabla 43	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y edad	113
Tabla 44	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y nivel educativo	114

Tabla 45	Estadística descriptiva de la variable compromiso organizacional y años de servicio	116
Tabla 46	Niveles de intención de irse	118
Tabla 47	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono	119
Tabla 48	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y género	122
Tabla 49	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y edad	124
Tabla 50	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y nivel educativo	126
Tabla 51	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y años de servicio	128
Tabla 52	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono	130
Tabla 53	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y género	133
Tabla 54	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y edad	134
Tabla 55	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y nivel educativo	136
Tabla 56	Estadística descriptiva de la variable intención de abandono y años de servicio	138
Tabla 57	Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de satisfacción laboral y de intención de abandono en la empresa "A"	141
Tabla 58	Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de satisfacción laboral y de intención de abandono en la empresa "B"	143
Tabla 59	Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de satisfacción laboral y de intención de abandono en ambas empresas	145
Tabla 60	Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de compromiso organizacional y de intención de abandono en la empresa "A"	147
Tabla 61	Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de compromiso organizacional y de intención de abandono en la empresa "B"	149
Tabla 62	Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de compromiso organizacional y de intención de abandono en ambas empresas	151

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1 Principales relaciones del modelo de March y Simon	42
Gráfico 2 Modelo Ssimplificado de la rotación voluntaria propuesta por Mobley y Horner y Hollingsworth Interacción de las variables que afectan a un trabajador	43
Gráfico 3 en el área de marketing internacional y las intenciones consecuentes	44
Gráfico 4 Satisfacción laboral y años de servicio	88
Gráfico 5 Satisfacción laboral y edad	94
Gráfico 6 Satisfacción laboral y nivel educativo	95
Gráfico 7 Satisfacción laboral y años de servicio	97
Gráfico 8 Compromiso organizacional y género	104
Gráfico 9 Compromiso organizacional y nivel educativo	107
Gráfico 10 Compromiso organizacional y género	112
Gráfico 11 Compromiso organizacional y nivel educativo	115
Gráfico 12 Intención de abandono y edad	125
Gráfico 13 Intención de abandono y años de servicio	129
Gráfico 14 Intención de abandono y edad	135
Gráfico 15 Satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono	139

INTRODUCCIÓN

Los retos que actualmente se presentan en el mundo empresarial para la captación y la retención del talento humano llevó a esta investigación a encontrar y desarrollar aquellos determinantes que se relacionan con la intencionalidad latente o no, en los trabajadores a reubicarse en otra organización, o dicho de otra manera, a renunciar a su empleo actual, con la simple finalidad de obtener uno que se ajuste a sus necesidades y requerimientos tanto personales como profesionales. Son muchos los factores que intervienen en la intención de abandonar la empresa donde se está laborando, de modo que la finalidad del estudio estuvo en relacionar aquellos que, por investigaciones anteriores, han demostrado ser los más influyentes sobre dicha intención, como lo son: el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Vásquez, 2001; cp. Carbery, Garavan, O'Brien y Mc Donnell, 2003).

La investigación está compuesta por siete (7) capítulos, comenzando con el Planteamiento del Problema en el capítulo I, donde se explican con detalle y profundidad las causas y orígenes de lo que va a ser la problemática asociada a evaluar el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el impacto de estas en la intención de irse.

Seguidamente de lo anterior, se exponen de forma clara los objetivos y las hipótesis de la investigación, conformando el capítulo II.

En el capítulo III denominado Marco Teórico, son definidos los conceptos, teorías y hallazgos de las variables que forman parte de esta investigación, considerando diversos aportes fundamentalmente desde la perspectiva de la Psicología y de las Ciencias Administrativas las cuales según Urquijo (2005) son unos de los pilares de la orientación multidisciplinar del estudio del industrial.

Debido a que las empresas que participaron en el estudio deseaban mantener su anonimato en todo momento, esta investigación no cuenta con un Marco Referencial.

El Marco Metodológico conforma el capítulo IV. En éste se puntualizan el diseño y tipo de investigación que fue utilizado, así como también: el universo, la población, la muestra, los instrumentos a utilizar, su validez y confianza respectiva y la unidad de análisis. Se incluye la definición conceptual y operacional de las variables y finaliza describiendo los

procedimientos de aplicación de los instrumentos, las técnicas de recolección de datos de la muestra considerada y el posterior procesamiento de los resultados obtenidos.

Seguidamente la Presentación, Análisis y Discusión de Resultados, es decir, el capítulo V, en donde se encuentran la presentación de los análisis estadísticos debidamente procesados, tabulados y graficados, y además la interpretación y discusión de los resultados y valores obtenidos en función de cada variable por separado y de la determinación de la relación entre ellas.

El capítulo VI se expone las Conclusiones que se obtuvieron al llevar a cabo el estudio en base a los objetivos e hipótesis planteada.

Las recomendaciones que servirían de gran utilidad al momento de desarrollar futuras investigaciones y además de un conjunto de observaciones acerca del eficiente y eficaz gestionamiento de su capital humano que recomendamos a las empresas participantes a tener en cuenta es parte del capítulo VII, y además las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación.

Al final se encuentran las referencias bibliográficas que sustentan la presente investigación; y la sección de anexos en donde se encuentra otra información de interés.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La escasez del recurso humano es el punto de partida de las principales discusiones que se han generado en las grandes organizaciones a nivel mundial, debido a que “las fallas en la gestión del talento son una fuente continua de sufrimiento para los ejecutivos de las organizaciones modernas” (Cappelli, 2008, p.72), así como la disposición oportuna de recursos a tiempo y debidamente motivados para dar respuesta a las exigencias de las ofertas de trabajo empresariales y societales mismas, tal como lo señala De La Vega (2005) en su obra: *Mundos en Movimiento*.

“En tiempos pasados la gente talentosa necesitaba encontrar buenas empresas dónde laborar. Ahora las empresas de alto desempeño buscan a esa gente talentosa. [...] La gente de gran talento es cada día más escasa” (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod; cp. *ElTiempo.com*, 2003).

En este contexto, el declive de la población en la etapa de desarrollo profesional obliga a mirar la fuerza de trabajo de manera diferente y a adaptar las prácticas gerenciales a la situación. Muy pocas empresas en el mundo se están preparando realmente para esta transformación de la fuerza laboral. Surge la interrogante de cómo las corporaciones sobrevivirán no sólo a la falta de habilidades, sino a la caducidad de las mismas, así como experiencias pertinentes, relaciones con clientes altamente productivas y conocimientos (Dychtwald, Erickson y Morison, 2006).

El fenómeno de la distribución de edades en la fuerza de trabajo está afectado por el tamaño desproporcionado de la generación de baby boomers¹ (1946–1964) y el declive en la tasa de crecimiento de las generaciones siguientes (Dychtwald, Erickson y Morison, 2006),

¹ La clasificación de generaciones laborales tiene diferentes grupos, los cuales permiten identificar necesidades e interés de los miembros de cada grupo etario, estos son: “Generación Baby Boomers (1946-1964), Generación X (1965-1980) y Generación Y desde 1980 en adelante” (Mitchel, 1998; cp. Kaye y Jordan-Evans, 2008).

ocasionando así la escasez de talento que se ha venido evidenciando de manera progresiva a nivel mundial.

En un estudio acerca de la calidad del talento humano en Latinoamérica se explica que “la recesión financiera global del año 2008 ha creado nuevas prioridades y generado nuevos requerimientos en los líderes actuales. [...] En el largo plazo, el diferenciador será la capacidad de las compañías para identificar, desarrollar y retener talento más calificado” (Heidrick y Struggles International Inc., 2009, p.3). Además, revela que “dicho talento continuará siendo escaso durante los próximos cinco años, constituyendo un desafío para empresas y economías dispuestas a continuar con su crecimiento y consolidación” (Ibídem, 2009, p.3).

Además del problema de escasez de talento humano, las empresas también han tenido que enfrentar la fuga del mismo. Existen 4 tipos de fuga de talentos precisados por Piñango (1988; cp. Garbi, 1991, p.12):

- El abandono de la línea de carrera.
- La alienación de la persona en una organización.
- La fuga hacia el exterior.
- El cambio hacia otra organización.

Sobre lo anterior, Piñango (1988; cp. Garbi, 1991, p.12) expresa que todos los casos son pérdidas para el país y más específicamente para las organizaciones venezolanas.

En Venezuela se han realizado investigaciones en donde se define la fuga del talento como “la pérdida permanente de personal profesional capacitado, cuando éste emigra al país ‘anfitrión’ más industrializado en el cual ha recibido su educación [su post grado por ejemplo]” (Pedersen, s/f; cp. Garbi, 1991, p.97; De La Vega, 2005). O también cuando personal altamente calificado y formado en Venezuela es recibido en países anfitriones que reconocen la formación profesional, como es el caso de los médicos y de las personas formadas en informática, para dar sólo un ejemplo (Ercole y Goitía, 2010).

De La Vega (2005) explica como Venezuela ha pasado de ser un país receptor de inmigrantes a uno emisor de personas desde 1983 hasta la actualidad, debido a la crisis socioeconómica y política que se ha venido profundizando. Específicamente, “en el caso de los científicos y tecnólogos venezolanos, que se encuentran viviendo en EUA con visa de residentes e incluso con cambio de nacionalidad” (p.200). Estableció cronológicamente movilidad y migración de estos científicos y tecnólogos de Venezuela desde 1945 al 2002:

“Primera Ola: 1945-1959.

Segunda Ola: 1960-1975.

Tercera Ola: 1976-1989.

Cuarta Ola: 1990-2002” (p.45).

“Hay pues una situación importante de nuevas fronteras entre movilidad y migración, entre compromiso (engagement) más allá de los clásicos enfoques de compromiso y satisfacción (Taormino, 1999) y compromiso organizacional” (Allen y Meyer, 1997).

De igual manera, Schulze y Calderón (2008) estudiaron el fenómeno de la fuga de talentos en Venezuela, las causas y variables demográficas de “una población conformada por todos aquellos profesionales y estudiantes que ingresaron al foro de la Página Web mequieroir.com, que expresaron interés en emigrar a Australia, Canadá, España y EE.UU., y lograron irse de Venezuela y aquellos que no lo lograron para el período 2006-2008” (p.x). De los resultados obtenidos y analizados, se concluyó que el destino exitoso de la mayoría fue Canadá y en donde también se encontraron diferencias relevantes en cuanto a la edad, estado civil y la experiencia laboral de los individuos que emigraron.

Según Cortés (2000; cp. Nunes y Riera, 2003), con el pasar del tiempo esta problemática “se ha ido agravando, puesto que cada día aumentan la cantidad de venezolanos que desean emigrar porque [...] tienen la esperanza de concretar un futuro que sea mejor al presente, con las opciones que no les ofrece su propio país” (p.5).

La fuga del talento también es conocida internacionalmente desde los años 60 como brain drain, que aparece definida en la Enciclopedia Británica como “la salida de personas educadas o profesionales de un país, campo o sector económico, hacia otro, generalmente para conseguir mejores condiciones de vida o de salario” (Montuschi, 1999)².

Se entiende también como la pérdida científica, técnica o de talento líder de una nación o institución cuando estas personas se reubican. Este es un problema en países en desarrollo, los cuales usan recursos limitados para educar aquellos ciudadanos, solo para luego verlos migrar a naciones que ofrecen altos salarios u otras condiciones deseables (Barker, 2003). En tal sentido, es una situación que ocurre: cuando gente altamente talentosa y hábil migra de un lugar a otro, especialmente en busca de educación y empleo avanzado. Esto ocurre frecuentemente cuando gente joven migra desde países del Tercer Mundo a Europa o EEUU... la migración de gente hábil y talentosa también ha significado un problema para aquellas sociedades industriales avanzadas, incluyendo a Gran Bretaña (Johnson, 2000).

Este hecho se caracteriza también por la existencia de una creciente inseguridad en el mundo empresarial en general y en consecuencia por el deterioro del compromiso de los empleados con una empresa determinada o condición de un país como regla general (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2004). “Una pieza clave para entender este fenómeno es el estudio del contexto organizacional. Después de todo, la gente trabaja en organizaciones y, si se fuga, se fuga también de estas” (Malavé, 1988, p.5). La fuga de talentos interorganizacional puede entenderse como la cantidad de trabajadores que salen de una organización para reubicarse en otra dentro del mismo país o de una región geográfica. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2004)

“En un momento de globalización, las multinacionales tendrán profundidad y preferencias particulares en sus exigencias de talentos, Coca Cola recluta activamente en todo el mundo...de Venezuela para Perú, de Venezuela a Brasil. La relocalización no solo es de plantas sino de talentos” (Dessler y Varela, 2004, p.57). Y por ello cada empleado necesita tener cierto nivel de competencia global (ibídem, p.61).

² De acuerdo a Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2004), cuando J. Ignacio Pérez de Arriortua, jefe de la sección de compras de GM para Europa fue para entrar a Volkswagen AG, se llevó a 7 directores clave de General Motors, en ese instante se configuró lo que a juicio de este autor se denominó fuga de cerebros o Brain Drain. Este hecho se denomina también o se caracteriza por existir una creciente inseguridad en el mundo empresarial – en general – y en consecuencia por el deterioro del compromiso de los empleados con una empresa determinada o condición de un país como regla general.

Piñango (1988) plantea que “la fuga de talento evidencia la incapacidad de las organizaciones de un país para desarrollar sus mercados laborales internos” (Piñango, 1988, p.21).

“Las organizaciones no son sino agentes en un mercado laboral y es la relación entre oferta y demanda de talento en este mercado lo que, en definitiva, provoca que alguien ‘entre a’ o ‘salga de’ una organización, ocupación o un país. [...] las organizaciones están en capacidad de crear sus propios mercados lo cual es particularmente cierto cuando se trata de personal altamente especializado. Una organización crea sus propios mercados en la medida que asume la formación de su personal y establece un conjunto de normas de selección, evaluación y promoción, de tal manera que le es posible llenar sus cargos vacantes con personas cuya carrera se ha hecho básicamente en la misma organización” (Piñango, 1988, p.18).

Es por esto que se hace importante tomar en cuenta el contrato psicológico, el cual es considerado como:

“el pacto no escrito que se produce cuando el empleado entra a trabajar en una empresa y define el compromiso psicológico entre ambas partes. Y es que la reciprocidad entre un individuo y la organización permite el equilibrio en la empresa. Por eso, la ruptura de ese hilo transparente que los une puede desembocar en falta de compromiso con el empleador y bajos niveles de productividad” (Universia, 2011), o en todo caso: baja satisfacción laboral, bajo compromiso laboral e alta intención de irse.

“Antes los empleados eran muy leales a sus compañías y normalmente permanecían en estas muchos años, en la actualidad los compromisos son de corto plazo y los profesionales exitosos tienen una alta movilidad laboral” (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod; cp. ElTiempo, 2003).

Luecke (2004) hace énfasis en que en la “Era del Conocimiento” el capital humano es lo que define a una empresa competitiva y la diferencia de otras. Este capital es la única fuente de conocimientos y habilidades que posee la fuerza laboral de la organización. Hoy en día cualquier negocio es exitoso porque ganan con ideas innovadoras y con productos y servicios de alta calidad, desarrollados oportuna y eficazmente. A donde quiera que los empleados se

vayan, las compañías pierden su conocimiento y las -usualmente costosas- habilidades adquiridas. Comúnmente se dice que una empresa es tan buena como su gente y que los talentos son la mayor fuente de ventaja competitiva en un mundo donde la mayoría de los procesos y sistemas han sido estandarizados a lo largo de todas las industrias participantes (Sutherland y Jordaan, 2004).

“Cuando nos referimos a las empresas exitosas, encontramos en ellas un denominador común, el de caracterizarse por reconocer el valor del factor humano en los logros del negocio. Siendo así, se esfuerzan en retener el talento humano, capacitándolo y propiciándole oportunidades de promoción y desarrollo personal, así logran crear en ellos sentido de pertenencia, compromiso y conocimiento de la organización” (García, 2004).

Según Piñango y Malavé (2006), “el éxito de una organización depende de las destrezas de la gente (lo que saben hacer, su capacidad para inventar) y de sus actitudes y motivaciones (el compromiso o cariño que sientan por la organización donde trabajan)” (p.78).

Es por esto que “para mediados de los años 90, casi todas las corporaciones globales importantes definieron entre sus objetivos mejorar sus capacidades para reclutar a los empleados talentosos de sus rivales y, al mismo tiempo, mejorar sus capacidades para retener a sus propios empleados talentosos” (Cappelli, 2008, p.74).

El impacto de la fuga de talentos de las organizaciones implica no sólo los costos directos relacionados a los procesos de selección y entrenamiento sino los costos indirectos asociados con la carga de trabajo, la pérdida de moral, el deterioro del servicio al cliente y el impacto del trabajo que no se hace mientras los gerentes y otros empleados se focalizan en llenar el vacío y buscar el reemplazo (Luecke, 2004). Pero sobre todo, la pérdida neta de cerebros o talentos que afectan la capacidad competitiva, y el no seguimiento sistemático de planes de investigación y desarrollo (I+D), mitigan la capacidad de respuesta en el corto y mediano plazo y en caso de no reposición, afectan: la viabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Se hace indispensable para las empresas, retener el recurso humano creando las condiciones que le resulten más favorables. Hay taxonomías para este personal clave, para

personal crítico y para el personal con ambas características, y ante ello la empresa hará el esfuerzo en proporción a sus recursos y capacidades. La meta no debería ser retenerlos a todos o hacer lo que sea por reducir la rotación, sino retener a aquellos quienes verdaderamente le agregan un valor y que son difíciles y costosos de conseguir (Luecke, 2004).

La consultora Hewitt desarrolló una encuesta que tomó en cuenta las prácticas de Recursos Humanos que implementan las 30 empresas consideradas ‘Mejores Empleadores de América latina’, sobre una muestra de 200 personas. Se concluyó que está creciendo la tendencia a identificar individuos claves en las organizaciones y poner en práctica políticas formales de compensación flexibles y diferenciadas para mantenerlos dentro de las mismas (Pernas, 2007; cp. Marques y Marcano, 2010).

“Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento?” (Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez y Villalta, 2009). Branham (2005) en su libro *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*³ muestra algunos resultados de sus propias investigaciones. En su estudio más reciente, se pregunta a una muestra de 20.000 empleados, las razones por las que se retiran de las empresas, y revelaron que entre el 80% y el 90% de los empleados se retiran por razones no relacionadas con el salario pero sí vinculadas con otras causas como: el trabajo en sí, el gerente, la cultura, entre otras. Este estudio indica que, el 89% de los gerentes cree que los empleados se retiran por razones de salario y sólo el 11% cree que lo hacen por otras razones; mientras que en realidad las respuestas de los empleados reflejaron que el 12% se retira por razones relacionadas con la compensación mientras que el 88% describen otra.

“Para nuestra sociedad moderna, en constante transformación, la gente cambia de puesto no sólo por un mayor salario, sino por el paquete completo. Los ejecutivos van en pos de la cultura corporativa. Les interesa un estilo de vida; buscan carrera y alta gerencia con ideas de avanzada y oportunidad de aporte” (Cadavid; cp. ElTiempo.com, 2002).

Ante esto, Frías (2007; cp. Marques y Marcano, 2010, p.13) señala que “el talento es escaso, y si las personas sienten que no son valoradas, reconocidas o bien, que el trabajo no les

³ N.A.: Las 7 razones ocultas de por qué los empleados se van.

reporta grandes desafíos, es altamente probable que se orienten hacia la búsqueda de mejores expectativas laborales”.

“El reto de la nueva gerencia consiste en retener el talento, pues según la publicación, en un estudio realizado por Spencer Stuart en la que participaron más de 1,000 ejecutivos y se encontró que en los últimos 12 meses más del 75 por ciento había explorado nuevas oportunidades, y cerca del 25 por ciento hizo un cambio.

Entre los principales motivos para estudiar y aceptar nuevas oportunidades se encontró la percepción es que su empresa no muestra interés en ofrecer excelencia, la baja en la competitividad de las empresas en las condiciones actuales del mercado y falta de énfasis en el crecimiento.

En este contexto, el mayor reto de las empresas es hacer atractiva su organización. Los trabajadores son cada vez más exigente, quieren sentirse cómodos y hacer una diferencia tangible” (Instituto C&D, 2011).

Además de esto, el estudio demuestra que:

“entre los factores que hacen un nuevo empleo más atractivo se encuentran ambiente empresarial creativo, el 95 por ciento; la variedad de desafíos, el 98 por ciento; la satisfacción laboral, el 98 por ciento; la compatibilidad con el jefe, el 96 por ciento; el calibre de la alta gerencia, el 90 por ciento; estrategia y dirección claramente articuladas, el 99 por ciento; cultura y valores fuertes y saludables, el 97 por ciento” (Cadavid; cp. ElTiempo.com, 2002).

En el caso venezolano, posiblemente la orientación más importante sea hacia el poder (mando y dinero) y algo de logro o de afiliación (Romero-García, 1996). Se pueden indicar diversas causas generales, no relacionadas con los beneficios económicos, para este fenómeno de reciente data, las cuales no se pueden confundir con decisiones corporativas tales como downsizing⁴ y otras reestructuraciones organizativas (Gómez-Mejía et al, 2008). Es relevante hablar de un desajuste entre el individuo y la organización con la cual tiene relación de dependencia, ante todas estas situaciones confusas no solo en la generación del empleo sino en

⁴ N.A.: Una modalidad de reducción de personal con ciertas características.

considerar permanecer o no en una organización que puede ser estatizada de un momento a otro como muchos de los bancos venezolanos (González, Bracho, y Álvarez, 2007).

Las diferencias entre aspectos éticos y de responsabilidad social del ejecutivo y de cómo su empresa actual lleva su relación con el ambiente, es también un escenario a considerar, cada vez hay personas con intereses de carácter ecológico y hay empresas que efectivamente no valoran estos puntos, también pudiese ser una medida de impacto en no permanecer en una organización al generar: insatisfacción laboral, bajo compromiso organizacional y en consecuencia intención de irse.

Otro elemento importante es la manera como la productividad se aborda en su empresa actual (Wayne y Noe, 2005). O sencillamente, los horizontes de su país no aseguran un futuro cierto para sus expectativas laborales (empleo decente, renovación tecnológica, información sobre tecnología de punta, entre otros elementos), como lo es específicamente el caso de Venezuela, en donde se ha evidenciado en las diferentes empresas tanto del sector público como en empresas privadas -de capital nacional y/o de capital extranjero- una preocupación en cuanto al contexto en donde se encuentran, debido a las regulaciones gubernamentales en torno a estas y limitaciones a capacidades de producción de las mismas.

Los empleados de las diferentes compañías se han dado cuenta que en realidad su permanencia o salida de estas, va a estar determinada por la seguridad jurídica que tenga la empresa donde laboran, y no necesariamente por cuestiones de compensación, beneficios u otras no relacionadas con el salario, es decir, van a preferir renunciar -sin importar la antigüedad o el cumplimiento del preaviso- e incorporarse en otra empresa que no esté sujeta a riesgos de intervención por parte del gobierno, para así poder asegurar un empleo, incluso si esto llegara a significar recibir un salario por debajo al devengado en la empresa anterior.

De acuerdo con estas experiencias, los especialistas se están cuestionando “¿existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento?” (Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez y Villalta, 2009). “La lucha por el talento es el factor clave para mantener a la organización en una posición competitiva del mercado. En este sentido, una serie de estrategias son fundamentales para una empresa” (Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez y Villalta, 2009). “Las empresas están preocupadas por retener a su personal de alto desempeño y potencial y

recurren a distintas herramientas: capacitación, clima laboral, remuneración diferencial, planes de carrera o una combinación de todas estas iniciativas” (Pernas, 2007; cp. Marques y Marcano, 2010, p.11)

Hasta ahora las empresas han tenido mayor foco en iniciativas y soluciones para mejorar la rotación de sus empleados, tales como mejores paquetes de compensación y beneficios o esquemas de trabajo más flexibles, “esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no solo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha” (Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez y Villalta, 2009). Esto es un reto dinámico en un ambiente: ambiguo, complejo e irreversible.

Sin embargo, las estrategias parecen no ser suficientes ya que puede haber empleados con intención de abandonar la empresa, indiferentemente de si emigran o no, a pesar de todas las iniciativas planteadas, el contexto se vuelve un elemento a considerar de manera más integrada a los hechos, pudiendo o no incrementar la intención de irse. Se sabe que no hay planes de incentivos suficientes cuando las razones de abandonar un trabajo no son necesariamente las laborales.

En cuanto a esto, Arias-Galicia (2001) señala que ante la situación hay un portafolio clásico de compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia, pudiéndose considerar algunos factores para su incremento:

1. “[...] Apoyo organizacional percibido.
2. Compromiso afectivo.
3. Satisfacción general en el trabajo.
4. Expectativas de recompensas.
5. Satisfacción.
6. Capacitación” (p.10)

¿Cómo considerar la intención de irse?, se puede abordar desde una perspectiva psicológica, al ser una expresión por un lado actitudinal y por otro efectivamente conductual, porque no basta tener una intención sino efectivamente ejecutarla para cerrar el ciclo actitud-conducta (Furham, 2011; cp. Wayne, 2010).

Branham (2005), también resalta que existen dos períodos distintos en el proceso de intención de irse del empleado: el primero período es el momento donde el empleado tiene los primeros pensamientos de abandono y la subsecuente decisión de irse. [...] El segundo período en el proceso de deliberación es el tiempo entre la decisión de retirada y la retirada en sí del empleado.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), la intención es definida como la “determinación de la voluntad en orden a un fin”. Esta intención es considerada por muchos autores como el mejor pronosticador de la rotación, pues es vista como el comienzo de la insatisfacción que experimentan los individuos en sus trabajos (Sutherland y Jordaan, 2004).

En este sentido, Landy y Conte (2005) lo abordan desde una perspectiva psicológica:

“Las emociones que se experimentan en el trabajo afectan tanto la conducta laboral como la no laboral. Entender las emociones en el trabajo no es una tarea fácil. No solo tenemos la complejidad de los estímulos laborales y no laborales, sino que además una amplia gama de reacciones diferentes que van de las actitudes a las emociones y actitudes laborales y no laborales y sus efectos sobre la conducta” (p.380).

“Se está acumulando evidencia sustancial acerca de que los estados de ánimo y las emociones están relacionados con el comportamiento laboral, incluyendo la conducta cívica organizacional, los juicios sobre el desempeño, la solución creativa a problemas y las conductas de separación como el ausentismo o la rotación” (Landy y Conte, 2005, p.393).

El estudio de Hay (2001; cp. Sutherland y Jordaan, 2004), realizado a 500.000 empleados en 300 compañías de 50 países, encontró que la rotación de los empleados se ha incrementado en un 25% en los últimos 5 años y que un tercio de la población actual empleada, planea irse dentro de los próximos 3 años (intención de irse).

“Es posible que la importancia de la retención del personal para las empresas de hoy en día radica en lograr altos niveles de satisfacción, y esto a su vez se traduce en dos aspectos fundamentales: en primer lugar, elevar y mantener los niveles de productividad y competitividad de la empresa; y en segundo lugar, crear un ‘muro o barrera de contención’ que permita retener al personal dentro de la organización, ante las diversas ofertas que el mercado ofrece y que utiliza como herramienta de atracción, al ser demandante del mismo capital humano que la organización posee” (Marques y Marcano, 2010, p.12).

Dado que existen diversos elementos que afectan a los empleados en su decisión de irse de una empresa, varios autores han intentado distinguir de manera más específica cuáles son los determinantes de dicha intención. Bishop, Scott y Arkoubi (s/f), exploraron, mediante una encuesta con escala Likert de seis (6) puntos, los determinantes de la intención de irse en 484 conductores que trabajaban para una de las más grandes compañías transportadoras de cisternas en Estados Unidos. Proponen un modelo hipotetizando la existencia de relaciones entre parcialidad y reconocimiento y la satisfacción laboral. El estudio mostró que las dos primeras afectan la satisfacción laboral y que éste último está negativamente relacionado al compromiso, conduciendo así a la intención de rotación (intención de irse o intención de abandono)⁵.

En relación a la correspondencia comprobada entre las variables antes mencionadas, Wong (1989) investigó el impacto de la satisfacción laboral sobre la intención de cambiar de trabajo en los profesores de una escuela de secundaria en Hong Kong. Esta investigación relaciona la variable intención de irse con compromiso organizacional y hace una diferencia entre la intención de cambiar de trabajo, la intención de abandonar la carrera de profesor y la intención de cambiar de escuela. Así mismo hace referencia a las preguntas que podrían formularse para medir la variable:

1. ¿Qué tan satisfechos están los profesores en sus trabajos?
2. ¿Quieren los profesores cambiar de trabajo?
3. ¿La insatisfacción laboral influye en su intención de irse?

⁵ A los efectos del presente estudio se homologan las tres intenciones como una consideración práctica para no caer en confusión por parte de los autores y de los lectores.

Las investigaciones de Wong (1989) arrojaron como resultado que un 40% de los profesores dejarían sus trabajos si tuvieran otra alternativa donde la paga sea mayor; y que un 50% dejarían sus trabajos actuales si se les ofreciera una posición de mayor estatus. Además de esto, se llegó a la conclusión que a pesar del bajo compromiso, los profesores prefieren no irse, ya que sólo un 10% indicó que buscarían activamente cambiar su profesión, y un 20% respondió que buscarían activamente cambiarse de escuela.

En ambientes organizacionales estables, la visión es intraorganizacional posiblemente, estudios como el de Brown y Leigh (1996) así lo reportan bajo el siguiente modelo:

Tabla 1. Análisis de variables organizacionales independientes e intervinientes con respecto a la intención de permanencia.

Variables independientes (fácilmente propiciadas por la organización) (Brown y Leigh, 1996)	Variables Intervinientes (Allen y Meyer, 1997)	Variable dependiente Ko, Price y Mueller (1997)
Reconocimiento	Compromiso Afectivo	Intención de permanencia
Apoyo organizacional percibido		
Expectativas de recompensas	Compromiso de Continuidad	
Capacitación		
Socialización		
Clima Organizacional	Compromiso Normativo	

Fuente: Arias-Galicia (2001, p.9). Adaptado por Badell y Stanchieri (2011).

Tachimori, Yamada, Sederer, Eisen e Ito (1998) han investigado también la variable intención de irse, relacionándola con otras variables como la percepción de riesgo en el trabajo, la satisfacción y el apoyo de los supervisores, que tienen las enfermeras psiquiátricas. Los autores utilizaron una muestra de 1494 enfermeras empleadas en 27 hospitales en Japón, ya que la rotación de éstas es de gran importancia porque son un cargo de primera línea profesional para los hospitales psiquiátricos, y sin ellas se hace difícil la prestación de una

atención de alta calidad. El estudio fue realizado entre los meses de septiembre y noviembre de 1998, se utilizó como instrumento la encuesta y se llegó a la conclusión de que 662 enfermeras reportaron haber intentado abandonar sus trabajos y que los factores como la joven edad, pocos cambios de puestos de trabajo anterior, menos apoyo supervisorio, baja satisfacción y el alto riesgo son predictivos en la intención de irse de las enfermeras.

Posteriormente, Samad (2006) en su investigación se preocupó por determinar la relación de las características del trabajo y la satisfacción laboral y la intención de rotación (intención de irse o intención de abandono). Se distribuyeron 300 cuestionarios a los empleados del área de tecnología de la información en la compañía de telecomunicaciones más grande de Malasia.

La variable, es decir, la intención de rotación (intención de irse o intención de abandono), se evaluó con un instrumento que contenía los siguientes ítems representados por una respuesta de siete (7) puntos en escala Likert:

1. Es probable que activamente busque un trabajo nuevo en el próximo año.
2. Constantemente pienso en renunciar.
3. Probablemente busque un nuevo trabajo en el próximo año.

Las variables: -satisfacción laboral y características del trabajo- fueron medidas por medio de diferentes instrumentos. Para la primera se midieron nueve (9) ítems de compromiso organizacional y la escala Likert de siete (7) puntos se categorizó desde “fuertemente en desacuerdo” a “fuertemente de acuerdo”. La segunda variable se midió con base en una encuesta que contenía 5 componentes: variedad de habilidades, identidad con las tareas, significancia de la tarea, autonomía y realimentación.

La data recolectada y analizada de 292 encuestas que fueron devueltas, indicaron que la satisfacción y las características del trabajo están directamente relacionadas con la intención de rotación (intención de irse o intención de abandono), pero que la que posee un efecto más significativo sobre la misma es la variable satisfacción. Este resultado sugiere que la gerencia de la organización debería ser capaz de dirigir problemas que pertenecen a la satisfacción de trabajo para vencer las intenciones de rotación (intención de irse o intención de abandono).

Otros autores como Dickin, Dollahite y Habicht (2009) realizaron un estudio en Estados Unidos sobre la intención de irse en la comunidad de educadores de nutrición ya que para los autores la efectividad y la eficiencia en los programas de nutrición dependen del rendimiento y la retención de éstos. Se realizaron encuestas haciendo preguntas como: (a) qué tan satisfecho te sientes con tu trabajo en general, (b) qué tan satisfecho te sientes con aspectos específicos de tu trabajo. Y también realizaron un cuestionario donde preguntaron si alguna vez han intentado dejar sus trabajos o pensaban hacerlo en un futuro cercano. Se obtuvo como resultado que el 80% de los educadores de nutrición estaban muy satisfechos con sus trabajos y más con los aspectos específicos. La satisfacción fue alta y por lo tanto la intención de irse en los educadores fue baja.

Marques y Marcano (2010) también se interesaron en “identificar la relación existente entre el nivel de satisfacción laboral percibido por los docentes universitarios del sector privado, y la intención de abandonar el empleo que presentan los mismos, ante ofertas del mercado” en Venezuela (p.22). Seleccionaron la muestra por universidad mediante un esquema probabilístico, estratificado y utilizaron dos instrumentos tipo Likert unificado en un cuestionario, de donde obtuvieron resultados que indicaron: “una relación inversamente proporcional significativa aunque moderada, entre ambas variables que permitieron confirmar la hipótesis planteada que se infería que a un mayor nivel de satisfacción laboral, menor sería el nivel de intención de abandono institucional [intención de irse o intención de rotación] manifestado por los individuos” (p.viii).

Posteriormente, Masroor y Fakir (2010) examinaron el nivel de la satisfacción laboral percibido por las enfermeras y su intención de irse. Para alcanzar el objetivo de la investigación, se aplicó una encuesta transversal a las enfermeras de un hospital público en Perlis –Malasia–.

El estudio envuelve dos variables importantes:

1. Satisfacción laboral: medida utilizando el instrumento desarrollado por Wood et al en 1986 en donde los ítems fueron clasificados en una escala Likert de cinco (5) puntos desde “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. Se preguntó acerca de las seis (6) facetas de la satisfacción: (a) satisfacción con el supervisor,

(b) satisfacción con la variedad de tareas, (c) satisfacción con la percepción de su trabajo, (d) satisfacción con la compensación, (e) satisfacción con los compañeros de trabajo y (f) satisfacción con la gerencia y las políticas de RH.

2. Intención de irse: se utilizó el material desarrollado por Jenkins en 1993, en donde los encuestados debían indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo en los ítems establecidos en la escala de cinco (5) puntos de Likert, algunos eran: (a) en los últimos meses he tenido serios pensamientos acerca de buscar un nuevo trabajo, (b) actualmente, estoy activamente en la búsqueda de otro trabajo, (c) tengo la intención de dejar la organización en un futuro cercano.

Además de las preguntas anteriores, los encuestados también proporcionaron información personal como la edad, género, perfil educativo, origen étnico, estado civil, ingreso, y duración de la experiencia laboral.

Los autores pudieron concluir que la satisfacción laboral de las enfermeras, en una escala de cinco (5) puntos, se encuentra en un nivel moderado (3), por lo que puede indicarse que las enfermeras en estudio no están completamente satisfechas con su trabajo. En relación a la intención de irse, la escala indicó que las enfermeras no tienen inclinación hacia irse o quedarse del hospital, sin embargo, estos hallazgos sugieren que es altamente probable que algunas de ellas tengan la intención de renunciar en un futuro, debido a los bajos niveles de satisfacción percibidos.

Los antecedentes expuestos anteriormente, comprobaron que a pesar que existen numerosas variables que determinan la intención de irse de una empresa, las que más la determinan son la satisfacción laboral⁶ y el compromiso organizacional. Es por esto que en este proyecto de investigación se centrará en profundizar en el análisis de las mismas y de dicha intención.

⁶ Se hace relevante agregar en términos del propósito de la investigación que la satisfacción laboral es un componente de la motivación, debido a que ésta es considerada un estado temporal y/o cambiante en los individuos.

Considerando que la satisfacción y el compromiso son tipos de actitudes⁷, según Robbins, (2004) se pueden comprender tres componentes de la actitud: (1) el componente cognoscitivo “es la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias, (2) el componente afectivo que tiene que ver con las emociones o los sentimientos y (3) el componente conductual, que es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien” (p.71). “En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento efectivamente realizado en el trabajo” (p.71).

Además, estas referencias demostraron que aunque fueron estudiadas poblaciones con grandes diferencias entre sí, en cuanto a la rama de ocupación, países, edades, género, educación, coinciden en que todas son de gran importancia y cumplen un rol fundamental para la empresa a la cual pertenecen, por lo tanto existe una preocupación general por entender el motivo de su intención de abandono o intención de irse o intención de rotación.

Esto ocurre y se demuestra de igual manera, en los cargos gerenciales de las distintas organizaciones, como por ejemplo en el estudio de Rosin y Korabik (1991), quienes investigaron las variables precursoras de la intención de abandono (intención de irse o intención de rotación) de una organización canadiense mediante la realización de encuestas a 306 mujeres que desempeñaban el cargo de gerente. El resultado del análisis indicó que las mujeres que expresaron baja satisfacción y compromiso organizacional tenían una alta intención de abandonar la organización debido a que sentían que sus expectativas no habían sido encontradas o que sus trabajos eran limitados en cuanto al liderazgo, responsabilidad, flexibilidad de tiempo y autonomía.

Tomando en cuenta el estudio anterior, se puede decir entonces que la delimitación de esta investigación en lo que a la población se refiere, se deriva a que los niveles gerenciales dentro de las organizaciones gozan de especial notabilidad porque el cargo es ocupado por aquellos individuos que pueden ser considerados como talento, que son de alta calificación, y son difíciles de retener dentro de la empresa. Ya Whyte (1956), señalaba la importancia de dilucidar entre el trabajo y “pertenecer” a la organización, en el sentido que el hombre medio

⁷ “Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo” (Robbins, 2004, p.71).

norteamericano no sólo estaba cambiando en sus hábitos sociales, sino en sus ideales de vida, reflejándose esto en un búsqueda de oportunidades independientemente de la organización que lo cobijase.

Vázquez (2001) profundizó su estudio específicamente en determinar la relación entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la intención del empleado de dejar la organización, tomando en cuenta las variables personales: sexo, edad y tiempo de servicio en la organización. En una muestra de 263 empleados venezolanos de una organización privada del sector bancario se midieron las variables contempladas, a través de 3 instrumentos que arrojaron:

“evidencias sobre la importancia de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en la disminución de la intención de rotación de los empleados, y en su decisión de mantenerse como miembros de la organización [...]. Además, los resultados obtenidos en ese estudio sugirieron que el compromiso afectivo es el componente más importante del compromiso organizacional, en cuanto a su fuerza predictiva sobre la intención del empleado de dejar la organización” (p.183).

Una vez entendido que en las organizaciones de hoy existe un personal altamente calificado y necesario que actúa como pieza clave para el éxito de las empresas y que a su vez la permanencia de éste se ve amenazada por diversos elementos, se decidió delimitar la investigación al estudio de los individuos que asumen posiciones gerenciales, específicamente aquellos que laboraban en grandes empresas, por tener estas mejores recursos no sólo para delimitar el ingreso, sino por tener las condiciones de empleo razonables para permanecer.

Robbins (2004) señala que nunca son suficientes los datos sobre el nivel gerencial dado a que se han encontrado no pocos antecedentes sobre éstos: *satisfacción laboral, el compromiso organizacional, y la intención de irse* (intención de rotación o intención de abandono), y además sobre todo porque es importante para las organizaciones, retenerlos, de ser viable, sostenible y por ello posible.

Todo ello impulsa a buscar o dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y la intención de irse que tienen los gerentes pertenecientes a dos empresas multinacionales, del área metropolitana de Caracas?

CAPÍTULO II: OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los objetivos del presente estudio son los siguientes:

Objetivo general:

Analizar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de irse que tienen los gerentes pertenecientes a dos grandes empresas del área metropolitana de Caracas miembros de la Cámara Venezolana Americana (Venamcham).

Objetivos específicos:

- Describir las variables demográficas y posicionales de las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Describir el cruce entre las variables demográficas y posicionales de las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Describir los niveles de satisfacción laboral que tienen los gerentes pertenecientes a las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Describir la satisfacción laboral en función de las variables demográficas y posicionales de las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.

- Describir el grado de compromiso organizacional que tienen los gerentes pertenecientes a las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Describir el compromiso organizacional en función de las variables demográficas y posicionales de las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Describir la intención de irse que tienen los gerentes pertenecientes a las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Describir la intención de irse en función de las variables demográficas y posicionales de las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Evaluar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de irse que tienen los gerentes pertenecientes a las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.
- Evaluar la relación entre el compromiso organizacional y la intención de irse que tienen los gerentes pertenecientes a las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.

La hipótesis del presente estudio es la siguiente:

- **H1:** A mayor satisfacción laboral y mayor compromiso organizacional habrá menor intención de irse por parte de los gerentes de las empresas participantes en la investigación, realizada en el área metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

El marco teórico “nos orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio, amplía el horizonte del estudio, evitando desviaciones del planteamiento original [...] y provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.65). “Una vez planteado el problema de estudio y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa llamada *el marco teórico*. Ello implica analizar y exponer las teorías [...], que se consideren válidas para el correcto encuadre del estudio” (Rojas, 1981; cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.64).

La estructura a desarrollar presenta en primer lugar la variable satisfacción laboral, profundizando en su definición, relación con la motivación, predictores, factores que la determinan y su importancia.

En segundo lugar se plantea el compromiso organizacional, su definición, predictores, factores que lo determinan e importancia.

En tercer lugar se precisa el término intención de irse, profundizando así en su definición, sus consecuencias y su importancia. Además se explica por separado la relación e importancia que tienen cada una de las variables independientes con respecto a ésta.

1. SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral tendrá utilidad en tanto y cuanto “una organización pueda beneficiarse materialmente si sabe cuáles son las actitudes individuales que contribuyen a la satisfacción del trabajo” (Blum y Naylor, 1981; cp. Durrego y Echeverría, 1999, p.25).

Además, “una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones [...]. Los empleados satisfechos tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo. La satisfacción guarda una fuerte y consistente relación con la decisión del empleado de dejar la organización” (Robbins, 1996; cp. Durrego y Echeverría, 1999, p.25).

Hoppock (1935; cp. Marques y Marcano, 2010) plantea la satisfacción laboral como “una combinación de circunstancias ambientales psicológicas y fisiológicas que causan que el individuo considere que se encuentra satisfecho con su trabajo” (p.24).

Dawis y Lofquist (1984; cp. Marques y Marcano, 2010) definieron al fenómeno de satisfacción en las organizaciones “como el resultado de la evaluación que realiza el empleado acerca del grado en el cual el ambiente laboral satisface sus necesidades” (p.24).

Es un concepto multidimensional que incluye la satisfacción con aspectos de empleo que van desde la paga a la supervisión, a la satisfacción con la naturaleza misma del trabajo. Estas facetas pueden ser intrínsecas o extrínsecas. Las intrínsecas incluyen autonomía, logros, desafíos, y sentimientos de reconocimiento. Los aspectos extrínsecos se derivan del entorno de la persona y puede incluir salario, condiciones de trabajo, seguridad del trabajo, etc. (Richard et al, 1994; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f).

Es de gran importancia destacar que la satisfacción es un componente de la motivación, la cual es considerada ser “una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, analizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996; cp. Zurita, 2005, p.46). Según Robbins (2004), la motivación son “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta” (p.156).

Existen múltiples teorías en relación con la motivación que según Stoner et al. (1996; cp. Zurita, 2005) “explican que cada una de las teorías de motivación trata de describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser” (p.46). Robbins (1991; cp. Furnham, 2001) las clasificó en

seis (6) grupos, pero sólo serán mencionadas aquellas que son de relevancia para la investigación porque tienen capacidad para predecir la satisfacción:

- *“Teoría de las necesidades. Por lo menos hay 4 teorías que se centran en las necesidades: (a) teoría de las jerarquías, de Maslow, (b) motivación e higiene, (c) la ERG y (d) la de las 3 necesidades. Su poder radica primordialmente en la explicación y en el pronóstico de la satisfacción laboral.*
- *Teorías de las características de las actividades. El modelo de las características laborales se encarga de los diferentes tipos de comportamiento en el trabajo. Las personas con grandes necesidades de crecimiento (entre las que tal vez se encuentre un número cada vez mayor de trabajadores que en generaciones pasadas debido a los niveles educativos y requerimientos laborales cada vez más altos) tendrán altos niveles de desempeño y satisfacción cuando sus trabajos les ofrezcan variedad de habilidades, identidad y significado de tareas, autonomía y retroalimentación” (p.323).*

De acuerdo a Glisson y Durick (1988; cp. Durrego y Echeverría, 1999), existen 3 categorías que evalúan los predictores de la satisfacción laboral:

- *“Variables que caracterizan el desempeño de la tarea por los trabajadores y han recibido la mayor atención empírica en los estudios de satisfacción laboral. La antigüedad del rol y la variedad de las habilidades son dos variables en esta categoría que han surgido como los predictores más fuertes de la satisfacción. Otras variables son el conflicto del rol, la identidad de la tarea y la significación de la tarea.*
- *Aquellos que caracterizan a la organización en la cual el trabajador desempeña su trabajo y han recibido considerable atención en términos de los posibles efectos en la satisfacción laboral, ella son el liderazgo y la supervisión.*
- *Predictores que se refieren a las características de los trabajadores y han recibido menos atención en la literatura de la satisfacción laboral. Aunque algunos autores han proporcionado evidencia de que la satisfacción laboral es principalmente una*

función de la disposición de un individuo, con la excepción de la edad y del sexo”
(p.20).

La Teoría de Frederick Herzberg identifica los factores que determinan la satisfacción laboral (Halepota, s/f). Esta sugiere que los individuos muestran su insatisfacción con el salario, seguridad del trabajo o las políticas organizacionales. De igual manera, identifica ciertos factores como el reconocimiento, logro y desarrollo, que pueden ayudar a aumentar los niveles de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral está asociada a tres (3) factores, según Meliá y Peiró (1989; cp. Vila, 2005):

- *“Satisfacción con la supervisión: la satisfacción de un individuo es afectada por las relaciones personales con sus supervisores, la forma en que estos juzgan su tarea, proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores y la igualdad y justicia de trato recibida por la organización.*
- *Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: la satisfacción de un individuo también se ve influenciada por el entorno físico, espacio de lugar de trabajo, limpieza y temperatura del lugar donde desempeña su función.*
- *Satisfacción con las prestaciones recibidas: se refiere a la satisfacción del individuo respecto al grado en que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales y la forma en que se da la negociación en la empresa sobre aspectos laborales”* (p.23).

Igualmente, Greenberg y Baron (1995; cp. Marques y Marcano, 2010) definieron los siguientes elementos como indicadores que contribuyen a la satisfacción laboral:

- *“Elementos personales (características individuales): las diferentes variables de la personalidad, el status y la antigüedad, el grado en el que el trabajo es congruente con los intereses del individuo, la satisfacción para con su vida en general.*
- *Elementos organizacionales (características del trabajo): los sistemas de recompensas, calidad de supervisión recibida, descentralización del poder, estimulación laboral y social”* (p.30).

Sin embargo, la satisfacción también depende de elementos del contexto y circunstancias políticas los cuales afectan a los sujetos y objetos de organizaciones específicas independientemente de su satisfacción en una carrera elegida, tal como lo reportan Tayllehard y Pacheco–Troconis (2007).

Para finalizar, puede decirse que la satisfacción laboral es un concepto complejo, Rodríguez–Fernández, et al (2004) señalan que la Satisfacción Laboral y la Insatisfacción Laboral no son necesariamente dos caras de la misma moneda, es decir, no subyacen factores idénticos cosa que comúnmente no se dice.

2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

La importancia del compromiso organizacional de acuerdo a Allen y Meyer (1997; cp. Durrego y Echeverría, 1999) radica en las organizaciones que están cambiando, es por esto que los trabajos se están haciendo cada vez más complejos y exigentes, y por ende las personas que permanecen dentro de la organización se vuelven más importantes. Por consiguiente, “es importante que la organización pueda confiar en sus empleados para hacer lo que es correcto, hecho que el compromiso asegura y garantiza” (p.18) y a su vez estos en aquella. La confianza entre ambos [trabajadores y dirección] genera un contrato psicológico dinámico entre las partes, logra una mejor sinergia y de manera consecuente el vencimiento de mejores retos (Francés, 2001 y 2006) así como la ejecución de estrategias y de planes deliberados para alcanzarlos.

“Si los empleados se vuelven menos comprometidos a las organizaciones, pueden encausar su compromiso en otras direcciones (carrera, hobbies y grupos voluntarios), lo cual traerá implicaciones [...] negativas para las relaciones de los empleados con sus organizaciones” (Allen y Meyer 1997; cp. Durrego y Echeverría, 1999, p.18).

Se dice que el compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación de un individuo y su participación en una organización en particular. Posee las siguientes características (Mowday et al., 1979; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f):

- Fuerte creencia en y aceptación de las metas y valores de la organización.
- Voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización.
- Fuerte deseo de mantener su afiliación dentro en la organización.

Esta definición sugiere que el compromiso del empleado no depende únicamente de las percepciones y actitudes sino que debería estar reflejado en acciones y traducido en contribuciones efectivas a la organización (Salancik, 1977; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f).

Los predictores del compromiso organizacional según Glisson y Durick (1988; cp. Durrego y Echeverría, 1999) tienen 3 categorías:

- *“Características de los trabajadores, describen su personalidad, sus necesidades personales y valores y han sido referidas para ser asociadas con el compromiso. Morris y Sherman informaron que los empleados más antiguos, con menos grados de educación y con un alto sentido de competencia tenían altos niveles de compromiso organizacional [...]. Para varios tipos de organizaciones, la edad y la pertenencia, generalmente han sido recordadas como positivamente asociadas con el compromiso en la organización.*
- *Características de la tarea, algunos predictores son: el conflicto del rol, la identidad de la tarea, la oportunidad de interacción social, los niveles de habilidades de los subordinados y la esfera de acción o alcance la tarea.*
- *Características organizacionales, el principal predictor es el liderazgo, aunque ha sido poco investigado” (p.11).*

Steers (1977; cp. Paulin y Quintero) acerca de los factores que determinan el compromiso organizacional, propone un modelo que plantea la existencia de tres fuentes del compromiso:

- *“Características personales, tales como la edad, necesidad de logro, nivel de escolaridad, intereses, tensiones entre los roles, entre otras.*

- *Características del trabajo, es decir, si siente su trabajo como un reto, si se identifica con la tarea, cómo es su interacción con los demás.*
- *Experiencias en el trabajo, dentro de las cuales se pueden incluir las actitudes del grupo, la percepción que tienen los empleados de su importancia dentro de la organización, las inversiones de cualquier tipo realizadas en la organización, tales como el tiempo y el esfuerzo, las expectativas de recompensa, la confianza en la organización y la capacitación, entre otras” (p.26).*

De acuerdo a Gebauer y Lowman (2008), los factores que comprometen a los empleados de una organización son:

- El sincero interés de la alta gerencia en el bienestar del empleado.
- Las oportunidades del empleado de mejorar los conocimientos y habilidades.
- La reputación de la organización por su responsabilidad social.
- Oportunidad de participar en la toma de decisiones.
- La habilidad para resolver rápidamente los problemas de los clientes.
- Propia capacidad del empleado para dar resultados al más alto nivel.
- Oportunidades de carrera.
- Asignaciones de trabajo retadoras.
- Relación con el supervisor.
- Estímulo a la innovación.

3. INTENCIÓN DE IRSE O INTENCIÓN DE ABANDONO.

La intención de irse luce como una frase inconclusa, sin embargo, ese es el término con lo cual se denomina una actitud en su componente no solo cognitivo sino que puede afectar el componente afectivo y el conductual propiamente dicho. En esto se busca: coherencia entre el pensar y el efectivamente hacer, así como la no presencia de la disonancia cognitiva (Robbins, 2004) que afecte la coherencia en este proceso actitudinal (Furham, 2001).

Según Anscombe (1991):

“intuitivamente todos distinguimos las cosas que hacemos de las cosas que nos pasan. En las cosas que hacemos, hay una cierta causalidad o iniciativa que parte de nosotros. En las cosas que nos pasan, nos limitamos a ser receptores de efectos que nosotros no hemos iniciado [...]. En el primer caso se puede decir entonces que tenemos la intención o el propósito de hacer lo que hacemos” (p.9).

“Originariamente, ‘intención’ es un término que se suele emplear para los actos mentales y para las acciones corporales” (Anscombe, 1957; cp. García, 1986, p.148), sin embargo para el autor existen:

“tres acepciones diferentes del término ‘intención’. Porque, en primer lugar, se habla de expresión de una intención: es el caso en el que alguien dice “voy a hacer tal cosa”. En una segunda acepción se pasa al campo extra mental: la intención es entonces un adjetivo; así hablamos de acciones que son o no intencionales. Finalmente, cabe una tercera posibilidad: preguntar con qué intención se hizo una acción” (p.148).

“Puedo tener intenciones sin fecha fija de realización, intenciones de ejecución indeterminada. Si pasa el tiempo y se me presentan oportunidades de hacer aquello que digo que tengo la intención de hacer, y nadie ni nada me lo impide, y, sin embargo, no lo hago, se puede dudar de mi intención” (Anscombe, 1991, p.13)

“El intento es el inicio de la ejecución, la puesta en obra de los primeros pasos o etapas de la acción. Estos primeros pasos pueden ser seguidos por otros y conducir hasta los últimos, con lo cual la acción quedará realizada, pero pueden también no llegar nunca a su esperada conclusión, con lo cual el intento se frustra o fracasa” (Anscombe, 1991, p.13).

“Podríamos afirmar que la intención siempre se refiere al futuro. Pero una acción puede ser intencional sin implicar el futuro de modo alguno. Una acción puede ser intencional sin que haya ninguna intención. O por el contrario, podemos sentirnos tentados a pensar que sólo las acciones que realizan con cierta intención posterior deberían denominarse intencionales” (Anscombe, 1991, p.41).

García (1986), señala que “la intencionalidad puede ser un rasgo del comportamiento, aunque sigue manteniendo una relación esencial con el agente, con un sujeto consciente, ya que la razón del comportamiento intencional es la intención del agente. Gracias a la intención, a la actividad consciente, la acción posee intencionalidad” (p.153).

Brentano, Meinong, Husserl y Scheler (s/f; cp. Dorsch, 1994) definen la intencionalidad como: “la orientación del acto psíquico a algo, establecida como característica universal de los actos psíquicos en la fenomenología de lo consciente” (p.412).

“Uno de los pasos claves para la organización es precisamente la intención definitiva que tiene el empleado de abandonar o permanecer en la organización, puesto a que esta permite visualizar sus habilidades para retener al personal dentro de las mismas” (Marques y Marcano, 2010, p.32).

De acuerdo a Mobley (1977; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f) existe una diferencia entre el deseo y la intención de renunciar. El primero refleja los sentimientos del empleado hacia el acto de renunciar (Fishbein, 1967; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f), mientras que la intención de renunciar puede influenciar la decisión de rotación de dos (2) maneras. Puede conducirla directamente hacia ella incluso cuando no están disponibles otras oportunidades de trabajo. También puede ser para la rotación una influencia indirecta llevando al empleado a buscar nuevas alternativas de trabajo, resultando en la terminación del mismo (Mowday et al, 1982; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f).

Según Wong (1989; cp. Marques y Marcano, 2010, p.32), “la intención de abandono [o intención de irse] es la propensión de abandonar la institución si el individuo tiene la oportunidad de hacerlo”

La intención de irse puede definirse también como el plan que tienen los empleados de renunciar a sus trabajos actuales y buscar uno nuevo en un futuro cercano (Purani y Sahadev, 2007; cp. Masroor y Fakir, 2010). Ésta podría surgir por diversas razones, particulares o colectivas, de acuerdo a la vinculación con grupos de referencia o de pertenencia los cuales se relacionan en una unidad espacial y temporal (Rodríguez-Fernández, 2004).

Según Staw (1991; cp. Marques y Marcano, 2010) “el proceso de decisión de abandono voluntario contempla los siguientes pasos:

1.-Evaluación del trabajo actual. 2.-Satisfacción-insatisfacción laboral experimentada: constituye el estado emocional resultante del grado de satisfacción o insatisfacción que presenta el individuo. Esta conduce a formas alternativas de abandono como el ausentismo y la conducta laboral pasiva. 3.-Pensar en salir de la organización: es una de las consecuencias de la insatisfacción laboral. 4.-Evaluación de la utilidad esperada en la búsqueda y costo de salir de la organización. 5.-Intención de buscar otras alternativas. 6.-Buscar otras alternativas. 7.-Evaluación de alternativas: si hay alternativas disponibles, se inicia el proceso de evaluación de las mismas, en base a específicos factores del trabajo. 8.-Comparación de alternativas versus el trabajo actual: si esta comparación favorece la alternativa, se estimulará la intención conductual de salir de la organización, seguida por la respectiva salida o abandono, si la comparación favorece el trabajo actual, el individuo puede continuar buscando, reevaluar la utilidad esperada de la búsqueda, reevaluar el trabajo actual, simplemente aceptar el actual estado de las cosas, disminuir los pensamientos sobre su salida de la organización, y/o realizar otras formas de conducta de abandono. 9.-Intención de salir/quedarse en la organización. 10.-Salir/quedarse en la organización” (p.31).

A lo largo de las últimas décadas, varios autores han propuesto diversos modelos conceptuales que expliquen el proceso que abandonar la organización voluntariamente, por medio de la identificación e integración “de las múltiples variables potenciales que pueden incidir y explicar dicho comportamiento, así como los procesos psicológicos que lo proceden” (Velando, 2004; cp. Marques y Marcano, 2010, p.32).

Seis (6) modelos explicativos del proceso de rotación voluntario fueron reportados por Velando (2004; cp. Marques y Marcano, 2010), donde se les dio gran peso a las variables causales de la intención de abandonar la organización como elemento decisivo. Sin embargo, en la presente investigación sólo se desarrollarán los siguientes modelos:

a. Modelo de March y Simon.

“En este modelo se considera que la rotación voluntaria es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de dejar la empresa, la cual depende de dos factores principalmente: las percepciones que desarrolla el

trabajador respecto a lo deseable que resultaría abandonar la empresa; y de las percepciones sobre la facilidad para hacerlo” (Velando, 2004; cp. Marques y Marcano, 2010, p.33).

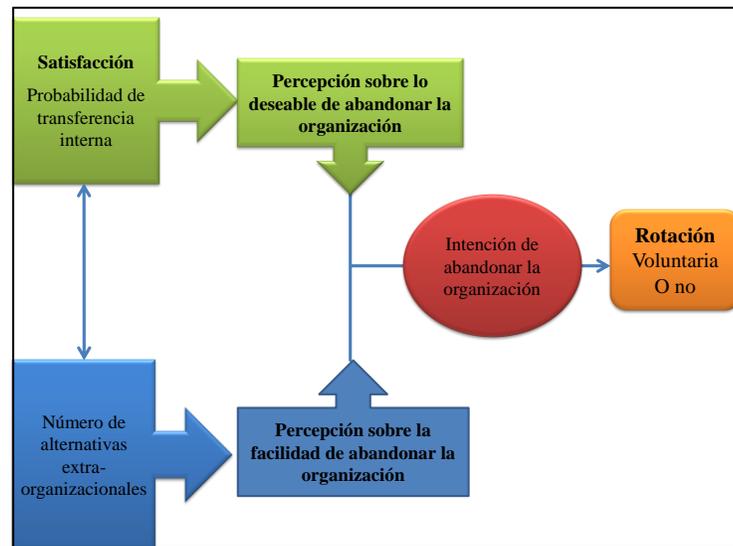


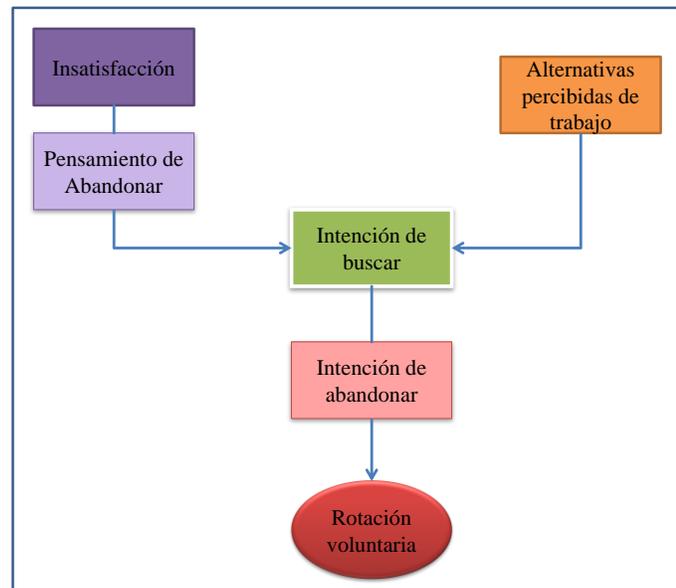
Gráfico 1. Principales relaciones del Modelo de March y Simon. Fuente: Marques y Marcano (2010, p.33).

Adaptado por Badell y Stanchieri (2011).

b. Modelo de Vínculos o Uniones Intermedias de Mobley.

“Se centra en las consecuencias que tales actitudes tienen sobre el proceso que conduce a la decisión de la rotación” (Marques y Marcano, 2010, p.33).

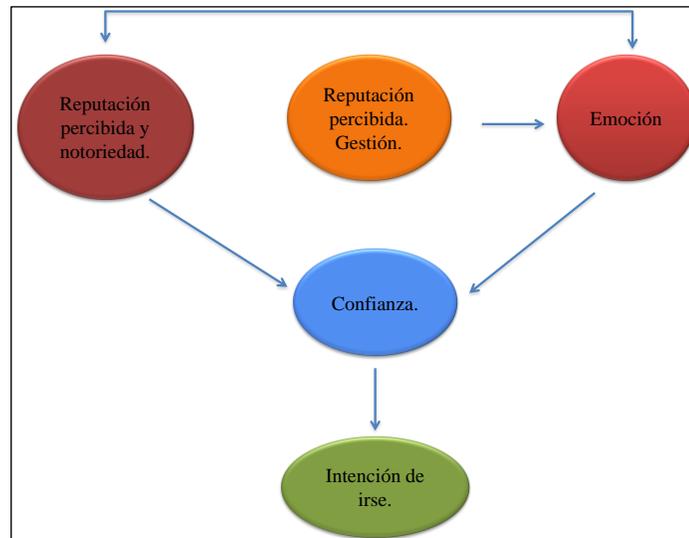
“El modelo inicia cuando se produce una disminución en el nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado respecto a su puesto actual, de tal forma que si el individuo está insatisfecho se pueden desencadenar dos tipos de respuestas: o bien el trabajador tiene pensamientos de abandonar la empresa o bien desarrolla comportamientos alternativos al abandono tales como absentismo, comportamientos pasivos, disminución de la productividad, etc.” (Velando, 2004; cp. Marques y Marcano, 2010, p.34).



Gráfica: 2. Modelo simplificado de la rotación voluntaria propuesta por Mobley Horner y Hollingsworth. Fuente: Marques y Marcano (2010, p.34). Adaptado por Badell y Stanchieri (2011).

La rotación, la cual se considera consecuencia o concreción de la intención de irse, se refiere a la estimada probabilidad que tiene un individuo de que se mantenga empleado en una organización (Cotton y Tuttle, 1986; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f). Mientras que Tett y Meyer (1993; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f) definen la intención de rotación como la premeditación consciente para buscar para otras alternativas en otra organización, en definitiva la concreción de la intención de irse.

En este sentido, hay aplicaciones concretas en trabajos como en el área de mercadeo tal cual como lo señala (Achrol, 1991), en donde ciertos elementos independientes generan una situación concreta que se refleja en una conducta concreta.



Gráfica 3: Interacción de variables que afectan a un trabajador en el área de Marketing internacional y las intenciones consecuentes. Fuente: Achrol, R. (1991). Adaptado por Badell y Stanchieri (2011).

Efectivamente, hablando a nivel intra organizacionalmente, para expatriar colaboradores, es relevante no solo el deseo y la actitud del propio plan de carrera del trabajador, sino la ruta que tenga la empresa para [mí] talento, la familia [mía] que lo acompaña y sobretodo cierto grado de certeza o fiabilidad (100%), y no totalmente previsible de situaciones mejores en otros sitios, o lo hace ella [la corporación] o lo haré [yo] (Dessler y Varela, 2004).

Se hace importante el estudio sobre la intención de irse o intención de abandono, ya que este puede ser visto como un deseo previo que puede ocurrir antes de renunciar, efectivamente se constituye en una actitud en este estado. De modo que si este deseo es descubierto a tiempo, pueden emplearse medidas para evitar la salida del empleado de la organización, evitando así potenciales costos y la pérdida de recursos humanos valiosos y la interrupción del curso de actividades (Vázquez, 2001), siempre y cuando el empleado esté en una tipificación de recurso crítico o estratégico o cuadro de reemplazo o “high flyers” para la organización en el corto o mediano plazo. (Morley, Gunnigle y Collings, 2006)

Se debe recordar y destacar la importancia y rol del ya mencionado contexto venezolano, en el que están envueltas las diferentes empresas, como un elemento influyente de la intención de irse de los empleados de una organización a otra.

4. SATISFACCIÓN LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL E INTENCIÓN DE IRSE O INTENCIÓN DE ABANDONO.

Para efectos del presente proyecto de investigación, es de gran relevancia explicar de manera detallada la relación existente entre las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse.

4.a. Satisfacción laboral e intención de irse.

En primer lugar, es preciso resaltar que la satisfacción en el trabajo es una contribución de las reacciones cognitivas y afectivas de la percepción diferencial de lo que un empleado quiere recibir, en comparación con lo que él o ella percibe realmente (Cranny et al, 1992; cp. Samad, 2006).

En este mismo sentido, aquellos individuos con altos niveles de satisfacción laboral habrían de tener registros físicos y psicológicos más saludables que muy probablemente resulten en una mayor productividad y eficacia en su rendimiento en el trabajo y así se quedarán más tiempo en la organización (Brookfield, 1998; cp. Samad, 2006). Actualmente, en la era moderna de la tecnología y en la creciente transformación de la cultura organizacional, la satisfacción laboral juega un papel importante en la permanencia de los individuos en una organización, ya que ha surgido como un componente primordial dentro de las estrategias gerenciales (Halepota, s/f).

Es por lo anterior, que el bienestar psicológico de los empleados en cualquier estructura organizacional tiene un papel fundamental. El éxito de las efectivas estrategias de recursos humanos dependen en gran medida de qué tan bien los empleados están siendo tratados en esa organización. Es debido a esto, que la satisfacción que un empleado sienta, determinará su retiro o no de la empresa donde labore (Halepota, s/f).

De acuerdo a Fishbein (1967; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f), las reacciones afectivas al trabajo pueden conducir a intenciones que gobiernan la conducta. Es por

esto que reducidos niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional resultan en un elevado deseo de abandonar la organización, a la mayor brevedad posible y de acuerdo al arsenal de recursos disponibles por el trabajador. Una baja satisfacción laboral causa pensamientos de abandono y lleva a la búsqueda de empleos alternativos, que causa la formación de una intención de irse o quedarse (Mobley et al, 1978; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f).

En este sentido, se ha estudiado la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal, en donde en la mayoría de los casos se midió la satisfacción de algunos empleados, y luego esperaban para ver cuáles de ellos se retiraban de la organización, y finalmente, comparar las puntuaciones de éstos con las del resto de los empleados. Los estudios demostraron -aunque no fuertemente- “que los trabajadores insatisfechos son más propensos a dejar la organización que los trabajadores satisfechos. Por tanto, la medida de la satisfacción puede predecir en primer lugar la intención de irse o su consecuencia: la rotación de personal” (Staw, 1991; cp. Vázquez, 2001, p.48).

De igual manera, en el Modelo del Proceso de Rotación Voluntaria de Mobley, Horner y Holingsworth (1978; cp. Vázquez, 2001), ya explicado anteriormente, se describen muchas de las variables involucradas en la decisión de dejar la organización. Tal y como se ha mencionado, según este modelo, la “insatisfacción laboral conduce al individuo a pensar en la posibilidad de salir de la organización. Luego, esto le hace tomar la decisión de buscar otro trabajo. Entonces, si la búsqueda es exitosa, el individuo desarrollará intenciones formales de salir o de quedarse en el trabajo. Finalmente, estas intenciones se reflejan en acciones concretas, ya sea de salir o de quedarse en la organización” (p.49)

“Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados. Los empleados satisfechos tienen tasas bajas de rotación y

ausentismo. La satisfacción, guarda una fuerte y consistente relación con la decisión del empleado de dejar la organización” (Robbins, 1996; cp. Vila, 2005, p.22).

4.b. Compromiso organizacional e intención de irse.

Según Allen y Meyer (1997; cp. Zurita, 2005), “el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza las relaciones entre empleados con la organización y tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización” (p.73).

Además, “el compromiso ha sido identificado en repetidas ocasiones como una variable importante en el entendimiento de la conducta laboral de los empleados en las organizaciones... se supone que los empleados con un alto compromiso organizacional tienden a mostrar conductas en beneficio de la organización” (Vázquez, 2001, p.28).

Está comprobado que el compromiso está negativamente relacionado con la retención de personal. Diversos estudios han demostrado una relación entre el compromiso y la intención de renunciar (Somers, 1995; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f). Es por esto que los empleados con un alto nivel de compromiso organizacional son menos propensos a intentar renunciar que aquellos que están relativamente no comprometidos (Joiner et al, 2004; cp. Bishop, Scott y Arkoubi, s/f).

Existen tres componentes del compromiso organizacional que tienen implicaciones para la intención de quedarse o irse de una organización. Según Meyer y Allen (1991; cp. Paulin y Quintero, 2006):

- *“Compromiso afectivo: se refiere a los lazos de carácter emocional que establecen los trabajadores con la organización, como consecuencia del sentimiento de satisfacción que se genera al percibir que sus necesidades son satisfechas, en especial las de carácter psicológico, y sus expectativas.*

Esto hace que los individuos se sientan complacidos de permanecer en la organización.

- *Compromiso de continuación: se refiere al análisis que hacen los empleados con respecto al tiempo, trabajo y esfuerzo que se ha invertido en la organización, y el gran costo, a nivel no sólo financiero sino también físico y psicológico, que representaría el dejar de pertenecer a la misma. Es aquí, donde el individuo busca acumular todas esas inversiones para luego recibir ciertos beneficios por parte de la empresa, tales como planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, entre otros.*
- *El compromiso normativo: se refiere al sentido de lealtad a la organización. El individuo cree tener el deber de ser leal a la organización y mantenerse en la misma, en carácter de retribución por los beneficios que ha recibido durante la prestación de sus servicios en ella” (p.25).*

El compromiso organizacional es un factor importante en la rotación. Comúnmente se cree que los empleados que se sienten más comprometidos tienden a retirarse en menor magnitud que aquellos que no se sienten comprometidos con la empresa donde trabajan (Rusakiewicz, 2005), y por lo tanto presentarán menos intención de irse de la empresa donde laboral.

En otras investigaciones se ha señalado que “los efectos conductuales que han mostrado la más fuerte relación con el compromiso, son la rotación de personal y la intención de estar o irse de la organización” (Wiener, 1982; cp. Vázquez, 2001, p.32). En general el concepto de compromiso dado por Wiener (1982; cp. Vázquez, 2001, p.32) explica que la conducta laboral está determinada por estándares personales morales que a largo plazo ejercen una influencia sobre la conducta del individuo, lo conlleva a actuar de cierta forma y le hace persistir en la idea de permanecer o dejar la organización.

En síntesis, el compromiso implica una relación activa de los individuos con la organización, de tal manera que algunos de éstos están dispuestos a permanecer en la

organización y dar algo de ellos para contribuir con el bienestar y los objetivos de la misma.

Ante los problemas de satisfacción laboral, de compromiso organizacional e intención de irse, queda el reto de cómo retener a aquellos que son personas claves y críticas en el nivel gerencial. En tal sentido, esa ocupación estable unas iniciativas en retener a esos talentos.

5. LA RETENCIÓN.

La retención de trabajadores no es una tarea fácil ya que exigen varios criterios como: a quiénes, cuántos, por cuánto tiempo y si efectivamente se logrará retenerlos. Esto, más bien es un reto que requiere una mayor profundidad en el abordaje y el uso de herramientas complejas e interactivas para lograr cierto grado de éxito, en tanto y cuanto son los objetivos a lograr en términos de talentos y de trabajadores de valor agregado. Para ello, algunos conceptos son necesarios considerar:

Para Ulrich (1997; cp. Álvarez y Baca, 2007):

“la retención de capital humano es un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la Administración de Recursos. La retención de capital humano representa un reto de competitividad para las empresas, en este medio de negocio cambiante, global y tecnológicamente exigente” (p.27).

Según Sherman y Bohlander (2001, cp. Álvarez y Baca, 2007), la retención se refiere a la condición que hace a los individuos, que una vez reclutados, seleccionados, socializados y que han comenzado a trabajar en la organización, se mantengan dentro de ella.

La efectiva retención del personal está basada en el hecho de que las personas deben permanecer pensando que estarán mejor dentro que fuera de la organización. Los empleados que son realmente buenos en sus trabajos, tienen baja motivación en quedarse porque están seguros de que pueden encontrar otro trabajo fácilmente. Por lo tanto el truco para retener a los empleados está en minimizar la baja motivación (Reh, 2010).

En cuanto a su relevancia, Tanugi (s/f) explica que actualmente el mercado laboral está atravesando un momento difícil en las diversas economías e industrias, en donde están teniendo problemas en encontrar a ejecutivos talentosos que sean apropiados para las funciones críticas del negocio. Todo esto apunta al hecho de que retener el talento debería ser una prioridad. Las compañías que no tengan una clara estrategia para encontrar y retener talento van a perderse de oportunidades y se verán envueltas en el peligro de fracasar.

No se debe subestimar la importancia de la retención y recompensar a los empleados. Los productos y servicios ofrecidos por las empresas no tendrán valor alguno si no se tiene al personal apropiado detrás de éstos. Los factores intangibles como la cultura organizacional y la moral del personal tienen un impacto en el resultado final (Hackett, 2008).

La Annie E. Casey Foundation (2005) explica que las ventajas de la retención son bastante sencillas tanto para aquellos que demandan empleo como para los empleadores: para los trabajadores, permanecer en un trabajo conduce a mayores oportunidades de aumentos salariales y promociones dentro de la organización, así como también mayor estabilidad en sus vidas. Mientras que para los contratantes disfrutan de los beneficios de bajas tasas de rotación y sus correspondientes costos.

5.a. Estrategias de retención.

Una estrategia de retención es entendida como “el conjunto de decisiones implantadas por una organización, dirigidas a elevar la permanencia o mantenimiento de los trabajadores en las empresas. El fin de una estrategia es fortalecer la actitud para el logro de los objetivos” (Álvarez y Baca, 2007).

5.a.1. Monetarias.

Los programas de compensación monetarios se enfocan en recompensas y gratificaciones que las empresas le dan a sus empleados, pueden desarrollarse a través de las prácticas salariales, los planes de beneficios sociales alusivos a componentes monetarios y a los programas de incentivos (Álvarez y Baca, 2007).

5.a.2. No monetarias.

“Se enfoca en los denominados programas de incentivos que aluden a recompensas no monetarias y procedimientos también no remunerados. Su objetivo es aumentar el bienestar del empleado y lograr su permanencia en la empresa con el fin de que sigan contribuyendo con su esfuerzo y desempeño” (Álvarez y Baca, 2007).

De acuerdo a McConnell (s/f), más dinero no es la respuesta. Las prácticas de recursos humanos no monetarias que una organización puede emplear para incrementar el compromiso y reducir la rotación incluyen:

- Reconocimiento al desempeño.
- Incrementar la responsabilidad del trabajo y la toma de decisiones.
- Equidad en las reglas y procedimientos.
- Desarrollo del trabajador por medio de entrenamientos y tutoría.
- Balance vida/trabajo.
- Compartir la información.

5.a.2.1. Algunos determinantes de la retención.

- El Compromiso Organizacional: “es la actitud que expresa un individuo hacia su organización al reflejar su fidelidad, identificación y colaboración permanente con la empresa. Los individuos comprometidos suelen permanecer en su puesto de trabajo comprometidos con él. Por lo que el compromiso organizacional se convierte en un factor predictivo de los niveles de retención y ausencia de personal existentes dentro de una organización (Robbins, 1996; cp. Garber, 2001, p.22).
- La Satisfacción Laboral: “Es el conjunto de reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo” (Weinert, 1985; cp. Caballero, 2002, p.2). “La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto

nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (Robbins, 1996; cp. Caballero, 2002, p.2).

- El Clima Organizacional: “Conjunto de percepciones que tienen los empleados de una organización sobre la misma” (Jackson y Slocum, 1988; cp. Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996, p.330). “Es la percepción colectiva que los empleados tienen de la empresa y su reacción, en términos de comportamientos, a esta percepción” (HayGroup®, 2009).

También puede definirse como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Sandoval, 2004).

- El Liderazgo Organizacional: la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o más objetivos comunes específicos (Chiavenato, 1993; cp. Stucchi, 2007).

“El comportamiento que asumen los supervisores valiéndose de la autoridad formal e influencia interpersonal para organizar, dirigir y controlar a los subordinados vinculados con la realización de actividades determinadas, con el fin de que todas las prestaciones de servicios estén coordinadas, para el logro de los objetivos de la empresa” (Marín, 1988, p.14).

- Los Planes de Desarrollo profesional: “Un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados” (Gómez-Mejía et al., 2001; cp. Paulin y Quintero, p.29).

El desarrollo profesional es un resultado de la plantación de la carrera profesional y abarca todos aquellos aspectos que un empleado mejora en pro de lograr los objetivos de la organización. Tiene carácter individual, en el sentido de que éste se inicia en cada persona con la finalidad de lograr metas y aceptar las responsabilidades que conllevan el desarrollo de las mismas (Werther & Keith, 1998; cp. Paulin y Quintero, p.29).

Ante todo lo expuesto anteriormente y tomando en cuenta el contexto en donde se desenvuelven las organizaciones surgen dudas como a quiénes se van a retener y si será necesario aplicar medidas de retención para todos los empleados en la empresa o sólo a algunos. La respuesta es retener sólo a aquellos que son considerados talento, es decir, todos los empleados que pueden cumplir funciones con el fin de conseguir el éxito de la empresa y que aportan valor agregado a la institución (Robbins, 2004).

Por otra parte, existen cargos que son claves en las organizaciones y que además son difíciles y costosos de reemplazar, por lo que las personas que ocupan estos cargos, y que saben cumplir con los objetivos, se hacen necesarias o vitales para la empresa y por ende hay que retenerlas por ser claves y críticos (Gómez-Mejía et al, 2004) .

Se hace relevante considerar pues, que las empresas no siempre se encuentran en la necesidad de retener talento, por el contrario, existen casos en los que promueven la salida de los empleados por diversas razones tales como la rotación funcional, y tal es el caso de aquellos individuos que se encuentran en sus últimos años de la carrera de pregrado y que están realizando sus pasantías en una empresa determinada y que al finalizar su período de contratación, son dados de baja aunque se hayan destacado y sean considerados talento joven ya que esto forma parte de un drenaje calculado.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.

1. Diseño y tipo de estudio.

De acuerdo a Sierra – Bravo (1997) la presente investigación “como finalidad es básica ya que intenta el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales investigados y no pretende ser aplicada ya que no resolverá problemas sociales que mejoren la sociedad y efectivamente resolver esos problemas investigados. En cuanto a su alcance es de tipo transversal” (p.33). “Las investigaciones básicas en las ciencias sociales son exploratorias y descriptivas, luego semi causales y posteriormente explicativas” (Sierra – Bravo, 2007, p.140)

Esta es una investigación de diseño no experimental-transversal, ya que se observó el fenómeno tal y como se presenta en el contexto y se midió en un período de tiempo determinado, es decir, únicamente se observaron las situaciones donde se manifestaron las variables compromiso organizacional, satisfacción laboral y la intención de irse de los gerentes, sin ser manipuladas intencionalmente por el investigador. De igual manera, la investigación se caracterizó por ser de tipo descriptivo-correlacional, el cual “tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.121), en este caso se estudió la relación entre las variables arriba mencionadas con una profundidad descriptiva, con una amplitud micro sociológica, utilizando fuentes primarias, secundarias y mixtas.

2. Unidad de análisis, población y muestra.

“La unidad de análisis es el sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.300). En esta investigación, la unidad de análisis son los empleados de nivel gerencial de las grandes empresas del área metropolitana de Caracas afiliadas a la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (Venamcham), que ocupan los primeros diez (10) lugares de facturación. El criterio de importancia o inclusión está definido por los volúmenes de contribución a Venamcham, lo cual indica su potencialidad económica efectiva de acuerdo o en términos de ventas.

Se ha decidido trabajar con esta Cámara ya que agrupa a más de mil empresas y siete mil ejecutivos, lo cual nos arroja una población significativa en cantidad y calidad. Entendiendo por población un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.304).

Las especificaciones utilizadas en la determinación de la población de los empleados de nivel gerencial a estudiar, fueron propias y estuvieron basadas en las características que éstos deben cumplir para ser considerados como “claves o estratégicos” dentro de la organización, teniendo los siguientes criterios de inclusión:

- Ocupar un cargo de nivel gerencial, comprendiendo por este nivel a todos aquellos que representen la figura máxima del departamento en particular.
- Estar actualmente laborando en empresas multinacionales, que ocupen los primeros diez (10) lugares de facturación, afiliadas a Venamcham ubicadas dentro del sector metropolitano de Caracas.

En un estudio realizado por la Alianza Social (2008) se determinó que el número total de las empresas en Venezuela afiliadas a Venamcham es de 1.114, de las cuales el 37% son trasnacionales y el 17,2% del total está ubicado en Caracas. Por ende, la población de esta investigación serán los 2.783 empleados de nivel gerencial de las empresas trasnacionales afiliadas a Venamcham ubicadas en Caracas.

A los efectos de la investigación, se estableció la muestra, es decir, un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.302), y está conformada por los gerentes de la empresas que respondieron los instrumentos relacionados a cada una de las variables.

Debido a que solamente se invitó a las empresas mencionadas anteriormente a participar en el estudio, hubo quienes, a pesar de las diferentes estrategias de convencimiento, no respondieron al llamado o que por diversas razones, no se sumaron al estudio (ver Anexos A, B, C, D, E, F, G, H). Es por esto que son consideradas como parte de la mortalidad muestral ocho (8) empresas, lo que representa un 80% de las diez (10), es decir, del 100%, dándonos un total de dos (2) empresas participantes, las cuales para efectos de confidencialidad y anonimato se llamarán: empresa “A” y empresa “B”.

Tomando en cuenta lo anterior, se realizó un muestreo no probabilístico intencional, el cual supone un procedimiento de selección informal y poco arbitraria; pero que no requiere de una representatividad de la población, sino una controlada elección de sujetos con ciertas características (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Este tipo de muestreo de sujetos tipo, se utiliza para estudios exploratorios y en investigaciones cualitativas, en donde el objeto es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Es por esto que en este estudio que definimos como no probabilístico, contamos con la participación voluntaria de sujetos tipo dentro de las organizaciones participantes, y de la unidad de análisis, la cual estaba conformada por empleados tipo: gerentes, a los cuales se les aplicaron los instrumentos para así poder determinar, si existe relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral y la intención de irse de los mismos en las respectivas empresas. De igual manera, fue un muestreo a mejores esfuerzos a manera de bola de nieve (snow ball) de incorporación sucesiva de parte de los interesados, ya que los instrumentos fueron entregados físicamente a los representantes de los Departamentos de Recursos Humanos de cada una de las empresas participantes y estos los distribuyeron entre la población gerencial.

Tabla 2. Mortalidad muestral.

Empresa	Gerentes a participar	Gerentes con efectiva respuesta por instrumento			Total participantes	Mortalidad muestral
		Satisfacción Laboral	Compromiso Organizacional	Intención de irse		
Empresa "A"	130	63	60	56	63	48%
Empresa "B"	60	16	17	18	18	30%
TOTAL	190	79	77	74	81	57.37%

Tal y como puede observarse en la tabla anterior, en la empresa "A" la encuesta fue entregada a un total de 130 gerentes, de los cuales respondieron únicamente 63, ocasionando así una mortalidad muestral del 48%. Mientras que en la empresa "B", de 60 gerentes a los cuales se les entregó las encuestas, solo respondieron 18 efectivamente, es decir, hubo un 30% de mortalidad muestral. En general debieron haber participado 190 gerentes y efectivamente lo hicieron 81 para un 57,37% de personas que dejaron de hacerlo.

3. Variables: definición conceptual y operacional.

Se entiende como variable "la propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.143). A continuación se presentarán y definirán tanto conceptual como operacionalmente cada una de las variables que serán parte de las investigación.

3.a. Variables demográficas y posicionales.

Con fines de enriquecer el análisis descriptivo fueron consideradas las siguientes variables demográficas y posicionales: género, edad, nivel educativo, y años de servicio en la organización de cada uno de los gerentes que participaron en el estudio. Esto con el propósito de determinar si dichas variables ejercen algún nivel de influencia sobre las variables

principales de la investigación: satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse.

Tabla 3. Operacionalización variables demográficas y posicionales.

Variable	Dimensión	Indicador
Características Demográficas y Posicionales	Género	Femenino
		Masculino
	Edad (años)	25-30
		31-36
		37-42
		43-48
		49-54
		55 - y más
	Nivel Educativo	TSU
		Universitario
		Especialista
		Magister
		Doctorado
		Menos de 1
	Años de Servicio	1-5
		6-11
		12-16
		17-21
		22-26
		27-31
32 y más		

En las tablas que se presentan a continuación se muestran los valores que se utilizaron para codificar cada una de las opciones de respuestas de acuerdo a las variables demográficas y posicionales.

Tabla 4. Codificación Género.

Género	
Género	Código
Femenino	1
Masculino	2

Tabla 5. Codificación Edad.

Edad			
Lim Inf	Lim Sup	Rango	Código
25	30	25 - 30	1
31	36	31 - 36	2
37	42	37 - 42	3
43	48	43 - 48	4
49	54	49 - 54	5
55	y más	55 - y más	6

Tabla 6. Codificación Nivel de Estudio.

Nivel Estudio	
Nivel de Estudio	Código
TSU	1
Universitario	2
Especialista	3
Magister	4
Doctorado	5

Tabla 7. Codificación Años de Servicio.

Años de Servicio			
Lim Inf	Lim Sup	Rango	Código
Menos de 1		Menos de 1	1
1	5	1 - 5	2
6	11	6 - 11	3
12	16	12 - 16	4
17	21	17 - 21	5
22	26	22 - 26	6
27	31	27 - 31	7
32	y más	32 y más	8

3.b. Satisfacción laboral.

- Definición conceptual: “estado placentero que depende de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus valores y de las expectativas que tienen acerca del trabajo” (Herencia, 2003; cp. Vila, 2005, p.34).

- Definición operacional: es la puntuación obtenida de las respuestas dadas por el trabajador, a los 12 ítems del cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, elaborado por Meliá y Peiró (1989; cp. Vila, 2005) [...]. Las dimensiones de esta variable son:
 - *“Satisfacción con la supervisión: evalúa las relaciones personales con los supervisores, la forma en que los supervisores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de su supervisión, el apoyo recibido de los superiores y la igualdad y justicia de trato recibida en la empresa.*
 - *Satisfacción con el ambiente físico del trabajo: relativo al espacio físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo.*
 - *Satisfacción con las prestaciones recibidas: grado en el que la empresa cumple en convenio, las disposiciones, leyes laborales y la forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales” (p.35).*

Tabla 8. Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Satisfacción Laboral	Satisfacción con la supervisión	Puntaje obtenido en los ítems relativos a las relaciones con supervisores.	5,6,7,8,9,10.
	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Puntaje obtenido en los ítems relativos al entorno físico y espacio o en el lugar de trabajo.	1,2,3,4.
	Satisfacción con las prestaciones recibidas	Puntaje obtenido en los ítems relativos al grado en que la empresa cumple las disposiciones, leyes laborales y forma de negociación.	11, 12.

3.c. *Compromiso organizacional.*

- Definición conceptual: “estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con la organización, además tiene implicaciones en la decisión de continuar siendo miembro de la organización” (Vila, 2005, p.33).
- Definición operacional: es la puntuación obtenida de las respuestas dadas por el trabajador, de cada uno de los factores de la escala de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997; cp. Vila, 2005). Las dimensiones de esta variable son:
 - “Compromiso afectivo: se refiere al apego emocional, identificación e implicación con la organización.
 - Compromiso normativo: refleja los sentimientos de obligación del empleado de permanecer en la empresa.
 - Compromiso de continuidad: revela el conocimiento de los costos asociados con dejar la organización” (p.34).
 -

Tabla 9. Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	Puntaje obtenido en cuanto al sentido de pertenencia individuo-organización.	6,9,12,14,15,18.
	Compromiso Normativo	Puntaje obtenido con respecto al sentido de la obligación con la empresa.	2,7,8,10,11,13.
	Compromiso de Continuidad	Puntaje obtenido en función de la relación de intercambio esfuerzo de trabajo-compensación.	1,3,4,5,16,17.

3.d. Intención de irse o intención de abandono.

- Definición conceptual: “Propensión de abandonar la institución si el individuo tiene la oportunidad de hacerlo” (Wong, 1989; cp. Marques y Marcano, 2010, p.50).
- Definición operacional:

“Pensamiento resultante de las expectativas que cada individuo tiene sobre su trabajo actual y la decisión voluntaria de abandonar la empresa, ante la evaluación de 36 afirmaciones medidas a partir de 4 niveles de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo); asignando el valor 1 al nivel ‘muy en desacuerdo’, 2 al nivel ‘en desacuerdo’, 3 al nivel ‘de acuerdo’, y finalmente 4 al nivel ‘muy de acuerdo’. Como resultado final se obtendrán valores promedios de respuesta que oscilaran entre 1 y 4 puntos, asignándole una escala cualitativa que va desde el nivel más bajo de intención de irse o de intención de abandono (donde se considera que no hay percepción de dicha variable), hasta un nivel alto de intención de irse o de intención de abandono de la empresa” (Marques y Marcano, 2010, p.50).

Tabla 10. Operacionalización de la variable Intención de Abandono.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Intención de Abandono	Remuneración	Puntaje obtenido en los ítems relativos al conjunto de conceptos salariales que recibe el individuo periódicamente a cambio de la prestación de servicio.	1, 10, 19.
	Promociones	Puntaje obtenido en los ítems relativos al conjunto de oportunidades de transición que el individuo tiene hacia un nivel superior.	2, 11, 20.
	Supervisión/Línea de Reporte	Puntaje obtenido en los ítems relativos a las competencias desarrolladas por el supervisor en lo que respecta a la gestión de personal, liderazgo y conocimiento del trabajo que realiza.	3, 12, 21.
	Beneficios	Puntaje obtenido en los ítems relativos al agregado de conceptos no salariales que devenga el individuo por su trabajo tales como seguros, vacaciones y otras prestaciones complementarias.	4, 13, 22.
	Reconocimiento	Puntaje obtenido en los ítems relativos al sentido de respeto, reconocimiento y agradecimiento.	5, 14, 23.
	Condiciones de trabajo	Puntaje obtenido en los ítems relativos al conjunto de normas, prácticas y procedimientos impuestos por la organización.	6, 15, 24.
	Compañeros de trabajo	Puntaje obtenido en los ítems relativos a las relaciones interpersonales y de trabajo que desarrolla el individuo con sus compañeros.	7, 16, 25.
	Naturaleza del trabajo	Puntaje obtenido en los ítems relativos a las funciones, tareas y responsabilidades propias del puesto de trabajo.	8, 17, 26.
	Comunicación	Puntaje obtenido en los ítems relativos al intercambio de información dentro de la organización (verbalmente o por escrito).	9, 18, 27.

4. Estrategias para recolección-procesamiento y análisis de datos.

El método para recoger la información fue la aplicación de encuestas con preguntas correspondientes a cada variable y dimensión considerada. De acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los sujetos que se tomaron en cuenta en el estudio.

4.a. Instrumento para la medición de la satisfacción laboral. Validez y Confianza.

El instrumento de satisfacción laboral, (ver Anexo II), que se utilizó como referencia en esta investigación es el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, el cual fue construido por Meliá y Peiró (1989; cp. Vázquez, 2001). Dicho instrumento está compuesto por 12 ítems que representan los distintos aspectos del trabajo que se desempeñan y la organización para la que se trabaja. Los ítems se responden a través de una escala de respuesta que oscila entre 1 “bastante insatisfecho” y 7 “bastante satisfecho”. “Ofrece una medida sencilla y de bajo costo de la satisfacción laboral, soportando además la descripción de los valores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas” (Meliá y Peiró, 1989; cp. Vázquez, 2001, p.76).

En la siguiente tabla se muestran los valores que se utilizaron para codificar cada una de las opciones de respuestas.

Tabla 11. Codificación Instrumento Satisfacción Laboral.

Ítem	Bastante insatisfecho	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo satisfecho	Muy satisfecho	Bastante satisfecho
1	1	2	3	4	5	6	7
2	1	2	3	4	5	6	7
3	1	2	3	4	5	6	7
4	1	2	3	4	5	6	7
5	1	2	3	4	5	6	7
6	1	2	3	4	5	6	7
7	1	2	3	4	5	6	7
8	1	2	3	4	5	6	7
9	1	2	3	4	5	6	7
10	1	2	3	4	5	6	7
11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7

“La validez del cuestionario fue puesta a prueba por Meliá y Peiró (1989; cp. Vázquez, 2001), calculando la correlación de la escala global con criterios externos que contribuyeron a la selección de sus ítems. Las relaciones con estos criterios externos contribuyen a conferir validez al Cuestionario de Satisfacción S10/12” (p.77).

“La confiabilidad interna del cuestionario y de sus factores fue puesta a prueba por Meliá y Peiró (1989; cp. Vázquez, 2001) calculando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para la escala completa del instrumento (0.88)” (p.77).

Este cuestionario fue utilizado posteriormente por Vázquez (2001) en donde se “contrastó la validez del constructo de este instrumento, a través de un análisis factorial que arrojó como resultado, para la muestra objetivo, tres factores que son capaces de explicar el 79.7% de la varianza total” (p.78).

“Asimismo, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach obteniéndose para la escala completa un coeficiente de (0.93)” (Vázquez, 2001, p.78).

4.b. Instrumento para la medición del compromiso organizacional. Validez y confianza.

Para la presente investigación, se utilizó como referencia el instrumento de compromiso organizacional que pertenece al estudio realizado, en una primera versión en el idioma inglés, por Meyer y Allen (1997; cp. Vázquez, 2001), el cual consta de 18 ítems que se contestan mediante una escala de respuesta que oscila entre 1 “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo” (ver Anexo I2). El puntaje más bajo que se puede obtener es de 18 puntos y el más alto es de 126 puntos. “Este estudio mostró que las escalas de compromiso organizacional tienen propiedades psicométricas aceptables en términos de confiabilidad y validez de criterio” (Ko et al, 1997; cp. Vázquez, 2001, p.76).

En la siguiente tabla se muestran los valores que se utilizaron para codificar cada una de las opciones de respuestas.

Tabla 12. Codificación Instrumento Compromiso Organizacional.

Ítem	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	7	6	5	4	3	2	1
2	1	2	3	4	5	6	7
3	1	2	3	4	5	6	7
4	1	2	3	4	5	6	7
5	1	2	3	4	5	6	7
6	1	2	3	4	5	6	7
7	1	2	3	4	5	6	7
8	1	2	3	4	5	6	7
9	1	2	3	4	5	6	7
10	7	6	5	4	3	2	1
11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7
13	1	2	3	4	5	6	7
14	7	6	5	4	3	2	1
15	7	6	5	4	3	2	1
16	1	2	3	4	5	6	7
17	7	6	5	4	3	2	1
18	7	6	5	4	3	2	1

Lujano y Contreras (1999) en su estudio acerca del compromiso organizacional en trabajadores accionistas utilizaron dicho instrumento para medir la variable, y consideraron de gran importancia validarlo mediante la realización de una prueba piloto a 17 sujetos de la población -trabajadores activos con participación accionaria de la

Electricidad de Caracas, sede San Bernardino- y obtuvieron como resultado un coeficiente de confiabilidad Cronbach de (0.8622), lo que les permitió concluir que “el instrumento es efectivamente confiable, es decir, que puede ser utilizado para medir las variables en una población con características similares” (p.49).

Este instrumento, fue utilizado posteriormente en Venezuela por Vázquez (2001), quien “contrastó la validez de constructo de este instrumento, a través de un análisis factorial que arrojó como resultado, para la muestra objetivo, cuatro factores que son capaces de explicar el 66.3% de la varianza total” (p.76). Y calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para la escala completa (0.9) demostrando un alto grado de confiabilidad.

De igual manera, en un estudio desarrollado por Vila (2005), en una empresa del sector financiero, se aplicó el mismo instrumento, el cual fue sometido a un cálculo de confiabilidad Alfa de Cronbach mediante la aplicación de una prueba piloto realizada con 22 empleados, permitiéndole así medir también el nivel de confianza de las dimensiones que lo integran. Los resultados arrojados mostraron una confiabilidad moderada-alta (0.796).

4.c. Instrumento para la medición de la intención de irse o intención de abandono. Validez y Confianza.

El instrumento tomado como referencia para el estudio de la variable intención de irse o la intención de abandono, es el cuestionario de Intención de Abandono elaborado por Marques y Marcano (2010) (ver Anexo I3), en el cual “fueron creados 27 reactivos, tres (3) por cada dimensión de las nueve (9) empleadas, con la idea de enfrentar a los sujetos a responder ante situaciones hipotéticas de condiciones laborales superiores, similares o inferiores a las que poseen” (p.55).

A su vez, las opciones de respuesta fueron presentadas con una escala tipo Likert de siete (7) alternativas de respuesta, donde el valor uno (1) significaba “totalmente en desacuerdo” y el siete (7) era “totalmente de acuerdo”.

En la siguiente tabla se muestran los valores que se utilizaron para codificar cada una de las opciones de respuestas.

Tabla 13. Codificación Instrumento Intención de Abandono.

Ítem	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	7	6	5	4	3	2	1
2	7	6	5	4	3	2	1
3	7	6	5	4	3	2	1
4	7	6	5	4	3	2	1
5	7	6	5	4	3	2	1
6	7	6	5	4	3	2	1
7	7	6	5	4	3	2	1
8	7	6	5	4	3	2	1
9	7	6	5	4	3	2	1
10	7	6	5	4	3	2	1
11	7	6	5	4	3	2	1
12	7	6	5	4	3	2	1
13	7	6	5	4	3	2	1
14	7	6	5	4	3	2	1
15	7	6	5	4	3	2	1
16	7	6	5	4	3	2	1
17	1	2	3	4	5	6	7
18	7	6	5	4	3	2	1
19	7	6	5	4	3	2	1
20	7	6	5	4	3	2	1
21	7	6	5	4	3	2	1
22	7	6	5	4	3	2	1
23	7	6	5	4	3	2	1
24	7	6	5	4	3	2	1
25	7	6	5	4	3	2	1
26	7	6	5	4	3	2	1
27	7	6	5	4	3	2	1

La validez del cuestionario fue comprobada al aplicar la prueba piloto del mismo “con una muestra de 30 sujetos, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0.773, lo que quiere decir que la aplicación de este instrumento es altamente confiable para la determinación del nivel de intención de irse o de intención de abandono” (Marques y Marcano, 2010, p.56).

El instrumento fue validado en su momento por expertos en el área de investigación de Ciencias Sociales, quienes luego de dar sus recomendaciones lo aprobaron para que fuese aplicado como herramienta de recolección de datos de la variable intención de abandono (Marques y Marcano, 2010).

4.d. Procedimiento para la recolección de la información.

Se estableció contacto con la Gerente de Información Comercial de Venamcham, Adriana Martínez, quien proporcionó un listado de todas las empresas afiliadas a Venamcham

A través de diferentes recursos y personas contactos se logró ubicar la información necesaria para establecer el acercamiento con cada una de las organizaciones que formaban parte de nuestra unidad de análisis.

Una vez identificadas dichas empresas se procedió a contactar vía telefónica y/o a través del correo electrónico a los diferentes representantes de los departamentos de Recursos Humanos de cada una de ellas. Esto con el propósito de explicar los objetivos, el alcance, y la utilidad de la presente investigación, así como de comentarles la importancia del poder contar con su apoyo, además, para asegurarles que en todo momento se haría resguardo de la información confidencial de la organización y el anonimato de los participantes haciendo especial énfasis en caso que decidieran participar en el estudio.

Luego que la empresa analizara debidamente lo planteado y darnos su aprobación, se procedió a la aplicación de las encuestas. Por cuestiones de solicitud por parte de las empresas, la distribución de los instrumentos entre la población gerencial estuvo a su cargo considerando el tiempo y disponibilidad de los mismos.

Una vez que se tuvieron en mano la totalidad de los instrumentos que fueron entregados y contestados, se procedió al análisis estadístico de los mismos por medio de codificaciones y tabulaciones que facilitaron el proceso y de este modo obtener los resultados esperados.

4.e. Procesamiento y análisis de la información.

Los instrumentos que sirvieron como referencia para la recolección y análisis de la información correspondieron a la escala de Likert, donde los ítems de cada cuestionario se presentaron en forma de juicios y afirmaciones que provocaron una reacción en los sujetos pertenecientes a la muestra. Las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores

obtenidos en cada frase, la puntuación será considerada alta o baja según el número de afirmaciones distribuidas en tres (3) grupos a corresponder con alta, media y baja. La puntuación se obtendrá a través de la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada afirmación, pero calculando los valores promedios (media), desviación estándar (DE) y el coeficiente de variación (CV) para cada respuesta y para el total de respuestas de un sujeto cualquiera.

Para responder a la pregunta de investigación en primer lugar, se realizó un análisis descriptivo, donde “la primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidos para cada variable” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.496), en este caso fue la descripción de los valores obtenidos por medio de los instrumentos de compromiso organizacional, satisfacción laboral e intención de irse.

La estadística descriptiva “adopta la forma de una distribución de frecuencias, la cual consiste en un cuadro en el que figuran atribuidos a las distintas categorías, dimensiones o valores de una sola variable, la cifra que indica el total de veces que cada una se halla repetida en los datos recogidos” (Sierra, 1976, p.339). Se realizó un análisis por dimensión y por ítem de cada uno de los instrumentos correspondientes a la variable satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse, en donde se obtuvieron los valores de la media aritmética, que significa el promedio de un conjunto de valores obtenidos, en este caso el promedio de cada una de las variables con respecto a las dimensiones e ítems mencionados anteriormente; la desviación típica y finalmente se calculó el coeficiente de variación, el cual se obtiene de calcular el valor de la desviación típica entre la media aritmética, tal y como puede observarse en la fórmula a continuación:

$$C_V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

En segundo lugar, se realizó un análisis correlacional simple de las dimensiones de la variable satisfacción laboral y de intención de abandono para la empresa “A” y “B” por separado y luego en conjunto, y posteriormente un análisis correlacional simple de las dimensiones de compromiso organizacional y de intención de abandono para la empresa “A” y “B” por separado y luego en conjunto mediante un coeficiente de correlación de Pearson (r), el cual “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón [...]. El coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a +1.00 indicando una correlación negativa perfecta o una positiva perfecta respectivamente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.532).

Finalmente, en este estudio no se pudo analizar el efecto de las variables independientes (satisfacción laboral y compromiso organizacional) sobre la dependiente (intención de irse) (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), por medio de la regresión múltiple, ya que efectivamente al realizar el análisis correlacional entre dichas variables, no se encontró relación significativa entre ellas y por esto, sería un ejercicio fútil ni siquiera de un grado parsimonioso (Sierra-Bravo, 1994).

5. Factibilidad del estudio.

Debido a que este estudio se llevó a cabo en las empresas cuya ubicación se encontraba dentro del área metropolitana de Caracas, la movilización hasta las mismas fue de gran facilidad. Así mismo se contó con los recursos humanos que sirvieron como fuente de información para la recolección de los datos necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación. El instrumento se repartió y gracias a la cultura de responder sobre encuestas de esta índole, fue relativamente fácil para quienes lo hicieron a pesar de la mortalidad implícita. Igualmente estuvieron al alcance los recursos tecnológicos para el levantamiento, la interpretación y análisis de dichos datos.

Es importante tener en cuenta que en la Venezuela actual no se puede asegurar nada, solamente se invitó a participar en el estudio y se utilizaron las mejores estrategias de

convencimiento. Aquellas empresas que no lo hicieron o no respondieron al llamado son consideradas como mortalidad muestral.

6. Consideraciones éticas.

Es importante resaltar que en la presente investigación se resguardó la información confidencial y anonimato de cada empresa y participante.

De igual manera, se aseguró que la participación de los individuos se propiciara de forma voluntaria, y ya que la intención de la investigación fue llegar a conclusiones generales y no individuales, no se requirieron los datos personales de los encuestados.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para realizar el análisis de los datos obtenidos en los instrumentos aplicados en las empresas se utilizó el programa SPSS 19.0 para Windows, y serán presentados de la siguiente manera: en primer lugar se muestran los análisis estadísticos descriptivos, en los cuales se expone una distribución de frecuencias de las variables demográficas (género y edad) y de las variables posicionales (nivel educativo y años de servicio); posteriormente se analizan los cruces entre dichas variables para la empresa “A” y la empresa “B” por separado. Inmediatamente se muestran los análisis de las variables demográficas y posicionales con las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono por separado, tanto para la empresa “A” como para la “B”, exponiendo los promedios de respuestas para cada dimensión y en general. En segundo lugar se presenta el análisis correlacional simple, iniciando con las correlaciones entre las dimensiones para la variable satisfacción laboral e intención de abandono para la empresa “A” y para la empresa “B”, primero por separado y luego en conjunto; y finalizando se exponen las correlaciones entre las dimensiones de compromiso organizacional e intención de abandono para la empresa “A” y la empresa “B”, primero por separado y luego en conjunto.

1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO.

Para el análisis estadístico descriptivo de las variables generales del estudio se realizó la distribución de frecuencias de cada una de las variables y se calcularon las medidas de tendencia central, en este caso, la media aritmética, la desviación típica o estándar (DE) y el coeficiente de variación, a partir de los datos recolectados de la muestra.

1.a. Variables Demográficas.

- Género: como se observa en la siguiente tabla (Tabla 14), el 37% de los sujetos de la muestra eran del sexo femenino, y el 63% restante del sexo masculino.

Tabla 14. Distribución de frecuencias según Género.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	30	37%
Masculino	51	63%
Total	81	100%

- Edad: según la distribución de esta variable (Tabla 15) podemos observar que el mayor porcentaje de gerentes de las empresas se encuentran entre los 31 y 36 años (43%), mientras que el menor porcentaje de ellos se ubica entre los 55 y más años (1%). Esto podría darnos a pensar que las empresas están prefiriendo trabajar con gente talentosa relativamente joven que tengan al menos 10 años de experiencia en el mundo laboral, para que logren desarrollar su potencial por medio de efectivas retenciones.

Tabla 15. Distribución de frecuencias según Edad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 - 30	6	7%
31 - 36	35	43%
37 - 42	29	36%
43 - 48	4	5%
49 - 54	6	7%
55 - y más	1	1%
Total	81	100%

1.a.1. Variables Posicionales.

- Nivel educativo: según esta distribución (Tabla 16), la mayoría de los gerentes están ubicados en el nivel educativo universitario (49%), seguido por el nivel magister (23%), mientras que ninguno se ubica en doctorado. Podemos asegurar que estamos ante una muestra de alto grado de formación académica.

Tabla 16. Distribución de frecuencias según Nivel Educativo.

Nivel de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
TSU	7	9%
Universitario	40	49%
Especialista	15	19%
Magister	19	23%
Doctorado	0	0%
Total	81	100%

- Años de servicio en la organización: tal y como se observa en la siguiente tabla de frecuencias (Tabla 17), el mayor porcentaje de gerentes se ubica entre 1 y 5 años de antigüedad (40%), mientras que el menor porcentaje se centra entre los 32 y más años de antigüedad (1%) y ninguno se ubicó en el rango comprendido entre los 22 y 26 años de antigüedad (0%). Ello

permite pensar que hay renovación de los cuadros gerenciales con una alta frecuencia para evitar acumulaciones o más bien antigüedades que no contribuyen a visiones mucho más contingentes a los planes propuestos [impuestos] por casa matriz.

Tabla 17. Distribución de frecuencias según Años de Servicio.

Años de Servicio	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1	4	5%
1 - 5	32	40%
6 - 11	27	33%
12 - 16	12	15%
17 - 21	3	4%
22 - 26	0	0%
27 - 31	2	2%
32 y más	1	1%
Total	81	100%

A los efectos de presentar la información de la investigación se han separado dos grupos: el primero corresponde a un cluster de la Empresa “A”, el cual agrupa a los 63 sujetos que laboran en esta organización y que respondieron los tres (3) instrumentos correspondientes a las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse, que fueron enviados.

El segundo cluster lo conforma la Empresa “B”, el cual agrupa a los 18 sujetos que laboran en esta organización y que respondieron los tres (3) instrumentos correspondientes a las variables satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse, que fueron enviados.

1.b. Cruce de variables demográficas y posicionales para la empresa “A”.

En la siguiente tabla se aprecia que en la empresa “A” la población de género masculino predomina sobre la femenina, y adicionalmente, puede observarse como entre ambos el nivel de estudios es alto, ya que imperan las personas con grado universitario, es decir, licenciados o ingenieros, mientras que las personas con niveles inferiores –TSU- son escasas. Y es de notar que, a pesar que no son la mayoría, la cantidad de personas con grados académicos superiores, como lo es el caso de los especialistas y los magister, tanto hombres como mujeres.

Tabla 18. Género y Nivel Educativo.

<i>Nivel Educativo</i>	<i>Género</i>		<i>Total</i>
	Femenino	Masculino	
TSU	2	1	3
Universitario	12	19	31
Especialista	5	9	14
Magister	5	10	15
<i>Total</i>	24	39	63

Del cruce entre la variable años de servicio y nivel educativo, tabla 19, se logra apreciar la evolución en la exigencia de reclutamiento y selección de personal, en donde cada vez más el grado académico universitario es necesario no sólo para ingresar sino también para permanecer laborando como una política relativamente nueva en los últimos 10 años, ya que para mediados de los años 90 se definió como meta el mejorar el reclutamiento y la selección de manera de reclutar solo empleados talentosos y a sus vez mejorar las capacidades de los mismos para retenerlos (Capelli, 2008).

Tabla 19. Años de Servicio y Nivel Educativo.

<i>Edad</i>	<i>Años de Servicio</i>					<i>Total</i>
	Menos de 1	1 - 5	6 - 11	12 - 16	17 - 21	
25 - 30	1	3	0	0	0	4
31 - 36	1	12	13	3	0	29
37 - 42	2	9	8	2	2	23
43 - 48	0	1	1	2	0	4
49 - 54	0	1	1	0	1	3
Total	4	26	23	7	3	63

En los datos presentados a continuación en la tabla 20, puede sugerirse que también la edad, acorde con la educación, ha sido una política de ingreso, ya que de esta manera se logra mantener una plantilla educada y relacionada con una etapa de producción en adultos relativamente jóvenes inferiores a los 42 años; tal y como es el caso de las personas que tienen entre 31 y 36 años, representantes de la mayoría N=29, que cuentan con una grado de experiencia que va acorde a su edad.

Por otra parte, podemos pensar en la cantidad de años de servicio como una meta de la empresa, en donde se retenga al personal altamente calificado y considerado como clave dentro de la misma, ya que el objetivo “no debería ser retenerlos a todos o hacer lo que sea por reducir la rotación, sino retener a aquellos quienes verdaderamente le agregan un valor y que son difíciles y costosos de conseguir” (Luecke, 2004).

Tabla 20. Años de Servicio y Edad

<i>Nivel Educativo</i>	<i>Años de Servicio</i>					<i>Total</i>
	Menos de 1	1 - 5	6 - 11	12 - 16	17 - 21	
TSU	0	0	1	1	1	3
Universitario	2	13	11	4	1	31
Especialista	1	3	8	2	0	14
Magister	1	10	3	0	1	15
Total	4	26	23	7	3	63

1.c. Cruce de variables demográficas y posicionales para la empresa “B”.

Al igual que en la empresa “A”, en la tabla siguiente, el género masculino sigue predominante ante el femenino, sin embargo, en este caso puede apreciarse una diferencia en el grado académico, ya que en los hombres claramente se evidencia un alto nivel educativo (universitarios= 7), al contrario de las mujeres, quienes están mucho más preparadas académicamente (universitarias =2; especialistas= 1 y magister= 3).

Tabla 21. Género y Nivel Educativo.

<i>Nivel Educativo</i>	<i>Género</i>		<i>Total</i>
	Femenino	Masculino	
TSU	0	4	4
Universitario	2	7	9
Especialista	1	0	1
Magister	3	1	4
Total	6	12	18

En la tabla 22 se han vuelto evidentes los cambios que se han implantado en los últimos cinco (5) o seis (6) años en la política de captación de individuos con mayor nivel académico, debido a que en aquellas personas con más de seis (6) años de servicio no se ubica ninguna con grado académico superior al universitario, a diferencia de aquellas con menos antigüedad en la empresa, entre los cuales pueden distinguirse los especialistas y magister. Este cambio pudo haber surgido por las nuevas exigencias del negocio, por el crecimiento de éste, o quizás por las operaciones mismas.

Tabla 22. Años de Servicio y Nivel Educativo.

<i>Edad</i>	<i>Años de Servicio</i>					<i>Total</i>
	1 - 5	6 - 11	12 - 16	17 - 21	32 y más	
25 - 30	0	2	0	0	0	2
31 - 36	4	0	2	0	0	6
37 - 42	1	2	3	0	0	6
43 - 48	1	0	0	2	0	3
49 - 54	0	0	0	0	1	1
Total	6	4	5	2	1	18

De acuerdo a los datos seguidamente presentados se puede inferir que la empresa “B” no ha estado muy orientada en los últimos 11 años a captar personal joven, ya que de la población muestral sólo dos (2) personas han sido ingresadas con edades comprendidas entre 25 y 30 años. Por otro lado, aquellos con edades entre 31 y 36 años parecen ubicarse la mayoría del personal, es decir, es probable que la misma atraiga o reclute personas no tan jóvenes por ser una política “razonable para sus operaciones” o para su cultura.

Tabla 23. Años de Servicio y Edad

<i>Nivel Educativo</i>	<i>Años de Servicio</i>					<i>Total</i>
	1 - 5	6 - 11	12 - 16	27 - 31	32 y más	
TSU	0	1	1	2	0	4
Universitario	1	3	4	0	1	9
Especialista	1	0	0	0	0	1
Magister	4	0	0	0	0	4
Total	6	4	5	2	1	18

2.a Satisfacción Laboral.

Es el “estado placentero que depende de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus valores y de las expectativas que tienen acerca del trabajo” (Herencia, 2003; cp. Vila, 2005, p.34).

Operacionalmente, es la puntuación obtenida de las respuestas dadas por el trabajador, a los 12 ítems del cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, elaborado por Meliá y Peiró (1989; cp. Vila, 2005) [...]. Las dimensiones de esta variable son:

- *“Satisfacción con la supervisión: evalúa las relaciones personales con los supervisores, la forma en que los supervisores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de su supervisión, el apoyo recibido de los superiores y la igualdad y justicia de trato recibida en la empresa.*
- *Satisfacción con el ambiente físico del trabajo: relativo al espacio físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo.*
- *Satisfacción con las prestaciones recibidas: grado en el que la empresa cumple en convenio, las disposiciones, leyes laborales y la forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales” (p.35).*

2.a.1. Empresa "A".

Tabla 24. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral.

Dimensión	Ítem	Reactivo	Insatisfecho					Satisfecho			Total	Media	DE	CV
			Bastante	Muy	Algo	Insatisfecho	Indiferente	Algo	Muy	Bastante				
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	1	Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	0	1	3	1	13	33	12	63	5,75	1,047	18,21%	
	2	Limpeza, higiene y salubridad del lugar de trabajo	1	3	11	3	9	27	9	63	5,11	2	30,67%	
	3	Entorno físico y disposición en el lugar de trabajo	4	3	6	4	20	20	6	63	5,11	2	30,67%	
	4	Temperatura de lugar de trabajo	4	3	6	4	20	20	6	63	5,11	2	30,67%	
Satisfacción con la supervisión	5	Relaciones personales con sus superiores	3	0	3	0	5	31	21	63	5,87	1	24,38%	
	6	Supervisión ejercida sobre la persona	2	1	3	1	10	34	12	63	5,63	1	23,73%	
	7	Proximidad y frecuencia de la supervisión	1	2	3	1	7	34	15	63	5,75	1	22,73%	
	8	Forma en que los superiores juzgan las tareas	2	2	3	3	13	26	14	63	5,49	1	26,56%	
	9	Igualdad y justicia de trato que se recibe de la empresa	2	1	8	4	10	23	15	63	5,35	2	29,29%	
	10	Apoyo recibido por los superiores	1	2	4	1	11	26	18	63	5,68	1	24,45%	
Satisfacción con las prestaciones recibidas	11	Grado en el que la empresa cumple con el convenio, disposiciones y leyes laborales	2	0	2	1	6	21	31	63	6,11	1	21,62%	
	12	Forma de la negociación en la empresa sobre aspectos laborales	2	0	7	2	12	20	20	63	5,57	2	27,11%	
Total			24	18	59	25	136	315	179	756				
			3%	2%	8%	3%	18%	42%	24%	100%				
			6%		29%			65%						
			Insatisfechos		Insatisfecho intermedio			Satisfecho						

Con respecto al cuadro resumen de todas las respuestas al instrumento de satisfacción laboral, tenemos que en un análisis ítem por ítem hay un coeficiente de variación de alto a muy alto ya que el valor mínimo es de 18,21%, y el máximo es de 30,67%, lo cual preocupa por la dispersión de los respondientes ante la misma pregunta en la empresa "A", pero sin embargo al tabular el total de las respuestas en tres franjas

tenemos que un 6% de las respuestas totales están en la zona de insatisfacción (Bastante y Muy Insatisfecho), mientras que un 65% están en la zona de satisfacción (Muy Satisfecho y Bastante Satisfecho) y finalmente, tener un 29% de las respuestas entre: indiferentes totales 3% e indiferentes tendientes a satisfechos un 18% en contraposición de indiferentes a insatisfechos de 8%. Da una ligera intención de orientación más hacia la satisfacción, de manera leve, que hacia la insatisfacción.

En general, la dispersión de los valores en términos de respuesta son relativamente altos destacando la satisfacción con el ambiente físico del trabajo y las prestaciones recibidas, y aunque los valores de la media son razonables, entre 5,00 y 6,00 aproximadamente, la dispersión nos deja ver que hay insatisfacción generalizada.

En la siguiente tabla se aprecia que los sujetos del género femenino demuestran una mayor cohesión (6,36%) en sus respuestas en comparación a los del género masculino (8,06), aunque ambas son bastante homogéneas.

Por otro lado, ambos demuestran estar más satisfechos con las prestaciones recibidas y menos satisfechos con el ambiente físico del trabajo, ubicándose así en un nivel de satisfacción laboral medio: 5,49 para las mujeres y 5,59 para los hombres.

Tabla 25. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Género.

Género		Femenino	Masculino
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	5,15	5,16
	Satisfacción con la supervisión	5,65	5,79
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	5,82	6,03
	<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>5,49</i>	<i>5,59</i>
N		24	39
DE		0,349	0,450
Coefficiente de Variación		6,36%	8,06%

En relación a la variable demográfica correspondiente a la edad, se puede observar en la Tabla 26 que aquellos gerentes comprendidos entre las edades de 25 y 30 años muestran una menor dispersión (5,33%) en comparación con el resto, ubicando su mayor satisfacción en las prestaciones recibidas (5,75) por la organización donde laboran y la menor en el ambiente físico del trabajo (5,19).

Tabla 26. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Edad.

Edad		25 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 48	49 - 54
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	5,19	5,16	5,19	5,34	5,17
	Satisfacción con la supervisión	5,38	5,85	5,63	5,83	5,63
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	5,75	5,89	5,85	5,90	5,84
	Satisfacción Laboral	5,38	5,63	5,52	5,63	5,48
	N	4	29	23	4	3
	DE	0,286	0,406	0,335	0,305	0,345
	Coefficiente de Variación	5,33%	7,21%	6,07%	5,41%	6,29%

Por otro lado, la mayoría de la totalidad de sujetos (N= 29), que tienen entre 31 y 36 años de edad, muestran mayor y cercana satisfacción con la supervisión (5,85) y las prestaciones recibidas (5,89), sin embargo, son el grupo con menor cohesión en sus respuestas (7,21%). Es importante destacar que en esta empresa no se ubicaron personas dentro del rango 55 años y más.

Tomando en cuenta que el valor mínimo de la media obtenido para cada uno de los grupos etarios fue de 5,38 y el mayor de 5,63, se puede decir que todos los individuos se sienten medianamente satisfechos con cada una de las dimensiones propias de la variable satisfacción laboral.

En la tabla 27 que corresponde al cruce entre la satisfacción laboral y el nivel educativo, se obtuvo que el grupo con mayor frecuencia (N= 31) y más homogéneo (6,24%) son universitarios, los cuales mostraron estar más satisfechos con las prestaciones recibidas por parte de la empresa (5,94).

Tabla 27. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Nivel Educativo.

Nivel Educativo		TSU	Universitario	Especialista	Magister
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	5,18	5,26	5,00	4,55
	Satisfacción con la supervisión	5,73	5,73	5,80	5,56
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	5,83	5,94	6,05	6,07
	Satisfacción Laboral	5,53	5,58	5,56	5,31
N		3	31	14	15
DE		0,352	0,348	0,548	0,774
Coefficiente de Variación		6,37%	6,24%	9,86%	14,57%

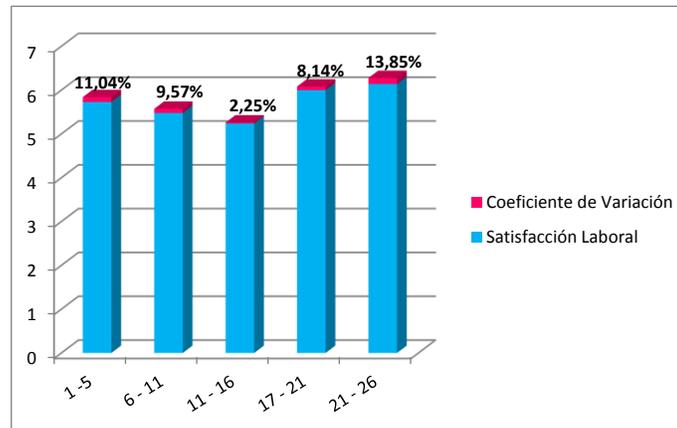
Por su parte, aquellos que tienen el mayor nivel educativo (magister), ya que no existe ninguno con doctorado, sugieren tener, de acuerdo a los resultados, respuestas relativamente más heterogéneas (14,57%).

En general, de acuerdo a las medias oscilantes entre 5,31 y 5,58, los individuos presentan niveles medios de satisfacción.

Respecto a la variable posicional referente a los años de servicio, véase tabla 28 y gráfico 4, se tiene una alta dispersión (13,85%) de respuestas en el grupo comprendido entre los 22 y 26 años de antigüedad, mientras que los sujetos que han trabajado en la empresa entre 12 y 16 años tienen una menor dispersión (2,25%), mostrándose en ambos casos una mayor satisfacción con las prestaciones recibidas (6,67 y 5,33 respectivamente) y seguidamente con la supervisión (6,61 y 5,30 respectivamente).

Tabla 28. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Años de Servicio.

Años de Servicio		1 - 5	6 - 11	12 - 16	17 - 21	22 - 26
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	5,13	5,05	5,11	5,43	5,17
	Satisfacción con la supervisión	5,92	5,56	5,30	6,40	6,61
	Satisfacción con las prestaciones recibidas.	6,38	6,10	5,33	5,93	6,67
	Satisfacción Laboral	5,73	5,48	5,24	6,00	6,14
N		4	26	23	7	3
DE		0,632	0,524	0,118	0,488	0,850
Coefficiente de Variación		11,04%	9,57%	2,25%	8,14%	13,85%



Gráfica 4. Satisfacción Laboral y Años de Servicio.

No se encontraron personas que para el momento del estudio tuvieran menos de un (1) año en la organización, ni tampoco que tuvieran más de 27. Así mismo, apenas se encontraron cuatro (4) entre 1 y 5 años de antigüedad. Esto nos indica que la gran mayoría de gerentes tienen aproximadamente entre 10 y 20 años trabajando en esta empresa porque se sienten satisfechos de alguna manera u otra en ella.

En general puede decirse que en su mayoría, los sujetos de la empresa “A”, manifiestan una satisfacción media. La gran mayoría se ubica en los valores que se encuentra entre el rango de 5,00 a 6,00; y algunos casos aislados, como lo son las personas de más de 17 años de servicio en la empresa, que demostraron tener 6,00 y 6,14 en la media de satisfacción laboral.

El colectivo de gerentes pertenecientes a esta empresa reveló además sentirse mucho más satisfechos con las prestaciones recibidas y la supervisión a diferencia de la satisfacción con el ambiente físico de trabajo. De acuerdo a Wagner y Harter (2008), este es un aspecto de vital importancia en la escala de los elementos que los empleados más valoran de sus compañías, ya que el hecho de tener los materiales y equipos que son necesarios para realizar un trabajo bien hecho, de manera segura, confortable y productivo afectan positivamente su desempeño.

2.a.2. Empresa "B".

Tabla 29. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral.

Dimensión	Ítem	Reactivo	Bastante Insatisfecho		Muy Insatisfecho		Algo Insatisfecho		Indiferente		Algo Satisfecho		Muy Satisfecho		Total	Media	DE	CV
			1	0	7	0	0	7	1	16	5,31	1	24,52					
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo	1	Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	1	0	7	0	0	7	1	16	5,31	1	24,52					
	2	Limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo	0	1	11	0	2	7	5	16	5,75	1	25,01					
	3	Entorno físico y disposición en el lugar de trabajo	0	0	2	0	6	5	3	16	5,44	1	22,5					
	4	Temperatura del lugar de trabajo	1	1	4	0	2	7	1	16	4,63	2	39,33					
Satisfacción con la supervisión	5	Relaciones personales con sus superiores	1	0	0	0	2	9	4	16	5,94	1	16,8					
	6	Supervisión ejercida sobre la persona	0	0	2	2	0	9	3	16	5,69	1	21					
	7	Proximidad y frecuencia de la supervisión	0	0	2	0	2	10	2	16	5,63	1	20,37					
	8	Forma en que los superiores juzgan las tareas	1	1	0	0	4	7	3	16	5,5	1	24,84					
	9	Igualdad y justicia de trato que se recibe de la empresa	0	1	2	0	1	10	2	16	5,44	1	26,82					
	10	Apoyo recibido por los superiores	0	1	1	0	3	9	2	16	5,5	1	23,95					
Satisfacción con las prestaciones recibidas	11	Grado en el que la empresa cumple con el convenio, disposiciones y leyes laborales	0	0	1	0	1	8	6	16	6,13	1	16,72					
	12	Forma de la negociación en la empresa sobre aspectos laborales	0	1	0	1	1	10	3	16	5,81	1	18,02					
Total			4	6	32	3	24	98	35	192								
			2%	3%	17%	2%	13%	51%	18%	100%								
			5%		31%			69%										
			Insatisfecho		Satisfecho Intermedio			Satisfecho										

Con respecto a la tabla anterior, que contiene un resumen de todas las respuestas al instrumento de satisfacción laboral para la empresa "B", tenemos que en un análisis ítem

por ítem hay un coeficiente de variación de alto a muy alto ya que el valor mínimo es de 16,8%, y el máximo es de 39,33%, lo cual preocupa por la dispersión de los respondientes ante la misma pregunta, pero sin embargo al tabular el total de las respuestas en tres franjas tenemos que un 5% de las respuestas totales están en la zona de insatisfacción (Bastante y Muy Insatisfecho), mientras que un 69% están en la zona de satisfacción (Muy Satisfecho y Bastante Satisfecho) y finalmente tener un 31% de las respuestas entre: indiferentes totales 2% e indiferentes tendientes a satisfechos un 13% en contraposición de indiferentes a insatisfechos de 17%.

En general, la dispersión de los valores en términos de respuesta son relativamente altos destacando la satisfacción con el ambiente físico del trabajo y la supervisión, y aunque los valores de la media son razonables, entre 5,00 y 6,00 aproximadamente, la dispersión nos deja ver que hay insatisfacción generalizada.

En relación a la variable demográfica correspondiente al género, véase tabla 30, las respuestas de los hombres se mostraron más homogéneas (5,19%) que las de las mujeres (7,19%), en donde ambos muestran sentirse más satisfechos con las prestaciones recibidas (6,35 y 5,43 respectivamente) por la empresa y menos satisfechos con el ambiente físico de trabajo (5,60 y 4,57 respectivamente).

De acuerdo a los valores medios obtenidos, los hombres, representantes de la mayoría (N=10), se encuentran un poco más satisfechos laboralmente que las mujeres que se ubican, aunque muy cercano, por debajo de 5,00, es decir, se encuentran en la zona de baja a mediana satisfacción.

Tabla 30. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Género.

Edad	25 - 30	31 - 36	37 - 42	49 - 54	55 y más	
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	6,25	5,13	5,50	5,13	3,50
	Satisfacción con la supervisión	5,50	5,88	5,46	6,00	5,17
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	7,00	5,88	5,81	6,25	6,00
	Satisfacción Laboral	6,00	5,63	5,53	5,75	4,75
N	1	4	8	2	1	
DE	0,750	0,433	0,194	0,591	1,273	
Coefficiente de Variación	12,50%	7,70%	3,50%	10,27%	26,80%	

En la tabla y gráfico que se presentan a continuación, referente a las edades de los sujetos de la muestra, se concluye que aquellos comprendidos entre los 37 y 42 años de edad (representantes de la mayoría, (N=8) demuestran estar más satisfechos con las prestaciones recibidas (5,81), y menos satisfechos con la supervisión (5,46) y tener una mayor cohesión (2,91%) con sus respuestas. Mientras que no se encontraron individuos que se ubicaran entre los 43 y 48 años de edad.

Tabla 31. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Edad.

Género		Femenino	Masculino
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	4,57	5,60
	Satisfacción con la supervisión	4,95	6,03
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	5,43	6,35
	Satisfacción Laboral	4,90	5,94
N		6	10
DE		0,429	0,377
Coefficiente de Variación		8,76%	6,34%

Cabe destacar que el sujeto (N=1) que tiene 55 o más años de edad, presenta un alto grado de heterogeneidad (21,93%) respecto a las respuestas dadas, a diferente de otros grupos que lucen más homogéneos y además demuestra tener el valor promedio de satisfacción laboral más bajo (4,75). Esto se debe a que a diferencia de la satisfacción con las prestaciones recibidas y con la supervisión (6,00 y 5,17 respectivamente), le otorgó un valor muy bajo (3,50) a la satisfacción con el ambiente físico de trabajo, ocurriendo evidentemente una variación en términos de homogeneidad entre las respuestas.

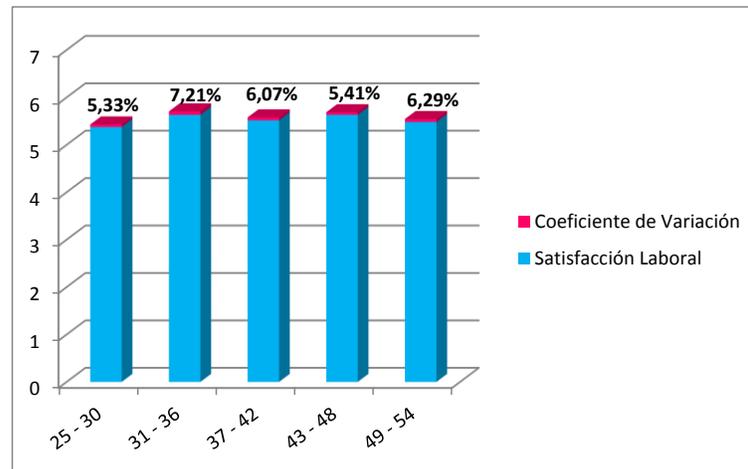


Gráfico 5. Satisfacción Laboral y Edad.

Si comparamos los resultados comentados anteriormente con las respuestas dadas por la persona que tiene entre 25 y 30 años podemos observar que su coeficiente de variación es relativamente bajo (10,42%) porque los puntajes promedios para cada una de las dimensiones son homogéneos. Y además de esto, es el grupo que más satisfecho está laboralmente (6,00) en comparación a los demás que también se encuentran muy cercanos.

Con respecto al nivel educativo, véase tabla 32 y gráfico 6, se obtuvo que los gerentes que son técnicos superiores universitarios muestran el más bajo grado de dispersión (0,79%), lo cual significa que sus respuestas dadas para cada una de las dimensiones se asemejan unas entre otras en gran medida, donde manifestaron sentirse más satisfechos con las prestaciones recibidas (6,17).

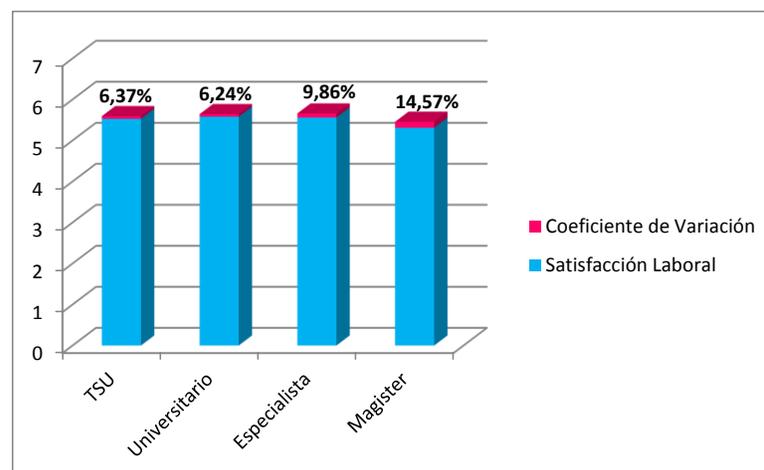
Por otra parte, los individuos con estudios de maestría resultaron tener el más alto nivel de dispersión (9,11%), aunque aun relativamente bajo ya que los promedios indican ser bastante homogéneos entre sí.

Es relevante destacar que la mayoría de los sujetos tienen únicamente estudios universitarios (N=8), y que al igual que en la empresa “A”, no se encontraron gerentes que tuvieran estudios de doctorado. Esto podría darnos alguna señal de que hay personas que ocupan altos cargos aunque no tengan realmente una preparación importante para

asumirlo. Esto igual no descarta que sean personas de alto valor y potencialidad para la empresa.

Tabla 32. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Nivel Educativo.

Nivel Educativo	TSU	Universitario	Especialista	Magister	
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	6,08	5,34	4,13	5,08
	Satisfacción con la supervisión	6,06	5,65	4,42	5,89
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	6,17	6,00	5,00	6,33
	Satisfacción Laboral	6,08	5,60	4,42	5,69
N	3	8	2	3	
DE	0,058	0,328	0,446	0,634	
Coefficiente de Variación	0,95%	5,86%	10,09%	11,13%	



Gráfica 6. Satisfacción Laboral y Nivel Educativo.

En la tabla 33 correspondiente al cruce entre la variable satisfacción laboral y la variable posicional años de servicio, se observa que existe una gran diferencia entre las similitudes de respuestas con respecto a los sujetos que tiene entre 27 y 31 años de antigüedad y los que tienen 32 y más; ya que en el primer caso se aprecia un alto nivel de cohesión (1,99%) mientras que en el segundo un alto nivel de dispersión (21,93%), esto ocurre debido a la homogeneidad y heterogeneidad respectivamente, en las respuestas brindadas en relación a cada una de las dimensiones. Sin embargo a pesar de esto, ambos muestran el mismo nivel de satisfacción con las prestaciones recibidas (6,00).

Tabla 33. Estadística Descriptiva de la Variable Satisfacción Laboral y Años de Servicio.

Años de Servicio		1 -5	6 - 11	12 - 16	17 - 21	27 - 31	32 y más
Dimensiones	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	5,13	4,44	5,88	5,94	5,75	3,50
	Satisfacción con la supervisión	4,50	5,29	5,63	6,50	6,00	5,17
	Satisfacción con las prestaciones percibidas.	4,50	5,75	6,38	6,50	6,00	6,00
	<i>Satisfacción Laboral</i>	4,71	5,08	5,83	6,31	5,92	4,75
	N	2	4	4	4	1	1,00
	DE	0,120	0,341	0,387	0,108	0,048	0,636
	Coefficiente de Variación	2,55%	6,71%	6,64%	1,71%	0,81%	13,40%

Se puede decir que existe una equitativa distribución entre la cantidad de personas que participaron pertenecientes a los diferentes grupos de antigüedad, aunque no se encontraron sujetos con menos de un (1) año. Si bien claramente se evidencia una mayoría (N=8) en los que tienen de seis (6) a 21 años de servicio en la empresa, mientras que la minoría (N=1) se ubica de 27 en adelante. Esto nos puede dar a inferir que al igual que en la empresa “A” los individuos han permanecido por 10 y más años en la organización gracias a sus niveles de satisfacción laboral que son considerados

como medios, ya que oscilan entre 5,08 y 6,31 para los de 6 a 11 años y para los de 17 a 21 años respectivamente.

Para el caso de ambos extremos de los rangos establecidos, son los que presentan los niveles de satisfacción laboral más bajos (4,70 aproximadamente). Es posible que los gerentes que llevan poco tiempo en la empresa, de 1 a 5 años, no se sienten completamente satisfechos con la supervisión y con las prestaciones recibidas, mientras que el que tiene laborando en la organización por 32 años o más le otorgó el más bajo valor a la satisfacción con el ambiente de trabajo.

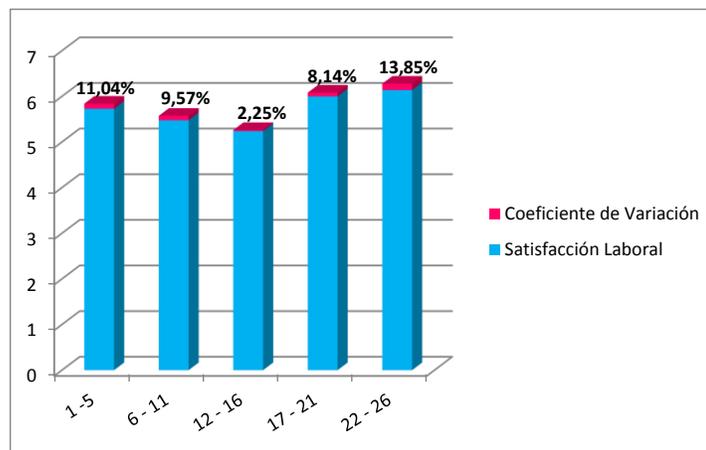


Gráfico 7. Satisfacción Laboral y Años de Servicio.

3.a. Compromiso Organizacional.

Es el “estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con la organización, además tiene implicaciones en la decisión de continuar siendo miembro de la organización” (Vila, 2005, p.33).

Operacionalmente, es la puntuación obtenida de las respuestas dadas por el trabajador, de cada uno de los factores de la escala de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997; cp. Vila, 2005). Las dimensiones de esta variable son:

- “Compromiso afectivo: se refiere al apego emocional, identificación e implicación con la organización.
- Compromiso normativo: refleja los sentimientos de obligación del empleado de permanecer en la empresa.
- Compromiso de continuidad: revela el conocimiento de los costos asociados con dejar la organización” (p.34).

Con la finalidad de facilitar el análisis de la variable se fijaron tres niveles: bajo, medio y alto compromiso con la organización.

“(a) Bajo: este indica una actitud desfavorable o una relación poco intensa del individuo con su organización, en la cual el trabajador no se siente identificado, obligado, ni percibe ningún costo importante asociado a dejar la misma.

(b) Medio: señala una actitud favorable hacia la organización o una relación intensa entre el trabajador y la misma, en la cual el sujeto posee identificación, obligación o percibe algún costo asociado a dejar la organización.

(c) Alto: señala una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre el sujeto y la misma, en la cual es trabajador se encuentra altamente identificado, obligado o asocia un alto costo a dejar la organización” (Lujano y Contreras, 1999, p.56).

Para la determinación de los niveles de compromiso se tomó en cuenta que el valor máximo que un sujeto podía atribuir a las diversas afirmaciones del instrumento respectivo era 7 (totalmente de acuerdo), lo cual para efectos de este estudio indica un alto nivel de compromiso, mientras que la puntuación mínima que podía asignar a las afirmaciones del instrumentos era 1 (totalmente en desacuerdo), por lo que se asumió para efectos del estudio que indica un bajo nivel de compromiso. Y por último, se determinó el rango entre las opciones de respuestas 6 (7-1) y se dividió entre tres para obtener los niveles deseados (Lujano y Contreras, 1999)

Tabla 34. Niveles de Compromiso Organizacional. (Lujano y Contreras, 1999). Adaptado por Badell y Stanchieri, 2011.

Niveles	Intervalos
Bajo compromiso	1 a 3
Mediano compromiso	3,1 a 5,1
Alto compromiso	5,2 a 7

3.a.1. Empresa "A".

Tabla 35. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional.

Dimensión	Ítem	Reactivo											Media	DE	CV
			Totamente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totamente de Acuerdo	Total					
Compromiso de Continuidad	1	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	18	5	25	7	3	1	1	60	5,35	1,39	25,94%		
	3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	2	5	12	8	18	9	6	60	4,43	1,58	35,60%		
	4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	17	5	24	3	7	2	2	60	5,22	1,37	26,19%		
	5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría pocas alternativas	0	11	0	5	16	16	12	60	2,32	1,37	59,14%		
	16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	22	14	16	0	7	1	0	60	2,87	1,61	56,10%		
	17	Sería muy fácil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	1	3	4	5	30	11	6	60	3,05	1,29	42,43%		
Compromiso Normativo	2	Aunque resultara ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	2	7	20	9	9	4	9	60	4,07	1,71	41,92%		
	7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	11	4	11	9	18	6	1	60	3,68	1,7	46,25%		
	8	Esta organización merece mi lealtad.	0	1	4	5	19	16	15	60	5,5	1,24	22,58%		
	10	Yo no siento ninguna obligación ahora de permanecer con mi empleador actual	10	11	24	6	5	2	2	60	5,02	1,47	29,22%		
	11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	4	6	11	13	19	6	1	60	3,98	1,44	36,28%		
	13	Le debo muchísimo a mi organización.	0	1	2	7	15	23	12	60	5,55	1,14	20,56%		

Dimensión	Ítem	Reactivo										Total	Media	DE	CV
			Totamente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totamente de Acuerdo						
Compromiso Afectivo	6	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	5	6	9	12	18	7	3	60	4,08	1,6	39,17%		
	9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	0	0	2	1	17	23	17	60	5,87	0,97	16,44%		
	12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	0	0	1	3	23	21	12	60	5,67	0,91	16,12%		
	14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	20	15	16	4	1	3	1	60	5,6	1,45	25,93%		
	15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	23	16	15	1	1	3	1	60	5,77	1,43	24,78%		
	18	No me siento emocionalmente involucrado con esta organización.	20	18	14	3	4	0	1	60	5,72	1,32	23,01%		
Total			286,406	232,1185	313,7	136,09	323,2	238,38	152,094	1682					
			27%	21%	29%	13%	30%	22%	14%	156%					
			31%		46%			23%							
			Bajo Compromiso		Mediano Compromiso			Alto Compromiso							

Luego de realizar un análisis detallado para la variable compromiso organizacional (tabla 35), se concluyó que los valores correspondientes al coeficiente de variación son muy elevados, ya que el mínimo obtenido fue 16,12%, y el máximo 59,14%. Esto resulta algo inquietante por la heterogeneidad de los encuestados ante la misma pregunta. Sin embargo al tabular el total de las respuestas en tres niveles tenemos que un 31% de las respuestas totales están en la zona de Bajo Compromiso (Totalmente en Desacuerdo y Muy en Desacuerdo), un 23% están en la zona de Alto Compromiso (Muy de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo) y finalmente un 46% de las respuestas entre: indiferentes totales 13% e indiferentes tendientes a Alto Compromiso un 30% en contraposición de indiferentes a Bajo Compromiso de 29%. Esto es un reflejo de la dispersión, ya que ante cada reactivo hay diferentes posiciones que generan un resultado de poco o bajo compromiso en general.

Se puede decir que en general, la dispersión de las respuestas es relativamente alta destacando el compromiso normativo y el compromiso de continuidad. Y además de esto se evidencian valores de bajo a intermedio compromiso entre los individuos, ya que el promedio mínimo obtenido es de 2,32 y el máximo es de 5,87.

A raíz de los resultados anteriores y ante la presencia de unos coeficientes de variación tan altos resulta importante realizar un análisis a cada una de las dimensiones del compromiso por separado para conocer cuál de los tres es más coherente [menos variación].

Para lo cual se calculó el promedio para la media, la desviación estándar y para los coeficientes de variación en cada dimensión, y en la siguiente tabla se presentan los resultados.

Tabla 36. Promedios de la Variable Compromiso Organizacional.

Dimensión	Ítem	Total	Media	DE	CV
Compromiso de Continuidad	1, 3, 4, 6, 16, 17	60	3,87	1,435	40,90%
Compromiso Normativo	2, 7, 8, 10, 11, 13	60	4,63	1,450	32,80%
Compromiso Afectivo	6, 9, 12, 14, 15, 18	60	5,45	1,279	24,24%

Ahora se puede decir que las respuestas para los ítems de compromiso de continuidad presentan una mayor dispersión entre sí (40,90%) en comparación a las otras dos dimensiones, siendo el compromiso afectivo la de mayor cohesión (24,24%) entre las tres, ratificando entonces el valor de la media (5,45), el cual ubica a dicho compromiso en un nivel medio tendiendo a alto.

La tabla 37 y el gráfico 8 revelan que, en cuanto al género, la mayor cantidad de sujetos participantes son del sexo masculino (N=38), y que, al comparar los coeficientes de variación son los que tienen mayor cohesión entre sus respuestas (15,54%), y las mujeres menor (19,38%), aunque no por mucho.

Pese a los niveles establecidos previamente, ambos consideran sentir un alto compromiso afectivo hacia la empresa donde laboran (5,36 y 5,61 respectivamente), y un bajo compromiso de continuidad (3,92 y 3,80 respectivamente).

Tabla 37. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Género.

Género		Femenino	Masculino
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	3,80	3,92
	Compromiso Normativo	4,67	4,61
	Compromiso Afectivo	5,61	5,36
	Compromiso Organizacional	4,69	4,63
N		22	38
DE		0,909	0,719
Coefficiente de Variación		19,38%	15,54%

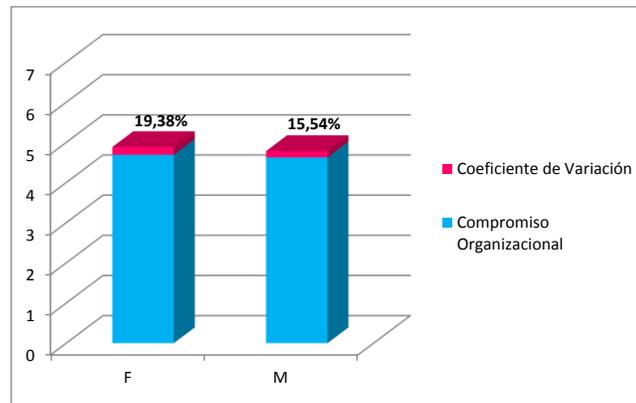


Gráfico 8. Compromiso Organizacional y Género.

Al analizar los datos obtenidos en la siguiente tabla, se puede concluir que todos los sujetos comprendidos en los distintos grupos de edades se sienten medianamente comprometidos afectivamente con la organización, ya que en esta dimensión es donde se centran los valores más altos de la media en comparación con las demás, mientras que en el compromiso de continuidad es donde se observan los valores más bajos.

En la actualidad los compromisos son de corto plazo y los profesionales exitosos tienen una alta movilidad laboral, a diferencia de años anteriores en los que los empleados eran más leales a sus compañías y por ende permanecían en ella durante muchos años (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod; cp. ElTiempo.com, 2003).

Tabla 38. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Edad.

Edad		25 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 48	49 - 54
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	3,87	3,83	3,83	3,71	4,17
	Compromiso Normativo	4,62	4,64	4,69	5,17	4,61
	Compromiso Afectivo	5,45	5,48	5,66	6,00	6,17
	Compromiso Organizacional	4,64	4,65	4,72	4,96	4,98
	N	4	29	20	4	3
	DE	0,790	0,823	0,916	1,160	1,050
	Coefficiente de Variación	17,01%	17,70%	19,38%	23,39%	21,08%

Sin embargo se hace necesario distinguir que entre los grupos de edades existen pequeñas diferencias en términos de los porcentajes obtenidos en los coeficientes de variación que nos indican valores elevados de heterogeneidad entre las respuesta. El más alto (23,39%) corresponde a las personas comprendidas entre los 43 y 48 años de edad, exponiendo así una mayor dispersión de respuesta que va desde 3,87 como mínimo y 6,00 como máximo; y el más bajo, que sigue siendo alto, es de 17,01% para los jóvenes de 25 y 30 años, seguido de los están entre 31 y 36 años con 17,70%.

En general, los datos promedios para la variable oscilantes entre 4,64 y 4,98, indican que los gerentes comprendidos entre estas edades manifiestan valores medios de compromiso organizacional.

Del cruce entre la variable compromiso organizacional y la variable posicional nivel educativo, véase tabla 39 y gráfico 9, se puede afirmar que los gerentes con estudios de TSU, representantes de la minoría (N=3), son los que muestran tener menor cohesión y mayor dispersión entre sus respuestas (20,95%), en cambio los que poseen el título de

magister tienen mayor cohesión y menor dispersión (16,53%), aunque no en gran medida, con respecto a las respuestas dadas.

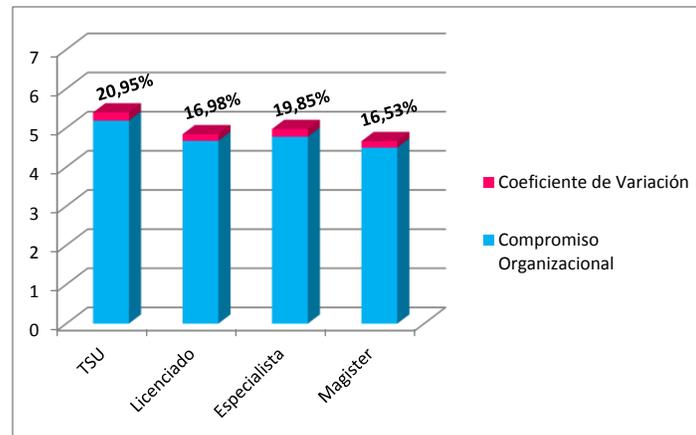
Esta tabla refleja que a menor nivel educativo hay una dispersión implícita y luciera que también a nivel de especialistas no hay mayor grado de vínculo por la dispersión que hay.

A pesar que todos los niveles coinciden en tener un elevado compromiso afectivo en la minoría de gerentes fue donde se encontró el valor más alto (6,39). Mientras que el más bajo se registró en la dimensión correspondiente al compromiso de continuidad (4,28).

De acuerdo a los promedios observados, los sujetos se encuentran medianamente comprometidos organizacionalmente, ya que el valor mínimo es de 4,50 y el máximo es de 5,19.

Tabla 39. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Nivel Educativo.

	Nivel Educativo	TSU	Licenciado	Especialista	Magister
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	4,28	3,83	3,86	3,86
	Compromiso Normativo	4,89	4,78	4,71	4,32
	Compromiso Afectivo	6,39	5,40	5,75	5,31
	<i>Compromiso Organizacional</i>	<i>5,19</i>	<i>4,67</i>	<i>4,77</i>	<i>4,50</i>
	N	3	28	14	15
	DE	1,086	0,793	0,948	0,743
	Coefficiente de Variación	20,95%	16,98%	19,85%	16,53%



Gráfica 9. Compromiso Organizacional y Nivel Educativo.

En relación a los años de servicio de los gerentes dentro de la organización, los datos expuestos en la siguiente tabla revelan que en los últimos tres grupos es donde se encuentran la menor cantidad de personas ($N=1$), y que la mayor dispersión de respuestas (29,48%) se encuentran entre los 22 y 27 años de antigüedad. Mientras que de 1 a 5 años, donde se ubican la mayor cantidad de gerentes ($N=23$), el coeficiente de variación es el más bajo (15,97%). Esto podría estar ocurriendo porque la organización no le está dando respuesta a estos sujetos o ya se les cumplió el ciclo y solo tienen compromiso de continuidad y afectivo, tomando en cuenta en tiempo que han estado laborando en ella.

Al observar el comportamiento de cada uno de los grupos con respecto a cada dimensión, se hace necesario destacar que los que sienten más compromiso de continuidad son aquellos que tienen 32 y más años de antigüedad en la organización (4,50), que en este caso es sólo una (1) persona, si bien aún es un valor intermedio, lo es en igual medida para los demás grupos que le asignaron valores cercanos pero debajo a este.

Por otra parte, las personas con menos de un (1) año de servicio son las que sienten mayor compromiso normativo (5,06), y las personas entre 22 y 27 años sienten un alto compromiso afectivo (7,00) hacia la empresa. Se dice que cuando los empleados se unen a una organización experimentan un período de luna de miel que dura aproximadamente

seis (6) meses, promedio, durante el cual generalmente están altamente comprometidos en su trabajo. La gente usualmente se une a una organización la cual les resulta emocionante. Tempranamente reciben mucha atención, y por eso no sienten aún suficientes experiencias negativas como para no sentirse comprometidos (Wagner y Harter, 2006).

Sabiendo esto, es posible que como los nuevos ingresos aún se encuentran en proceso de adaptación y de encantamiento se centran mucho más en cumplir las normas de la organización, mientras que los que tienen más de 20 años de antigüedad se claramente sienten menos necesidad de cumplir la normativa de la organización, pero esto no quiere decir que no se sientan emocionalmente involucrados y comprometidos hacia ella.

Tabla 40. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Años de Servicio.

	Años de Servicio	Menos de 1	1 - 5	6 - 11	12 - 16	17 - 21	22 - 27	32 y más
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	4,06	3,88	3,85	3,83	4,33	4,33	4,50
	Compromiso Normativo	5,06	4,67	4,68	4,65	5,00	4,33	4,17
	Compromiso Afectivo	6,11	5,37	5,47	5,51	6,17	7,00	5,62
	Compromiso Organizacional	5,07	4,64	4,67	4,67	5,17	5,22	4,67
	N	3	23	23	8	1	1	1
	DE	1,028	0,741	0,811	0,841	0,928	1,540	0,759
	Coefficiente de Variación	20,26%	15,97%	17,37%	18,02%	17,96%	29,48%	16,27%

3.a.2. Empresa "B".

Tabla 41. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional.

Dimensión	Ítem	Reactivo										Total	Media	DE	CV
			Totamente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totamente de Acuerdo						
Compromiso de Continuidad	1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	6	4	5	1	1	0	0	17	5,76	1,2	20,83%		
	3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1	2	5	1	2	2	4	17	4,35	2,03	46,64%		
	4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	0	1	3	1	4	4	4	17	5,12	1,62	31,56%		
	5	Si renunciara a esta organización, pienso que tendría pocas alternativas	7	4	5	0	0	1	0	17	2,12	1,32	62,12%		
	16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	8	4	2	1	2	0	0	17	2,12	1,41	66,46%		
	17	Sería muy fácil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.	4	1	2	2	5	2	1	17	4,24	1,99	46,82%		
Compromiso Normativo	2	Aunque resultara ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	2	4	3	0	5	0	3	17	3,82	2,07	54,16%		
	7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1	2	4	1	4	3	2	17	4,29	1,83	42,63%		
	8	Esta organización merece mi lealtad.	0	0	0	0	7	2	8	17	6,06	0,97	15,94%		
	10	Yo no siento ninguna obligación ahora de permanecer con mi empleador actual	3	7	3	1	2	1	0	17	5,29	1,49	28,17%		
	11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	0	0	4	1	6	4	2	17	4,94	1,35	27,23%		
	13	Le debo muchísimo a mi organización.	0	0	1	3	6	3	4	17	5,35	1,22	22,84%		

Dimensión	Ítem	Reactivo	Totalmente en Desacuerdo		Muy en Desacuerdo		Indiferente		De Acuerdo		Muy de Acuerdo		Total	Media	DE	CV
Compromiso Afectivo	6	Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	0	7	3	0	5	1	1	17	4,18	1,24	29,59%			
	9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	0	1	0	0	7	4	5	17	5,71	1,11	19,35%			
	12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	0	0	0	1	5	4	7	17	6	1	16,67%			
	14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	7	4	4	1	1	0	0	17	5,88	1,22	20,73%			
	15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	10	3	2	1	1	0	0	17	6,18	1,24	20,02%			
	18	No me siento emocionalmente involucrado con esta organización.	10	1	3	1	1	0	0	17	6,12	1,27	20,74%			
Total			59	45	49	16	64	31	41	306						
			19%	15%	16%	5%	21%	10%	13%	100%						
			34%		42%			24%								
			Bajo Compromiso		Mediano Compromiso			Alto Compromiso								

Con respecto al cuadro resumen que contiene las respuestas al instrumento de compromiso organizacional, tenemos que en un análisis ítem por ítem hay un coeficiente de variación de alto a muy alto ya que el valor mínimo es de 15,94%, y el máximo es de 66,46%, lo cual preocupa por la dispersión de los respondientes ante la misma pregunta en la empresa “B”, pero sin embargo al tabular el total de las respuestas en niveles tenemos que un 34% de las respuestas totales están en la zona de bajo compromiso (Totalmente en Desacuerdo y Muy en Desacuerdo), mientras que un 24% están en la zona de alto compromiso (Muy de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo) y finalmente tener un 42% de las respuestas entre: indiferentes totales 5% e indiferentes tendientes a alto compromiso un 21% en contraposición de indiferentes a bajo compromiso de 16%.

En general, podría decirse que la dispersión de los valores en términos de respuesta son relativamente altos destacando el compromiso normativo, y aunque los valores de la media son razonables, entre 5,00 y 6,00 con algunos casos por debajo, la dispersión nos deja ver que hay bajos niveles de intermedios de compromiso.

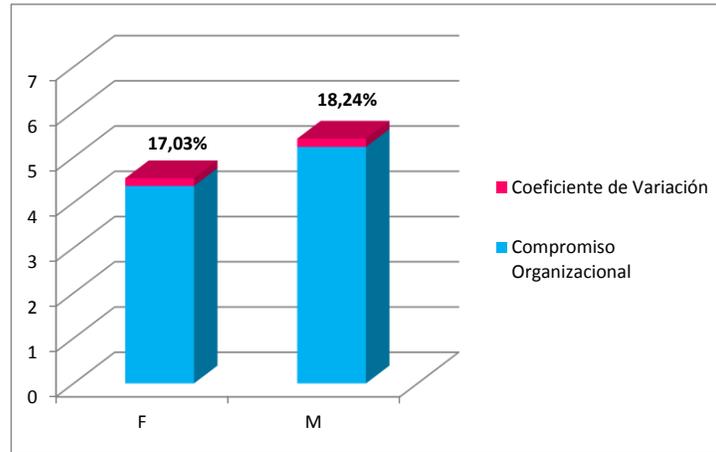
En la tabla que se presenta a continuación, puede observarse que entre los hombres y las mujeres, los primeros son los que sienten mayor compromiso afectivo (6,19), y las segundas sienten menor compromiso de continuidad (3,55).

Tabla 42. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Género.

Género		Femenino	Masculino
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	3,55	4,28
	Compromiso Normativo	4,55	5,22
	Compromiso Afectivo	5,00	6,19
	Compromiso Organizacional	4,37	5,23
	N	7	9
	DE	0,743	0,954
	Coefficiente de Variación	17,03%	18,24%

En cuanto al coeficiente de variación, las mujeres demostraron con un 13,90% tener mayor cohesión entre las respuestas dadas, aunque las de los hombres no se encuentran muy alejadas en términos de heterogeneidad (14,89%).

En términos generales, ambos indican valores intermedios de compromiso organizacional, donde el mínimo es 4,37 y el máximo 5,23, para las mujeres y los hombres respectivamente.



Gráfica 10. Compromiso Organizacional y Género.

Al analizar la tabla 43, se puede decir que la única persona de 45 años y más demuestra tener el mayor nivel de compromiso organizacional (5,39), aún intermedio; y además expresa sentirse más comprometido en lo normativo (5,67) que el resto.

Por otra parte, el gerente que tiene entre 25 y 30 años de edad siente el más alto nivel de compromiso afectivo (6,67) y el más bajo compromiso de continuidad (3,83) hacia la empresa, lo cual en cierto modo preocupa, ya que demuestra que aunque esta persona se sienta involucrada emocionalmente hacia la organización consideraría trabajar en otra parte. De igual manera, en este grupo fue donde se ubicó el porcentaje más alto de dispersión (22,96%) entre las respuestas dadas, a diferencia del 11,53% representante del grupo de edades comprendido entre los 37 y 42 años de edad.

Tabla 43. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Edad.

Edad		25 - 30	31 - 36	37 - 42	49 - 54	45 y más
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	3,83	3,83	4,06	4,08	4,00
	Compromiso Normativo	4,83	4,86	4,92	4,83	5,67
	Compromiso Afectivo	6,67	5,67	5,39	5,58	6,50
	Compromiso Organizacional	<i>5,11</i>	<i>4,79</i>	<i>4,79</i>	<i>4,83</i>	<i>5,39</i>
N	1	6	6	2	1	
DE	1,437	0,919	0,676	0,750	1,273	
Coefficiente de Variación	28,11%	19,20%	14,12%	15,52%	23,62%	

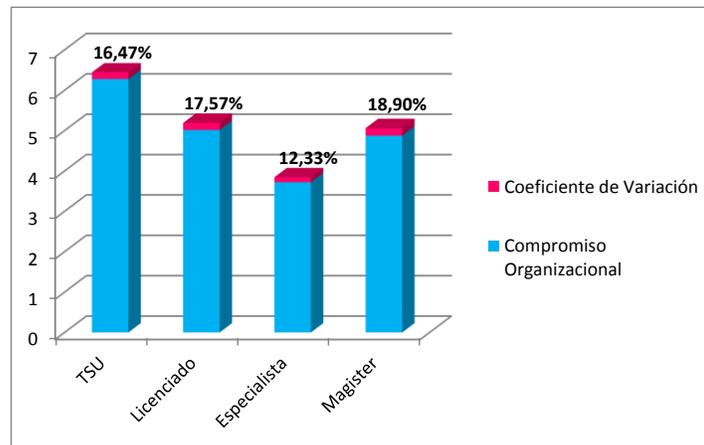
Con respecto al nivel educativo, véase tabla 44, la mayor cantidad de personas son universitarios (N=7), es decir, que poseen título de licenciados y ingenieros; y la personas con post grado que tienen alguna especialidad son las de menor frecuencia (N=2). Del primer grupo puede afirmarse que poseen mayores niveles de compromiso al hablar de afectividad (5,88), lo cual pudiera sugerir que sienten “apego” por la empresa, mientras que al hablar de compromiso de continuidad el nivel es bajo (4,12). Ambas situaciones no son racionales sino emotivas, ya que de los tres compromisos el afectivo parece ser subjetivo (medido indirectamente), mientras que el de continuidad y el normativo lucen más objetivos y menos emocionales ante los hechos (Meyer y Allen, 1997).

Del segundo grupo se puede indicar que, al igual que el primero, estas personas poseen un mediano compromiso afectivo, tendiendo a alto (4,17), siendo esta la dimensión de mayor nivel y el compromiso de continuidad de menor nivel (3,25).

Tabla 44. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Nivel Educativo.

Nivel Educativo		TSU	Licenciado	Especialista	Magister
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	4,22	4,12	3,25	3,83
	Compromiso Normativo	5,06	5,05	3,75	5,21
	Compromiso Afectivo	6,28	5,88	4,17	5,58
	Compromiso Organizacional	6,28	5,02	3,72	4,88
N		3	7	2	4
DE		1,034	0,881	0,459	0,921
Coefficiente de Variación		16,47%	17,57%	12,33%	18,90%

Ahora bien, el grupo que mayor dispersión y menor cohesión muestran en las respuestas dadas son los gerentes técnicos superiores universitarios (16,02%), al contrario de los especialistas de los cuales se obtuvo un 10,07%. En general, en todos los grupos las respuestas resultaron ser bastante heterogéneas, con un mínimo de 12.33% de coeficiente de variación (Especialista) y un máximo de 18.90% (Magister) respectivamente..



Gráfica 11. Compromiso Organizacional y Nivel Educativo.

En la tabla a continuación, se presentan los resultados obtenidos del cruce entre la variable compromiso organizacional y la variable posicional años de servicio, de los cuales se puede concluir que entre los 27 y 32, y 33 y más años de antigüedad se encuentran los coeficientes de variación más elevados (19,12% y 19,29% respectivamente), indicando una menor cohesión en las respuestas. Mientras que los que sólo han estado entre 1 y 5 años en la empresa muestran una dispersión del 13,57%.

Al detallar los datos, se observó que las personas con más alto compromiso de continuidad son las que tienen entre 12 y 16 trabajando para esta organización, y las que tienen menor compromiso de continuidad son las comprendidas entre 1 y 5 años de antigüedad, lo cual puede hacer pensar que nada los ata realmente a la empresa sino que al presentárseles la oportunidad se irían a otra.

Tabla 45. Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional y Años de Servicio.

Años de Servicio		1- 5	6 - 11	12 - 16	27 - 32	33 y más
Dimensiones	Compromiso de Continuidad	3,50	4,00	4,89	3,67	4,00
	Compromiso Normativo	4,47	5,23	5,22	4,50	5,67
	Compromiso Afectivo	4,89	6,03	6,28	5,83	6,50
	Compromiso Organizacional	4,29	5,09	5,46	4,67	5,39
	N	6	5	3	1	1
	DE	0,71	1,02	0,73	1,09	1,27
	Coefficiente de Variación	16,63%	20,13%	13,27%	23,42%	23,62%

4.a Intención de Abandono.

Es la “propensión de abandonar la institución si el individuo tiene la oportunidad de hacerlo” (Wong, 1989; cp. Marques y Marcano, 2010, p.50).

Operacionalmente, es:

“pensamiento resultante de las expectativas que cada individuo tiene sobre su trabajo actual y la decisión voluntaria de abandonar la empresa, ante la evaluación de 36 afirmaciones medidas a partir de 4 niveles de respuesta (muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo); asignando el valor 1 al nivel ‘muy en desacuerdo’, 2 al nivel ‘en desacuerdo’, 3 al nivel ‘de acuerdo’, y finalmente 4 al nivel ‘muy de acuerdo’. Como resultado final se obtendrán valores promedios de respuesta que oscilaran entre 1 y 4 puntos, asignándole una escala cualitativa que va desde el nivel más bajo de intención de irse o de intención de abandono (donde se considera que no hay percepción

de dicha variable), hasta un nivel alto de intención de irse o de intención de abandono de la empresa” (Marques y Marcano, 2010, p.50).

Con la finalidad de determinar el nivel de intención de abandono de los gerentes de las empresas y facilitar el análisis de la variable, se establecieron tres categorías.

“(a) Bajo: este indica una actitud desfavorable o una relación poco intensa del individuo con su organización, en la cual el trabajador no se siente identificado, obligado, ni percibe ningún costo importante asociado a dejar la misma.

(b) Medio: señala una actitud favorable hacia la organización o una relación intensa entre el trabajador y la misma, en la cual el sujeto posee identificación, obligación o percibe algún costo asociado a dejar la organización.

(c) Alto: señala una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre el sujeto y la misma, en la cual es trabajador se encuentra altamente identificado, obligado o asocia un alto costo a dejar la organización” (Lujano y Contreras, 1999, p.56).

Para la determinación de los niveles de intención de irse se tomó en cuenta que el valor máximo que un sujeto podía atribuir a las diversas afirmaciones del instrumento respectivo era 7 (totalmente de acuerdo), lo cual para efectos de este estudio indica un alto nivel de compromiso, mientras que la puntuación mínima que podía asignar a las afirmaciones del instrumentos era 1 (totalmente en desacuerdo), por lo que se asumió para efectos del estudio que indica un bajo nivel de compromiso. Y por último, se determinó el rango entre las opciones de respuestas 6 (7-1) y se dividió entre tres para obtener los niveles deseados (Lujano y Contreras, 1999).

Niveles	Intervalos
Bajo	1 a 3
Intermedio	3,1 a 5,1
Alto	5,2 a 7

2.c.1. Empresa “A”.

Con respecto al cuadro resumen de todas las respuestas al instrumento de intención de abandono, tenemos que en un análisis ítem por ítem hay un coeficiente de variación de alto a muy alto ya que el valor mínimo es de 14,49%, y el máximo es de 49,89%, lo cual preocupa por la dispersión de los respondientes ante la misma pregunta en la empresa “A”, pero sin embargo al tabular el total de las respuestas en tres franjas tenemos que un 40% de las respuestas totales están en la zona de baja intención de abandono (Totalmente en Desacuerdo y Muy en Desacuerdo), mientras que un 5% están en la zona correspondiente a alta intención de abandono (Muy De acuerdo Totalmente de Acuerdo) y finalmente, tener un 55% de las respuestas entre: indiferentes totales 12% e indiferentes tendientes a alta intencionalidad un 13% en contraposición de indiferentes a baja intencionalidad de 30%. Estos resultados nos brindan una ligera tendencia de orientación más a la intermedia intención de abandono, incluso se pudiera decir que los encuestados se ven un tanto indiferentes ante la posibilidad de irse de la organización.

En general, la dispersión de los valores en términos de respuesta es alta en todas las dimensiones, y aunque los valores de la media son razonables, entre 5,00 y 6,00, a excepción de algunos casos por debajo, la dispersión nos deja ver que los niveles de intencionalidad de abandono son intermedios.

Tabla 47. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono.

Dimensión	Ítem	Reactivo											Total	Media	DE	CV
			Totamente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo							
Remuneración	1	Si recibiera una mejor remuneración en otra empresa, seguramente no estaría trabajando aquí.	4	5	22	10	12	1	2	56	4,43	1,360	30,70%			
	10	Aceptaría la oferta de otra empresa así me pagaran el mismo paquete salarial que devengo actualmente.	27	9	16	1	3	0	0	56	6,00	1,160	19,33%			
	19	Aceptaría trabajar en otra institución así obtenga una remuneración un poco inferior a la actual.	33	8	14	1	0	0	0	56	6,30	0,913	14,49%			
Promociones	2	De obtener mayores oportunidades de promoción en otra empresa, no estaría trabajando aquí.	1	4	22	4	18	2	5	56	3,93	1,463	37,23%			
	11	Teniendo posibilidad de ascensos y promociones similares a las de mi trabajo actual, probablemente aceptaría la oferta de otra empresa.	15	5	18	5	10	2	1	56	5,00	1,618	32,36%			
	20	Así no tenga oportunidades de ascender igual me iría a otra empresa.	30	11	13	2	0	0	0	56	6,23	0,934	14,99%			
Supervisión/Línea de Reporte	3	Seguramente si tuviera la oportunidad de trabajar con un jefe más competente y agradable, aceptaría cambiar de empresa.	9	9	23	7	4	3	1	56	4,98	1,421	28,53%			
	12	Si supiera que en otro trabajo la relación con mi jefe es similar a la que tengo actualmente, me iría a otra empresa.	19	7	20	7	1	2	0	56	5,54	1,321	23,84%			
	21	No importa si mi jefe mantiene una buena relación conmigo, igual aceptaría trabajar en otro lugar.	20	6	13	6	10	1	0	56	5,30	1,572	29,66%			
Beneficios	4	Con beneficios más atractivos a los que percibo en la actualidad, definitivamente aceptaría trabajar en otra empresa.	1	5	17	8	14	8	3	56	3,84	1,462	38,07%			
	13	Aceptaría cambiar de empresa así reciba los mismo beneficios que tengo en este trabajo.	23	8	18	2	4	0	1	56	5,71	1,385	24,26%			
	12	Seguramente aceptaría otras ofertas así reciba beneficios menos atractivos.	30	10	13	3	0	0	0	56	6,20	0,980	15,81%			

Dimensión	Ítem	Reactivo								Totalmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total	Media	DE	CV
			Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo						
Reconocimiento	5	Tendrían que ser mayores los estándares de reconocimiento y agradecimiento para que yo pueda aceptar otra oferta.	5	5	13	5	22	1	5	56	3,98	1,646	41,36%		
	14	Para abandonar esta empresa e irme a otra, me conformo con tener el mismo respeto y reconocimiento que tengo actualmente en mi trabajo.	22	7	17	5	3	1	1	56	5,59	1,462	26,15%		
	23	Así mi esfuerzo no sea valorado y respetado como lo ha sido hasta ahora, igualmente aceptaría irme.	27	10	14	3	2	0	0	56	6,02	1,136	18,87%		
Condiciones de Trabajo	6	Si me aseguran mejores condiciones de trabajo, definitivamente aceptaría la oferta.	2	6	20	8	17	3	0	56	4,27	1,258	29,46%		
	15	Me marcharía a otro trabajo, así tuviese que responder al mismo esquema de normas que me exigen actualmente.	14	8	16	8	9	0	1	56	5,11	1,498	29,32%		
	24	Así no tenga condiciones de trabajo similares a las que tengo actualmente, aceptaría la oferta de otra empresa.	25	7	19	3	2	0	0	56	5,89	1,155	19,61%		
Compañeros de Trabajo	7	Si tuviera la garantía de tener mejores relaciones con mis compañeros en otro trabajo, seguramente aceptaría irme.	8	7	23	13	5	0	0	56	5	1,144	22,88%		
	16	Sólo aceptaría otras ofertas de trabajo si tuviera seguridad de contar con relaciones similares a las que mantengo actualmente	8	5	10	13	14	4	2	56	4,29	1,626	37,90%		
	25	No importa la relación que vaya a tener con mis colegas de trabajo, igual aceptaría irme a otra empresa.	24	5	15	7	5	0	0	56	5,64	1,381	24,49%		
Naturaleza del Trabajo	8	Cambiaría el trabajo que tengo actualmente si me ofrecen funciones y/o responsabilidades de mayor nivel	1	5	10	6	21	5	8	56	3,43	1,559	45,45%		
	17	No aceptaría ninguna oferta que implique funciones y/o responsabilidades distintas a las que estoy a cargo en este momento.	14	9	20	8	0	4	1	56	2,7	1,347	49,89%		
	26	Si me ofrecen un trabajo con funciones y/o responsabilidades no tan agradables como las que tengo actualmente, igual aceptaría la oferta	25	9	18	3	1	0	0	56	5,96	1,078	18,09%		
Comunicación	9	Si la empresa me garantiza la mejora de los procesos de comunicación, aceptaría irme a trabajar con ellos.	8	5	23	13	6	1	0	56	4,88	1,222	25,04%		
	18	Bajo los mismo esquemas de comunicación empresarial que tengo en mi trabajo, aceptaría otra oferta.	11	8	14	13	8	2	0	56	4,91	1,443	29,39%		
	27	Aceptaría irme a otro trabajo, aún cuando los procesos de comunicación no sean los mejores.	21	8	16	5	5	1	0	56	5,57	1,399	25,12%		
Total			363	169	405	157	181	40	29	1344					
			27%	13%	30%	12%	13%	3%	2%	100%					
			40%	55%			5%								
			Baja Intención de Abandono	Media Intención de Abandono			Alta Intención de Abandono								

Aunque estos resultados de intención de irse son intermedios, la empresa no puede dar por seguro que los empleados no se van a ir, porque tal y como lo explica Branham

(2005) esto no es un evento, sino que en realidad es un proceso de desconexión que puede tomar días, semanas, meses o incluso años hasta que ocurra en sí la decisión de irse (si es que alguna vez pasa).

Del cruce entre la variable intención de abandono y género, ver tabla 48, se observó que de acuerdo a las diferentes dimensiones, la intención de irse de los individuos oscila entre 5,02 y 5,09 (De Acuerdo) para los hombres y las mujeres respectivamente; razonamientos que nos hacen pensar que estas personas, presentan niveles intermedios de intención de abandono.

Tabla 48. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Género.

Género		Femenino	Masculino
Dimensiones	Remuneración	5,47	5,61
	Promociones	5,18	4,89
	Supervisión/ Línea de Reporte	5,36	5,20
	Beneficios	5,36	5,16
	Reconocimientos	5,01	5,28
	Condiciones de Trabajo	5,11	5,04
	Compañeros de Trabajo	5,03	4,95
	Naturaleza de Trabajo	4,07	3,99
	Comunicación	5,18	5,03
	<i>Intención de Abandono</i>	<i>5,09</i>	<i>5,02</i>
N	21	35	
DE	0,412	0,440	
Coefficiente de Variación	8,11%	8,77%	

Con respecto a los valores conseguidos en las diferentes dimensiones, las medias obtenidas de mayor grado son las que corresponden a la Remuneración, mostrando que las mujeres y los hombres manifiestan estar de acuerdo con ella (5,47 y 5,61 respectivamente); mientras que expresan valores medios y altos de intencionalidad de abandono cuando se trata de la Naturaleza del Trabajo.

Para ambos casos, los porcentajes de desviación son bajos y muy cercanos entre sí (8,1% para las mujeres y 8,77% para los hombres), lo cual quiere decir que las respuestas fueron bastante homogéneas entre sí.

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfica siguiente, los individuos más jóvenes, es decir, aquellos gerentes que tienen entre 25 y 30 años, son los que manifiestan, entre 4,00 y 5,00 en promedio, una mayor intencionalidad de abandono (4,83), mientras que a partir de esa edad se observa como los valores se van incrementando hasta llegar a 5,17 en aquellas personas de más de 40 años.

Esto nos hace analizar mucho más en profundidad los rasgos que determinan esta conducta en la población, en primer lugar vemos que los más jóvenes son los que menos están de acuerdo con la remuneración; es posible que estos sientan que de acuerdo a su posición deben tener un sueldo mayor al devengado, pero que la empresa no les puede otorgar por la misma estructura salarial o por falta de experiencia, cosa que no se observa en los grupos de edades que le siguen, quienes es posible que por tener más años de experiencia, y/o años de servicio estén recibiendo una remuneración mucho más acorde a sus expectativas .

De igual manera sucede con la mayoría de las dimensiones en donde muestran los valores más bajos inclinados a la alta intención de abandono, pero en casos como la Naturaleza del Trabajo, son las personas entre 30 y 40 años los que muestran los promedios más bajos. Es posible que estas personas sientan que están listos para asumir otro tipo de responsabilidades/tareas/roles de mayor nivel pero que no les están permitiendo hacer.

Tabla 49. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Edad.

Edad (años)		25 - 30	31 - 36	37 - 42	43 - 48	49 - 54
Dimensiones	Remuneración	5,13	5,46	5,57	5,43	5,42
	Promociones	4,47	4,92	5,00	4,81	4,88
	Supervisión/ Línea de Reporte	5,00	5,06	5,27	5,57	5,50
	Beneficios	5,27	5,14	5,27	5,67	5,50
	Reconocimientos	4,73	5,10	5,30	4,90	4,88
	Condiciones de Trabajo	4,93	5,01	5,00	5,24	5,25
	Compañeros de Trabajo	4,93	4,83	5,05	5,38	5,04
	Naturaleza de Trabajo	4,20	3,91	3,95	4,71	4,42
	Comunicación	4,80	4,95	5,17	5,00	5,21
	<i>Intención de Abandono</i>	4,83	4,93	5,07	5,17	5,12
	N	5	29	16	3	3
DE	0,330	0,422	0,455	0,346	0,357	
Coefficiente de Variación	6,84%	8,55%	8,98%	6,69%	6,98%	

Por otra parte, los porcentajes obtenidos en los coeficientes de variación para cada uno de los grupos nos revelan un alto grado de homogeneidad entre las respuestas proporcionadas por los individuos.

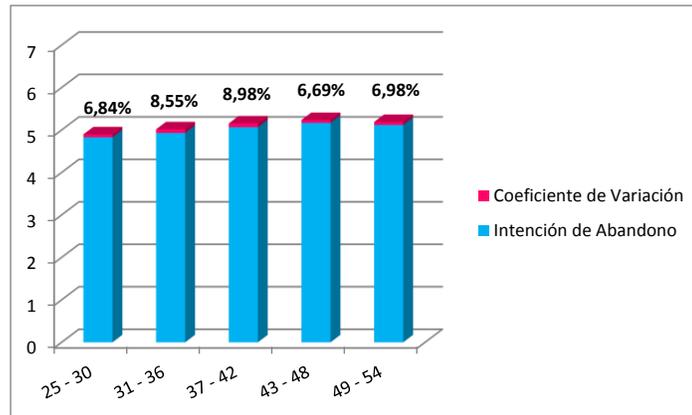


Gráfico 12. Intención de Abandono y Edad.

Como se observa en la siguiente tabla de frecuencias (tabla 50), los gerentes encuestados que son magister (N=18) muestran la más alta, aunque intermedia, intención de abandono (4,81) por no estar del todo de acuerdo con las dimensiones estudiadas. En primer lugar con la naturaleza del trabajo (3,74), seguido de las condiciones de trabajo (4,57), lo cual resulta un tanto preocupante ya que nos hace suponer que las funciones y responsabilidades de las cuales están a cargo no les parecen suficientemente retadoras y/o agradables para el nivel de estudio con el que cuentan y que demás las normativas de la organización parecen ser un factor de relevancia al momento de tomar la decisión de abandono. De igual manera ocurre con las promociones (4,70), de las cuales puede inferirse que por tratarse de personas muy estudiadas ocupen el cargo de mayor jerarquía dentro de su unidad, para la cual podrían existir pocas oportunidades de ascenso. Sin embargo, los beneficios parecen no ser un factor decisivo.

En cambio, las personas con estudios de TSU, son los que menos intención tienen de irse de la empresa en la cual están trabajando (5,60). Además se muestra casi

totalmente de acuerdos con la supervisión/línea de reporte (6,67), pero no con los reconocimientos recibidos hasta ahora (4,33).

Tabla 50. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Nivel Educativo.

	Nivel Educativo	TSU	Universitario	Especialista	Magister
Dimensiones	Remuneración	5,78	5,53	5,87	5,44
	Promociones	5,44	5,04	5,60	4,70
	Supervisión/ Línea de Reporte	6,67	5,19	5,63	4,96
	Beneficios	5,89	5,19	5,67	5,00
	Reconocimientos	4,33	5,04	5,70	5,28
	Condiciones de Trabajo	5,89	5,21	5,47	4,57
	Compañeros de Trabajo	5,33	4,96	5,43	4,69
	Naturaleza de Trabajo	5,11	4,07	4,13	3,74
	Comunicación	6,00	4,99	5,60	4,89
	<i>Intención de Abandono</i>	<i>5,60</i>	<i>5,02</i>	<i>5,46</i>	<i>4,81</i>
N	3	25	10	18	
DE	0,655	0,399	0,512	0,489	
Coefficiente de Variación	11,69%	7,93%	9,38%	10,17%	

Al tomar en cuenta los años de servicio de los gerentes en la organización, véase tabla 51, se manifiesta un relativo nivel de heterogeneidad entre los porcentajes

correspondientes al coeficiente de variación ya que el más elevado es de 12,59% y el más bajo 6,80%.

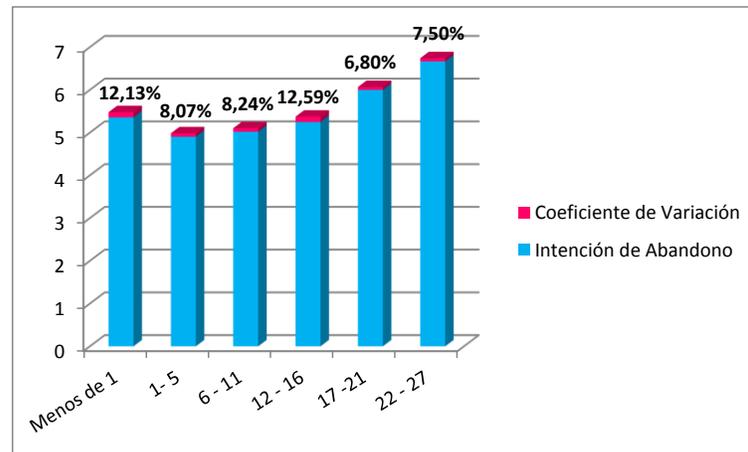
Además, se expone que la más alta intención de abandono se encuentra en aquellas personas que tienen entre 1 y 5 años trabajando en esta empresa, es decir, la mayoría (N=25). En este grupo es en el cual verdaderamente se puede apreciar una intermedia aunque preocupante intención de abandono debido a la evidente indiferencia y desacuerdo hacia todas las dimensiones, en especial con la naturaleza del trabajo (4,03), aunque parecieran sentirse de acuerdo con los reconocimientos (5,20) que han recibido hasta el momento.

Lo contrario se observa en los dos individuos que han estado por 20 años en la compañía, debido a que son los que manifestaron la más baja intención de irse al sentirse casi totalmente de acuerdo con todas las dimensiones evaluadas.

Claramente, algún factor, que las empresas deben determinar y tratar, está influyendo dramáticamente entre los niveles de concordancia para los diferentes grupos, aunque parecen tener opiniones muy similares con respecto a la naturaleza del trabajo.

Tabla 51. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Años de Servicio.

Años de Servicio		Menos de 1	1- 5	6 - 11	12 - 16	17-21	22 - 27
Dimensiones	Remuneración	5,78	5,48	5,51	5,76	6,00	7,00
	Promociones	5,67	4,92	4,93	5,33	6,00	6,00
	Supervisión/ Línea de Reporte	5,67	4,95	5,21	6,10	6,00	7,00
	Beneficios	5,78	5,09	5,25	5,29	6,00	6,67
	Reconocimientos	4,67	5,20	5,18	5,05	6,33	7,00
	Condiciones de Trabajo	5,67	4,88	4,96	5,57	6,00	6,67
	Compañeros de Trabajo	5,44	4,76	4,93	5,19	6,33	7,00
	Naturaleza de Trabajo	3,89	4,03	4,04	3,71	5,00	5,67
	Comunicación	5,67	4,84	5,19	5,24	6,33	7,00
	<i>Intención de Abandono</i>	<i>5,36</i>	<i>4,91</i>	<i>5,02</i>	<i>5,25</i>	<i>6,00</i>	<i>6,67</i>
N	3	25	19	7	1	1	
DE	0,650	0,396	0,414	0,661	0,408	0,500	
Coefficiente de Variación	12,13%	8,07%	8,24%	12,59%	6,80%	7,50%	



Gráfica 13. Intención de abandono y años de servicio.

Podría inferirse entonces que la mayoría de gerentes siguen trabajando en esta empresa ya sea porque no desean irse, o porque no se atreven a arriesgar sus puestos tras cierta edad o luego de haber laborado ahí gran parte de su vida y de haber ganado beneficios y paquetes de remuneración adecuados, de haber recibido los reconocimientos merecidos y de tener buenas relaciones con sus superiores; aunque en lo único que realmente existe inconsistencia es en las condiciones de trabajo y en la naturaleza del trabajo, ya que en estas fue donde se encontró un descontento generalizado.

En definitiva las empresas no deben descansar cuando se trata de evitar en los empleados la intencionalidad de abandonar la organización, bien sea por irse a otra dentro o fuera del país, en este sentido es importante atacar todas las dimensiones o factores que influyen en esta intención, y en este caso particular, la empresa “A” debe evaluar por qué las condiciones de trabajo y la naturaleza del trabajo tienen el nivel de intención de abandono más alto en la mayor parte de la población.

Tal y como Calderón y Shulze (2010, p.20) lo indican, a través de datos adquiridos por medio de la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), que varios países menos adelantados, es decir, en vías de desarrollo, “han perdido a la más de la mitad de sus profesionales con formación universitaria en los últimos años porque

éstos se han trasladado a países industrializados en busca de mejores condiciones de trabajo y de vida”.

2.c.2. Empresa “B”.

Tabla 52. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono.

Dimensión	Ítem	Reactivo									Total	Media	DE	CV
			Totalmente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo					
Remuneración	1	Si recibiera una mejor remuneración en otra empresa, seguramente no estaría trabajando aquí.	6	1	9	0	2	0	0	18	5,50	1,295	23,55%	
	10	Aceptaría la oferta de otra empresa así me pagaran el mismo paquete salarial que devengo actualmente.	6	5	5	1	1	0	0	18	5,78	1,166	20,17%	
	19	Aceptaría trabajar en otra institución así obtenga una remuneración un poco inferior a la actual.	9	3	6	0	0	0	0	18	6,17	0,924	14,98%	
Promociones	2	De obtener mayores oportunidades de promoción en otra empresa, no estaría trabajando aquí.	6	1	7	1	3	0	0	18	5,33	1,455	27,30%	
	11	Teniendo posibilidad de ascensos y promociones similares a las de mi trabajo actual, probablemente aceptaría la oferta de otra empresa.	5	2	4	1	6	0	0	18	4,94	1,662	33,64%	
	20	Así no tenga oportunidades de ascender igual me iría a otra empresa.	9	2	4	0	3	0	0	18	5,78	1,517	26,25%	
Supervisión/Línea de Reporte	3	Seguramente si tuviera la oportunidad de trabajar con un jefe más competente y agradable, aceptaría cambiar de empresa.	5	2	9	0	2	0	0	18	5,44	1,247	22,92%	
	12	Si supiera que en otro trabajo la relación con mi jefe es similar a la que tengo actualmente, me iría a otra empresa.	4	2	10	2	0	0	0	18	5,44	0,984	18,09%	
	21	No importa si mi jefe mantiene una buena relación conmigo, igual aceptaría trabajar en otro lugar.	7	2	5	2	2	0	0	18	5,56	1,423	25,59%	
Beneficios	4	Con beneficios más atractivos a los que percibo en la actualidad, definitivamente aceptaría trabajar en otra empresa.	4	2	4	3	4	1	0	18	4,78	1,629	34,08%	
	13	Aceptaría cambiar de empresa así reciba los mismo beneficios que tengo en este trabajo.	8	2	7	0	1	0	0	18	5,89	1,183	20,08%	
	12	Seguramente aceptaría otras ofertas así reciba beneficios menos atractivos.	9	2	7	0	0	0	0	18	6,11	0,963	15,76%	

Dimensión	Ítem	Reactivo									Total	Media	DE	CV
			Totamente en Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	Totamente de Acuerdo					
Reconocimiento	5	Tendrían que ser mayores los estándares de reconocimiento y agradecimiento para que yo pueda aceptar otra oferta.	3	1	6	5	0	1	2	18	4,5	1,79	39,78%	
	14	Para abandonar esta empresa e irme a otra, me conformo con tener el mismo respeto y reconocimiento que tengo actualmente en mi trabajo.	5	3	5	3	1	1	0	18	5,28	1,487	28,16%	
	23	Así mi esfuerzo no sea valorado y respetado como lo ha sido hasta ahora, igualmente aceptaría irme.	9	3	5	1	0	0	0	18	6,11	1,023	16,74%	
Condiciones de Trabajo	6	Si me aseguran mejores condiciones de trabajo, definitivamente aceptaría la oferta.	4	1	5	3	4	1	0	18	4,72	1,602	33,94%	
	15	Me marcharía a otro trabajo, así tuviese que responder al mismo esquema de normas que me exigen actualmente.	5	3	6	2	1	1	0	18	5,33	1,455	27,30%	
	24	Así no tenga condiciones de trabajo similares a las que tengo actualmente, aceptaría la oferta de otra empresa.	8	5	5	0	0	0	0	18	6,17	0,857	13,89%	
Compañeros de Trabajo	7	Si tuviera la garantía de tener mejores relaciones con mis compañeros en otro trabajo, seguramente aceptaría irme.	4	4	5	3	2	0	0	18	5,28	1,32	25,00%	
	16	Sólo aceptaría otras ofertas de trabajo si tuviera seguridad de contar con relaciones similares a las que mantengo actualmente	4	1	7	3	2	1	0	18	4,94	1,474	29,84%	
	25	No importa la relación que vaya a tener con mis colegas de trabajo, igual aceptaría irme a otra empresa.	7	4	4	1	2	0	0	18	5,72	1,364	23,85%	
Naturaleza del Trabajo	8	Cambiaría el trabajo que tengo actualmente si me ofrecen funciones y/o responsabilidades de mayor nivel	1	2	3	3	7	1	1	18	3,89	1,53	39,33%	
	17	No aceptaría ninguna oferta que implique funciones y/o responsabilidades distintas a las que estoy a cargo en este momento.	3	4	6	2	0	3	0	18	2,89	1,323	45,78%	
	26	Si me ofrecen un trabajo con funciones y/o responsabilidades no tan agradables como las que tengo actualmente, igual aceptaría la oferta	9	3	5	1	0	0	0	18	6,11	1,023	16,74%	
Comunicación	25	Si la empresa me garantiza la mejora de los procesos de comunicación, aceptaría irme a trabajar con ellos.	2	5	5	2	3	1	0	18	4,89	1,451	29,67%	
	26	Bajo los mismo esquemas de comunicación empresarial que tengo en mi trabajo, aceptaría otra oferta.	4	2	7	4	1	0	0	18	5,22	1,215	23,28%	
	27	Aceptaría irme a otro trabajo, aún cuando los procesos de comunicación no sean los mejores.	7	4	5	2	0	0	0	18	5,89	1,079	18,32%	
Total			153	71	156	45	47	11	3	486				
			31%	15%	32%	9%	10%	2%	1%	100%				
			46%	51%			3%							
			Baja Intención de Abandono			Media Intención de Abandono			Alta Intención de Abandono					

De acuerdo a los datos expuestos en la tabla anterior, que contiene un resumen de todas las respuestas al instrumento de intención de abandono para la empresa “B”, tenemos que en un análisis ítem por ítem de cada dimensión hay un coeficiente de variación de alto a muy alto ya que el valor mínimo es de 13,89%, y el máximo es de 45,78%. Esta dispersión o heterogeneidad de los respondientes ante los mismos reactivos preocupa, aunque al tabular el total de las respuestas en tres niveles tenemos que un 46% de las respuestas totales están en la zona de baja intención de abandono (Totalmente en Desacuerdo y Muy en Desacuerdo), mientras que un 3% están en la zona de alta intención de abandono (Muy de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo) y finalmente tener un 51% de las respuestas entre: indiferentes totales 9% e indiferentes tendientes a baja intención un 32%, en contraposición de indiferentes a alta intención de 10%.

Tomando en cuenta que la dispersión de los valores en términos de respuesta es bastante elevada, y que los valores de la media son moderados por estar ubicados entre 5,00 y 6,00 aproximadamente, con algunos casos por debajo de este promedio; la dispersión nos deja ver que hay un gran porcentaje de indiferencia inclinado a la baja intención de abandono entre los individuos de la empresa “B”.

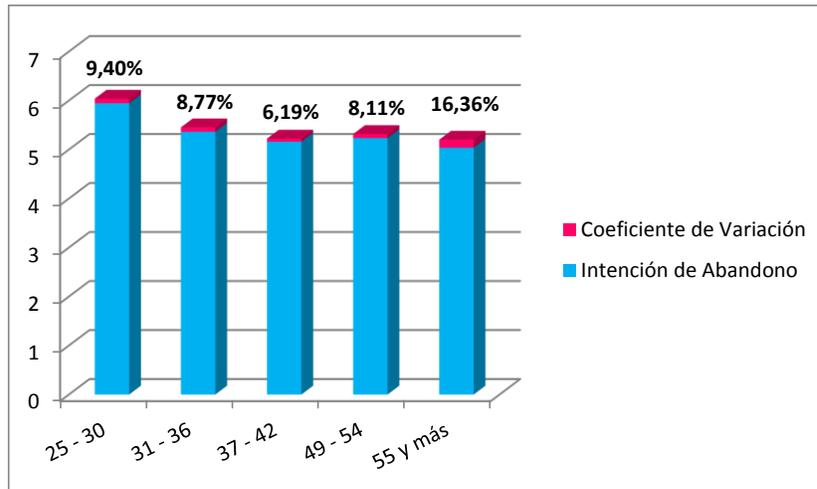
En torno al género y la variable intención de abandono, ver tabla 53, se observa que las respuestas que dieron tanto las mujeres (7,71%) como los hombres (8,16%) se caracterizan por ser homogéneas. Además, ambos manifestaron una intermedia intención de abandono, en donde se mostraron relativamente de acuerdo con las diferentes dimensiones planteadas, aunque es importante resaltar que el valor más bajo se lo otorgaron a la que mide la naturaleza del trabajo.

Tabla 53. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Género.

		Género	Femenino	Masculino
Dimensiones	Remuneración		6,06	5,69
	Promociones		5,39	5,33
	Supervisión/ Línea de Reporte		5,78	5,33
	Beneficios		5,78	5,50
	Reconocimientos		5,50	5,19
	Condiciones de Trabajo		5,61	5,31
	Compañeros de Trabajo		5,28	5,33
	Naturaleza de Trabajo		4,56	4,17
	Comunicación		5,44	5,28
	<i>Intención de Abandono</i>		5,49	5,24
	N		6	12
	DE		0,423	0,427
	Coefficiente de Variación		7,71%	8,16%

Tabla 54. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Edad.

	Edad (años)	25 - 30	31 - 36	37 - 42	49 - 54	55 y más
Dimensiones	Remuneración	6,33	6,00	5,61	5,67	5,33
	Promociones	6,17	5,22	5,28	5,22	5,33
	Supervisión/ Línea de Reporte	6,17	5,61	5,33	5,22	5,00
	Beneficios	6,17	5,61	5,33	5,67	5,67
	Reconocimientos	5,83	5,39	5,11	5,11	5,33
	Condiciones de Trabajo	6,00	5,44	5,06	5,67	5,33
	Compañeros de Trabajo	6,17	5,22	5,22	5,00	5,67
	Naturaleza de Trabajo	4,50	4,28	4,44	4,33	3,00
	Comunicación	6,17	5,50	5,06	5,22	4,67
	<i>Intención de Abandono</i>	<i>5,94</i>	<i>5,36</i>	<i>5,16</i>	<i>5,23</i>	<i>5,04</i>
N	2	6	6	3	1	
DE	0,559	0,471	0,320	0,425	0,824	
Coefficiente de Variación	9,40%	8,77%	6,19%	8,11%	16,36%	



Gráfica 14. Intención de Abandono y Edad.

De la tabla anterior podemos destacar que la mayoría de los grupos no están de acuerdo en irse de la empresa para la cual están laborando, especialmente los más jóvenes, aquellos que tienen entre 25 y 30 años al mostrar el promedio más alto (5,94), a diferencia de la única persona que tiene 55 años o más (5,04). Es posible que estos jóvenes tengan baja intención de abandono por sentirse de acuerdo con todas las dimensiones, lo cual nos da a pensar que esta puede ser su primera experiencia gerencial y se encuentren altamente motivados y deslumbrados con paquetes salariales, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, y reconocimientos; mientras que es posible que las personas de mayor edad sientan un poco más indiferencia entre quedarse en la empresa o no.

En torno a estas variables, las respuestas ofrecidas muestran una moderada cohesión entre sí, a diferencia nuevamente, de la única persona con más de 55 años, que tiene un 16,36% de heterogeneidad, el cual se debe a la gran diferencia existente entre la dimensión con la menos está de acuerdo (naturaleza del trabajo) y con la que más está de acuerdo (beneficios).

Tabla 55. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Nivel Educativo.

	Nivel Educativo	TSU	Universitario	Especialista	Magister
Dimensiones	Remuneración	5,58	5,63	6,00	6,42
	Promociones	5,25	5,30	4,67	5,75
	Supervisión/ Línea de Reporte	5,00	5,48	5,33	6,00
	Beneficios	5,42	5,52	5,00	6,08
	Reconocimientos	5,25	5,19	5,67	5,50
	Condiciones de Trabajo	5,33	5,15	5,67	6,00
	Compañeros de Trabajo	4,92	5,48	5,00	5,42
	Naturaleza de Trabajo	4,17	4,22	4,67	4,50
	Comunicación	5,08	5,33	5,00	5,67
	<i>Intención de Abandono</i>	<i>5,11</i>	<i>5,26</i>	<i>5,22</i>	<i>5,70</i>
N	4	9	1	4	
DE	0,410	0,419	0,471	0,548	
Coficiente de Variación	8,03%	7,97%	9,03%	9,61%	

Claramente, se observa en la tabla 55, la cohesión que mostraron los individuos al dar sus respuestas, excepto por aquellos con estudios de maestría, que manifestaron tener el porcentaje más alto de heterogeneidad (9,61%) y el más bajo nivel de intención de abandono (5,70).

En general, para cada una de las dimensiones, los gerentes indicaron una intermedia, tendiente a alta, intención de abandono de la organización. Esto, en términos grupales puede considerarse como bueno, ya que significa que no existen grandes diferencias de opiniones entre ellos, salvo algunos casos puntuales como la naturaleza del trabajo, en donde todos manifestaron no sentirse tan de acuerdo. Mientras que la remuneración parece no ser un problema.

En cuanto a los años de servicio, se puede observar en la tabla 56, que las personas que tienen aproximadamente 15 años trabajando para esta empresa indicaron tener los niveles más bajos de intención de abandono de la misma, ya que muestran sentirse de acuerdo con la mayoría de las dimensiones, exceptuando la que trata la naturaleza del trabajo.

Para el caso de aquellos que tienen entre 27 y 32 años de antigüedad, evidentemente muestran estar indiferentes, tendiente a en desacuerdo, en cuanto a temas como las promociones, la supervisión/línea de reporte, compañeros de trabajo y en especial con la naturaleza del trabajo, si bien tampoco muestran altos valores en cuanto a las demás dimensiones.

Tablas 56. Estadística Descriptiva de la Variable Intención de Abandono y Años de Servicio.

		Años de Servicio	1- 5	6- 11	12 - 16	27 - 32	33 y más
Dimensiones	Remuneración		6,00	5,92	5,93	5,00	5,33
	Promociones		5,33	5,25	5,87	4,33	5,33
	Supervisión/ Línea de Reporte		5,61	5,50	5,87	4,33	5,00
	Beneficios		5,61	5,58	5,80	5,00	5,67
	Reconocimientos		5,44	4,83	5,60	5,00	5,33
	Condiciones de Trabajo		5,56	5,25	5,53	5,00	5,33
	Compañeros de Trabajo		5,17	5,33	5,80	4,33	5,67
	Naturaleza de Trabajo		4,50	4,50	4,40	3,67	3,00
	Comunicación		5,33	5,08	5,80	5,00	4,67
	<i>Intención de Abandono</i>		5,40	5,25	5,62	4,63	5,04
	N		6	4	5	2	1
	DE		0,411	0,417	0,476	0,484	0,824
	Coefficiente de Variación		7,61%	7,94%	8,47%	10,46%	16,36%

A manera de conclusión se presenta el siguiente gráfico, en el cual se muestra un resumen de las tres variables y la aparente relación entre ellas, teniendo como resultado que a mayores niveles de satisfacción laboral (5,58 y 5,62) y compromiso organizacional (4,65 y 4,79) hay menores niveles de intención de abandono (5,06 y 5,32), tanto para la empresa “A” como para la “B” respectivamente

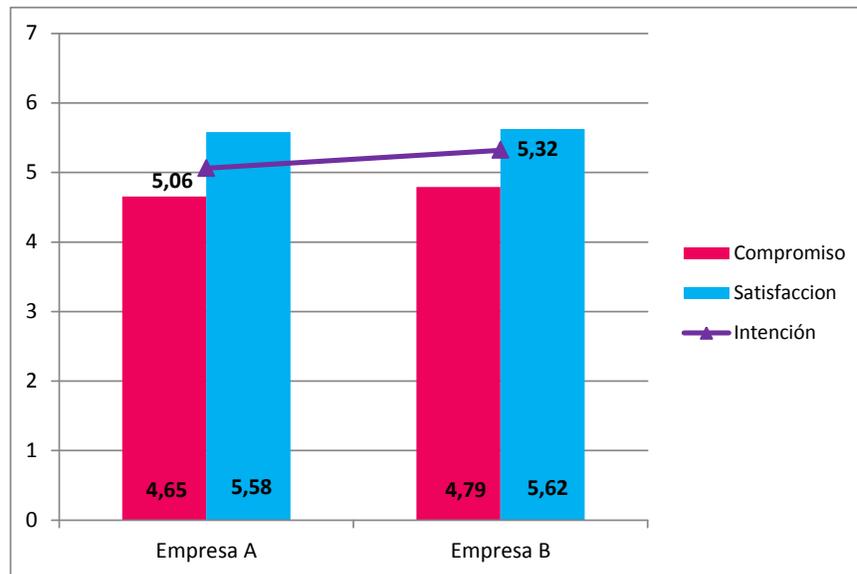


Gráfico 15. Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Abandono

2. ANÁLISIS CORRELACIONAL SIMPLE.

Para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos se hizo necesario efectuar el cálculo del coeficiente de correlación lineal de Pearson entre todas las combinaciones de dimensiones de las variables independientes: satisfacción laboral y compromiso organizacional, con las dimensiones de la variable dependiente: intención de abandono.

Además de calcular dicho coeficiente, se realizó un contraste de hipótesis para corroborar la no nulidad de los coeficientes con los cuales se aseguró si existía o no correlación entre las dimensiones y variables. Dichos contrastes se realizaron a través de la fórmula p-valor, que posteriormente fue comparada, en todos los casos, contra un clásico nivel de significación del 5%. Para lo anterior se realizaron pruebas tanto de dos (2) como de una (1) cola.

Se hace importante indicar que para la realización de los cálculos se vio en la obligación de reducir la base de datos debido a que no todos los individuos de la muestra respondieron simultáneamente los tres (3) instrumentos (correspondientes a cada una de las variables). De esta manera, se realizó una depuración de la base de datos de modo que se contó para este análisis únicamente con aquellos individuos que respondieron las tres (3) encuestas. De esta depuración se obtuvo un total de 56 gerentes para la empresa “A” y 18 gerentes para la empresa “B”.

Tabla 57. Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y de Intención de Abandono en la empresa "A".

		Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo	Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	Satisfacción Laboral
Remuneración	Correlación de Pearson	-,160	-,058	-,032	-,121
	p-valor (2 colas)	,239	,669	,814	,376
	p-valor (1 cola)	,120	,334	,407	,188
	n	56	56	56	56
Promociones	Correlación de Pearson	-,077	,004	,036	-,036
	p-valor (2 colas)	,573	,978	,791	,791
	p-valor (1 cola)	,286	,489	,395	,396
	n	56	56	56	56
Supervisión	Correlación de Pearson	-,042	,054	-,039	-,006
	p-valor (2 colas)	,761	,694	,774	,963
	p-valor (1 cola)	,380	,347	,387	,481
	n	56	56	56	56
Beneficios	Correlación de Pearson	-,118	-,081	-,087	-,117
	p-valor (2 colas)	,385	,551	,523	,390
	p-valor (1 cola)	,192	,276	,261	,195
	n	56	56	56	56
Reconocimiento	Correlación de Pearson	-,091	-,036	,093	-,048
	p-valor (2 colas)	,503	,793	,495	,728
	p-valor (1 cola)	,251	,397	,247	,364
	n	56	56	56	56
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	-,080	,012	,063	-,026
	p-valor (2 colas)	,560	,929	,644	,847
	p-valor (1 cola)	,280	,464	,322	,423
	n	56	56	56	56
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	-,187	-,167	-,039	-,177
	p-valor (2 colas)	,167	,218	,776	,193
	p-valor (1 cola)	,084	,109	,388	,096
	n	56	56	56	56
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	-,039	,024	,012	-,010
	p-valor (2 colas)	,778	,862	,931	,941
	p-valor (1 cola)	,389	,431	,466	,471
	n	56	56	56	56
Comunicación	Correlación de Pearson	-,068	,032	-,006	-,029
	p-valor (2 colas)	,619	,815	,965	,834
	p-valor (1 cola)	,309	,407	,482	,417
	n	56	56	56	56
Intención de Abandono	Correlación de Pearson	-,122	-,022	-,001	-,078
	p-valor (2 colas)	,370	,872	,997	,569
	p-valor (1 cola)	,185	,436	,498	,284
	n	56	56	56	56

Como se puede apreciar en la tabla anterior, todas las dimensiones de la variable satisfacción laboral y la variable misma tienen correlaciones muy bajas con todas las dimensiones de la variable intención de abandono y la variable misma en la empresa "A". Lo anterior puede afirmarse dados los bajos coeficientes de correlación de Pearson y además lo vemos se confirma con los p-valores, tanto de dos (2) como de una (1) cola, valores que son todos notablemente mayores a un nivel de significación de 0,05. En consecuencia debe aceptarse la hipótesis nula, es decir, que el coeficiente de correlación es igual a cero (0) y de esta manera concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de satisfacción laboral e intención de abandono en la empresa "A".

Tabla 58. Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y de Intención de Abandono en la Empresa “B”.

		Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con el Ambiente Físico del	Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	Satisfacción Laboral
Remuneración	Correlación de	-,287	-,029	-,096	-,217
	p-valor (2 colas)	,249	,909	,706	,388
	p-valor (1 cola)	,124	,455	,353	,194
	n	18	18	18	18
Promociones	Correlación de	-,178	,032	,071	-,095
	p-valor (2 colas)	,480	,900	,780	,708
	p-valor (1 cola)	,240	,450	,390	,354
	n	18	18	18	18
Supervisión	Correlación de	-,142	-,087	,123	-,113
	p-valor (2 colas)	,574	,732	,628	,655
	p-valor (1 cola)	,287	,366	,314	,328
	n	18	18	18	18
Beneficios	Correlación de	-,326	-,168	-,085	-,292
	p-valor (2 colas)	,186	,506	,736	,240
	p-valor (1 cola)	,093	,253	,368	,120
	n	18	18	18	18
Reconocimiento	Correlación de	-,328	-,212	-,042	-,304
	p-valor (2 colas)	,184	,398	,869	,220
	p-valor (1 cola)	,092	,199	,435	,110
	n	18	18	18	18
Condiciones de Trabajo	Correlación de	,009	-,218	,071	-,081
	p-valor (2 colas)	,972	,384	,780	,750
	p-valor (1 cola)	,486	,192	,390	,375
	n	18	18	18	18
Compañeros de Trabajo	Correlación de	-,148	,006	,112	-,077
	p-valor (2 colas)	,559	,981	,658	,760
	p-valor (1 cola)	,280	,491	,329	,380
	n	18	18	18	18
Naturaleza del Trabajo	Correlación de	-,332	-,274	-,204	-,364
	p-valor (2 colas)	,178	,271	,417	,138
	p-valor (1 cola)	,089	,136	,209	,069
	n	18	18	18	18
Comunicación	Correlación de	-,161	-,281	-,057	-,236
	p-valor (2 colas)	,522	,259	,822	,346
	p-valor (1 cola)	,261	,130	,411	,173
	n	18	18	18	18
Intención de Abandono	Correlación de	-,247	-,167	-,028	-,238
	p-valor (2 colas)	,323	,508	,912	,342
	p-valor (1 cola)	,161	,254	,456	,171
	n	18	18	18	18

Al igual que la empresa "A", en la tabla anterior se detalla que todas las dimensiones de la variable satisfacción laboral y la variable misma tienen correlaciones muy bajas con todas las dimensiones de la variable intención de abandono y con ella misma. Lo anterior puede afirmarse dados los bajos coeficientes de correlación de Pearson y además lo vemos se confirma con los p-valores, tanto de dos (2) como de una (1) cola, valores que son todos notablemente mayores a un nivel de significación de 0,05. En consecuencia debe aceptarse la hipótesis nula, es decir, que el coeficiente de correlación es igual a cero (0) y de esta manera concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de satisfacción laboral e intención de abandono en la empresa "B".

Tabla 59. Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de Satisfacción Laboral y de Intención de Abandono en ambas Empresas.

		Satisfacción con la Supervisión	Satisfacción con el Ambiente Físico del Trabajo	Satisfacción con las Prestaciones Recibidas	Satisfacción Laboral
Remuneración	Correlación de Pearson	-,169	-,055	-,028	-,127
	p-valor (2 colas)	,150	,642	,811	,280
	p-valor (1 cola)	,075	,321	,405	,140
	n	74	74	74	74
Promociones	Correlación de Pearson	-,084	,006	,048	-,039
	p-valor (2 colas)	,479	,958	,687	,743
	p-valor (1 cola)	,239	,479	,343	,371
	n	74	74	74	74
Supervisión	Correlación de Pearson	-,054	,023	-,009	-,021
	p-valor (2 colas)	,651	,845	,937	,860
	p-valor (1 cola)	,325	,422	,469	,430
	n	74	74	74	74
Beneficios	Correlación de Pearson	-,130	-,103	-,061	-,128
	p-valor (2 colas)	,268	,383	,606	,277
	p-valor (1 cola)	,134	,192	,303	,138
	n	74	74	74	74
Reconocimiento	Correlación de Pearson	-,115	-,073	,088	-,078
	p-valor (2 colas)	,329	,535	,454	,511
	p-valor (1 cola)	,165	,267	,227	,255
	n	74	74	74	74
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	-,047	-,031	,081	-,021
	p-valor (2 colas)	,688	,790	,494	,857
	p-valor (1 cola)	,344	,395	,247	,428
	n	74	74	74	74
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	-,187	-,139	-,031	-,168
	p-valor (2 colas)	,111	,237	,796	,152
	p-valor (1 cola)	,056	,119	,398	,076
	n	74	74	74	74
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	-,077	-,044	-,002	-,062
	p-valor (2 colas)	,517	,708	,987	,601
	p-valor (1 cola)	,258	,354	,494	,301
	n	74	74	74	74
Comunicación	Correlación de Pearson	-,059	-,037	,012	-,046
	p-valor (2 colas)	,616	,757	,919	,697
	p-valor (1 cola)	,308	,379	,459	,348
	n	74	74	74	74
Intención de Abandono	Correlación de Pearson	-,124	-,056	,014	-,091
	p-valor (2 colas)	,293	,638	,903	,443
	p-valor (1 cola)	,147	,319	,452	,222
	n	74	74	74	74

Como se logra observar en el cuadro anterior, los bajos coeficientes de correlación de Pearson muestran que todas las dimensiones de la variable satisfacción laboral y la variable misma, tienen correlaciones muy bajas con todas las dimensiones de la variable intención de abandono y con ella misma en ambas empresas. Además, esto puede confirmarse mediante los p-valores, tanto de dos (2) colas como de una (1) cola, ya que son todos notablemente mayores que un nivel de significación de 0,05, por lo cual se debe aceptar la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación es igual a cero (0) y concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de satisfacción laboral e intención de abandono en ambas empresas.

Tabla 60. Correlaciones de Pearson entre las dimensiones de Compromiso Organizacional y de Intención de Abandono en la Empresa "A".

		Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Organizacional
Remuneración	Correlación de Pearson	,034	,075	-,094	,022
	p-valor (2 colas)	,804	,584	,490	,874
	p-valor (1 cola)	,402	,292	,245	,437
	n	56	56	56	56
Promociones	Correlación de Pearson	,013	,128	-,057	,053
	p-valor (2 colas)	,925	,345	,676	,700
	p-valor (1 cola)	,463	,173	,338	,350
	n	56	56	56	56
Supervisión	Correlación de Pearson	-,048	-,072	-,023	-,072
	p-valor (2 colas)	,728	,600	,865	,599
	p-valor (1 cola)	,364	,300	,432	,300
	n	56	56	56	56
Beneficios	Correlación de Pearson	-,110	,097	-,005	-,014
	p-valor (2 colas)	,420	,477	,970	,920
	p-valor (1 cola)	,210	,238	,485	,460
	n	56	56	56	56
Reconocimiento	Correlación de Pearson	-,066	,064	-,024	-,016
	p-valor (2 colas)	,628	,637	,860	,906
	p-valor (1 cola)	,314	,319	,430	,453
	n	56	56	56	56
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	-,054	,120	-,310*	-,079
	p-valor (2 colas)	,694	,380	,020	,563
	p-valor (1 cola)	,347	,190	,010	,282
	n	56	56	56	56
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	-,198	,073	,022	-,048
	p-valor (2 colas)	,144	,595	,875	,723
	p-valor (1 cola)	,072	,297	,437	,361
	n	56	56	56	56
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	-,085	-,045	-,147	-,125
	p-valor (2 colas)	,532	,740	,281	,358
	p-valor (1 cola)	,266	,370	,140	,179
	n	56	56	56	56
Comunicación	Correlación de Pearson	-,119	-,108	,014	-,120
	p-valor (2 colas)	,384	,429	,919	,379
	p-valor (1 cola)	,192	,215	,459	,189
	n	56	56	56	56
Intención de Abandono	Correlación de Pearson	-,072	,045	-,095	-,051
	p-valor (2 colas)	,600	,740	,487	,709
	p-valor (1 cola)	,300	,370	,243	,355
	n	56	56	56	56

En la tabla anterior se observa que, en su mayoría, todas las dimensiones de la variable compromiso organizacional y la variable misma tienen correlaciones muy bajas con todas las dimensiones de la variable intención de abandono y con ella misma en la empresa "A", y esto lo indican los bajos coeficientes de correlación de Pearson y que además los p-valores, tanto de dos (2) como de una (1) cola, lo confirman ya que son todos notablemente mayores que un nivel de significación de 0,05, razón por la cual debe aceptarse la hipótesis nula, es decir, que el coeficiente de correlación es igual a cero y por ende concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de satisfacción laboral e intención de abandono en la empresa "A".

Sin embargo, y a pesar de ello, existe una excepción otorgada por la dimensión de compromiso de continuidad con la dimensión condiciones de trabajo. Las cuales tienen una correlación de -0,310, lo cual significa que tienen una correlación lineal inversa. Además, el p-valor de dos (2) colas y de una (1) cola son menores que un nivel de significación de 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula de correlación igual a cero (0) y se acepta la hipótesis alternativa que habla acerca de la existencia de una correlación lineal inversa entre estas dimensiones, es decir, a mayor compromiso de continuidad menor condiciones de trabajo y viceversa en la empresa "A". Es decir, a las personas no les interesa estar fuera sino que serán flexibles y aceptarán condiciones adversas mientras tengan opción de estar, cobrar y permanecer, es probable que no tengan competencias para ser un trabajador global (Dessler y Varela, 2004)

Tabla 61. Correlaciones de Pearson entre las Dimensiones de Compromiso Organizacional y de Intención de Abandono en la Empresa "B".

		Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Organizacional
Remuneración	Correlación de	,034	-,260	-,523*	-,274
	p-valor (2 colas)	,893	,297	,026	,271
	p-valor (1 cola)	,447	,148	,013	,135
	n	18	18	18	18
Promociones	Correlación de	,012	-,203	-,473*	-,249
	p-valor (2 colas)	,961	,418	,047	,319
	p-valor (1 cola)	,481	,209	,024	,159
	n	18	18	18	18
Supervisión	Correlación de	,143	-,281	-,433	-,199
	p-valor (2 colas)	,571	,258	,073	,427
	p-valor (1 cola)	,286	,129	,036	,214
	n	18	18	18	18
Beneficios	Correlación de	,032	-,212	-,489*	-,240
	p-valor (2 colas)	,899	,399	,040	,338
	p-valor (1 cola)	,449	,200	,020	,169
	n	18	18	18	18
Reconocimiento	Correlación de	,232	-,131	-,388	-,088
	p-valor (2 colas)	,353	,605	,111	,730
	p-valor (1 cola)	,177	,303	,056	,365
	n	18	18	18	18
Condiciones de Trabajo	Correlación de	-,147	-,484*	-,297	-,369
	p-valor (2 colas)	,560	,042	,232	,131
	p-valor (1 cola)	,280	,021	,116	,066
	n	18	18	18	18
Compañeros de Trabajo	Correlación de	,317	-,021	-,419	-,008
	p-valor (2 colas)	,199	,934	,083	,976
	p-valor (1 cola)	,100	,467	,042	,488
	n	18	18	18	18
Naturaleza del Trabajo	Correlación de	-,032	-,293	-,484*	-,304
	p-valor (2 colas)	,898	,238	,042	,220
	p-valor (1 cola)	,449	,119	,021	,110
	n	18	18	18	18
Comunicación	Correlación de	-,012	-,294	-,495*	-,297
	p-valor (2 colas)	,962	,237	,037	,232
	p-valor (1 cola)	,481	,118	,018	,116
	n	18	18	18	18
Intención de Abandono	Correlación de	,058	-,307	-,539*	-,288
	p-valor (2 colas)	,819	,216	,021	,247
	p-valor (1 cola)	,409	,108	,010	,123
	n	18	18	18	18

Como se puede apreciar en el cuadro anterior casi todas las dimensiones de la variable compromiso organizacional y la variable misma tienen correlaciones muy bajas con todas las dimensiones de la variable intención de abandono y con ella misma en la empresa "B". Esto lo indican los bajos coeficientes de correlación de Pearson. Además, esto lo confirman los p-valores tanto de dos (2) colas como de una (1) cola que son todos notablemente mayores que un nivel de significación de 0,05, por lo cual se debe aceptar la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación es igual a cero (0) y concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de satisfacción laboral e intención de abandono en la empresa "B".

Las excepciones las vuelve a otorgar la dimensión compromiso de continuidad la cual tiene correlación significativa con varias dimensiones de intención de abandono. Estas dimensiones son remuneraciones, promociones, supervisión, beneficios, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo, comunicación y la propia variable intención de abandono. Todas las correlaciones son negativas se encuentran alrededor de -0,5 y -0,4. Además, el p-valor de dos (2) colas y de una (1) cola son menores que un nivel de significación de 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula de correlación igual a cero (0) y se acepta la hipótesis alternativa de que existe una correlación lineal inversa entre estas dimensiones, es decir, a mayor compromiso de continuidad menor son remuneraciones, promociones, supervisión, beneficios, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo, comunicación y la propia intención de abandono en la empresa "B" y viceversa.

Otra excepción la marca la dimensión compromiso normativo la cual tiene una correlación significativa con la dimensión condiciones de trabajo, con un coeficiente igual a -0,484, p-valor de dos (2) colas de 0,042 y de una (1) cola de 0,021. Por ello, para un nivel de significación de 0,05, existe una correlación lineal inversa entre estas dimensiones, es decir, a mayor compromiso normativo menor condiciones de trabajo y viceversa.

Tabla 62. Correlaciones de Pearson entre las Dimensiones de Compromiso Organizacional y de Intención de Abandono en ambas Empresas.

		Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Organizacional
Remuneración	Correlación de Pearson	,036	-,032	-,240*	-,084
	p-valor (2 colas)	,762	,789	,039	,477
	p-valor (1 cola)	,381	,394	,020	,238
	n	74	74	74	74
Promociones	Correlación de Pearson	,014	,038	-,171	-,040
	p-valor (2 colas)	,906	,749	,144	,738
	p-valor (1 cola)	,453	,375	,072	,369
	n	74	74	74	74
Supervisión	Correlación de Pearson	,021	-,135	-,168	-,111
	p-valor (2 colas)	,861	,253	,152	,347
	p-valor (1 cola)	,431	,126	,076	,174
	n	74	74	74	74
Beneficios	Correlación de Pearson	-,053	,011	-,154	-,077
	p-valor (2 colas)	,652	,929	,189	,513
	p-valor (1 cola)	,326	,464	,095	,257
	n	74	74	74	74
Reconocimiento	Correlación de Pearson	,036	,012	-,133	-,029
	p-valor (2 colas)	,761	,921	,257	,807
	p-valor (1 cola)	,380	,460	,129	,404
	n	74	74	74	74
Condiciones de Trabajo	Correlación de Pearson	-,072	-,038	-,255*	-,147
	p-valor (2 colas)	,543	,750	,028	,211
	p-valor (1 cola)	,271	,375	,014	,106
	n	74	74	74	74
Compañeros de Trabajo	Correlación de Pearson	-,057	,042	-,106	-,037
	p-valor (2 colas)	,631	,722	,367	,757
	p-valor (1 cola)	,316	,361	,184	,378
	n	74	74	74	74
Naturaleza del Trabajo	Correlación de Pearson	-,059	-,118	-,251*	-,175
	p-valor (2 colas)	,615	,317	,031	,136
	p-valor (1 cola)	,308	,158	,016	,068
	n	74	74	74	74
Comunicación	Correlación de Pearson	-,072	-,148	-,147	-,157
	p-valor (2 colas)	,543	,207	,212	,181
	p-valor (1 cola)	,272	,103	,106	,090
	n	74	74	74	74
Intención de Abandono	Correlación de Pearson	-,021	-,057	-,231*	-,121
	p-valor (2 colas)	,860	,628	,048	,306
	p-valor (1 cola)	,430	,314	,024	,153
	n	74	74	74	74

Como se puede apreciar en el cuadro anterior casi todas las dimensiones de la variable compromiso organizacional y la variable misma tienen correlaciones muy bajas con todas las dimensiones de la variable intención de abandono y con ella misma en ambas empresas. Esto lo indican los bajos coeficientes de correlación de Pearson. Además, esto lo confirman los p-valores tanto de dos (2) colas como de una (1) cola que son todos notablemente mayores que un nivel de significación de 0,05, por lo cual se debe aceptar la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación es igual a cero (0) y concluir que no existe correlación lineal entre estas combinaciones de dimensiones de satisfacción laboral e intención de abandono en ambas empresas.

Las excepciones las vuelve a otorgar la dimensión compromiso de continuidad la cual tiene correlación significativa con varias dimensiones de intención de abandono. Estas dimensiones son remuneraciones, condiciones de trabajo, naturaleza del trabajo y la propia variable intención de abandono. Todas las correlaciones son negativas se encuentran alrededor de -0,3 y -0,2. Además, el p-valor de dos (2) colas y de una (1) cola son menores que un nivel de significación de 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula de correlación igual a cero (0) y se acepta la hipótesis alternativa de que existe una correlación lineal inversa entre estas dimensiones, es decir, a mayor compromiso de continuidad menor son remuneraciones, condiciones de trabajo, naturaleza del trabajo y la propia intención de abandono en ambas empresas y viceversa.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

La presente investigación estuvo centrada en determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de irse o de abandono que presentan los gerentes, pertenecientes a dos (2) de las empresas top diez (10) en facturación, afiliadas a Venamcham.

Luego de haber procesado y analizado todos los datos que se obtuvieron en el estudio, se logró llegar a las conclusiones generales que a continuación se presentan:

Puede decirse, que tanto la empresa “A” como la “B” poseen niveles medios, tendiendo a alto, tanto de satisfacción laboral (5,62 y 5,58 para la empresa “A” y “B” respectivamente) como de compromiso organizacional (4,65 y 4,79 para la empresa “A” y “B” respectivamente), lo cual pudiese explicar sus bajos niveles de intención de abandono (4,99 y 5,12 para la empresa “A” y “B” respectivamente), siguiendo bajo un criterio estadístico meramente descriptivo.

Sin embargo, y a pesar de ello, de manera más detallada puede observarse que los resultados obtenidos en esta investigación, de los cruces entre cada una de las variables principales con las variables demográficas y posicionales, arrojan algunas tendencias hacia la insatisfacción, cuando se habla de la primera encuesta –**Satisfacción Laboral**–, entre estas resalta la dimensión relacionada al ambiente físico del trabajo, ya que en ambas empresas los gerentes participantes mostraron no estar plenamente satisfechos con esta dimensión.

De las implicaciones de estar satisfechos con el ambiente físico de trabajo se pueden mencionar distintos componentes influyentes, como el entorno físico, el espacio del lugar de trabajo, limpieza y temperatura del lugar donde el individuo desempeña su función (Meliá y Peiró, 1989; cp. Vila, 2005). Según Wagner y Harter (2006) la empresa debe hacer énfasis en los materiales y equipos necesarios para hacer del lugar de trabajo un espacio seguro,

confortable y productivo. Si los empleados perciben que la compañía cuida de ellos al proveerles del equipo que quieren y que cubren sus necesidades, surge una poderosa motivación psicológica que los hace pensar que se encuentran enfocadas en su gente, y los hace sentirse seguros acerca de su trabajo.

Sabiendo esto, y conociendo ahora que hay elementos que están afectando la satisfacción de los empleados en cuanto al ambiente físico del trabajo, podemos inferir que aún existen espacios de oportunidad de mejoría y ajuste en las empresas en torno a la seguridad y confort de los espacios de trabajo. Cambios modestos en los procesos se multiplican con el tiempo (Wagner y Harter, 2006).

Al analizar los resultados derivados de cruzar la variable demográfica edad con la variable principal satisfacción laboral, para el presente estudio, se logró apreciar que ciertamente entre las tres (3) dimensiones era nuevamente la satisfacción con el ambiente físico del trabajo la que demuestra tener el más bajo nivel.

Lo mismo ocurre en cuanto al género, nivel educativo y años de servicio. A pesar que evidentemente los resultados no se ubicaron en el rango de “baja satisfacción” (de 1 a 2), tampoco se ubicaron en más alto (de 6 a 7). Además, puede observarse que los niveles de dispersión (CV) no eran bajos, lo cual reitera que ciertamente las respuestas a las preguntas relacionadas con la satisfacción del ambiente físico del trabajo tienen poca cohesión entre sí y que por ende pueden tender a la insatisfacción.

Por otra parte, con los resultados derivados del cruce entre la satisfacción laboral y la edad, el género, el nivel académico y los años de servicio, se puede concluir que, los más altos niveles de respuestas se encuentran en los ítems que corresponden a la dimensión prestaciones recibidas, es decir, que en este estudio, los gerentes de las empresas “A” y “B”, se encuentran mayormente satisfechos con la manera en que la organización cumple con “el convenio, las disposiciones y leyes laborales y la forma en que se la da negociación en la empresa sobre aspectos laborales” (Meliá y Peiró, 1989; cp. Vila, 2005). Y a pesar de la cierta dispersión existente entre las respuestas obtenidas, puede considerarse que las medias y sus respectivos coeficientes de variación (5,62 y 22,08% para la empresa “A” y 5,58 y 22,04% para la empresa “B”) se ubican en niveles medios, tendiendo a altos.

La óptima mezcla en los paquetes de recompensas –o ideales–, son aquellas que tienen una percepción positiva en los empleados y el más bajo costo para el empleador. Al hablar de recompensas, las compañías que saben cómo tratar los temas de compromiso, buscan optimizar los beneficios para prever la salud y seguridad sin que esto genere un alto costo. Entonces bien, podemos sugerir que ambas empresas han sabido manejar los paquetes de compensación recibidos como algo más que el simple factor monetario (Gebauer y Lowman, 2008).

Para Kaye y Jordan-Evans (2008) si la compensación no es vista como competitiva, es injusta o simplemente insuficiente para cubrir con las necesidades, será un motivo de insatisfacción. Además la gente talentosa se hará vulnerable a ser robados por otras empresas o comenzarán a buscar, por su parte, algo mejor, especialmente en un mercado favorable.

Es debido a lo anterior, que para este estudio, puede suponerse que las empresas “A” y “B” ofrecen a sus gerentes una compensación justa y competitiva, lo cual genera satisfacción a estos.

Al hablar de los resultados obtenidos de la segunda encuesta aplicada en esta investigación –**Compromiso Organizacional**–, se puede afirmar que, para los gerentes participantes de la empresa “A”, la dimensión que tiene mayor nivel de compromiso es la efectiva, es decir, aquella que se “refiere a lazos de carácter emocional que establecen los trabajadores con la organización... Lo que hace que los individuos se sientan complacidos de permanecer en la organización” (Meyer y Allen, 1991; cp. Pulín y Quintero, 2006).

Del mismo modo, al evaluar el compromiso organizacional y las variables demográficas, se consiguió que los gerentes de la empresa “A” tienden a sentirse emocionalmente identificados con su organización. Particularmente, se notó que aquellas personas con más años de antigüedad (de 22 a 27 años de servicio) son las que muestran tener un mayor nivel de compromiso afectivo, lo cual parece ser sensato dada la definición anterior. Y es que los individuos que pasan una gran cantidad años en una organización, que les ha permitido desarrollarse y evolucionar, tienen sentido de pertenencia y afección por la misma.

Pero, para la dimensión de compromiso de continuidad no ocurre lo mismo, ya que en esta se descubrieron bajos niveles de compromiso en la población general para la empresa

“A”. El compromiso de continuidad implica que el individuo debe invertir esfuerzos físicos y psicológicos, además del tiempo de servicio en una organización, con miras a obtener beneficios a largo plazo, tales como planes de pensiones, primas de antigüedad, entre otros (Meyer y Allen, 1991; cp. Paulin y Quintero, 2006), sin embargo, y reafirmando la siguiente teoría, en la actualidad los compromisos son de corto plazo y los profesionales exitosos tienen una alta movilidad laboral (Michaels Handfield-Jones y Axelrod; cp. ElTiempo, 2003).

La encuesta de compromiso organizacional, aplicada en esta investigación, presentó niveles de cohesión (CV) muy bajos en las respuestas obtenidas, lo cual pudiese indicar que ciertamente la población de la empresa “A”, a pesar que se ubica en un nivel medio (de 3 a 5), de compromiso, tendiendo a alto (6 y 7), la variación o dispersión entre sus respuestas es alta.

Por su parte, los encuestados de la empresa “B” manifestaron niveles medios de compromiso organizacional (de 3 a 5), pero su dispersión (CV) da mucho que pensar, debido a que varía desde 15,94% (mínimo) hasta 66,46% (máximo), es decir, que en la actual investigación se pudiese estar frente a una población cuyas respuestas se pasean por toda la escala.

Para la organización participante en cuestión (empresa “B”) siguen apareciendo las mismas inclinaciones, al igual que la empresa “A”, con respecto a las tres dimensiones del compromiso organizacional; observando que el nivel de compromiso mayor obtenido es en la afectiva y el nivel más bajo obtenido es en la de continuidad (esto aplica para todas las edades, géneros, grados académicos y años de antigüedad). Esta última presentó niveles ciertamente menores que se ubican, en su mayoría, entre los rangos bajo compromiso y mediano compromiso; tal y como lo es el caso de aquellos individuos que son especialistas, académicamente hablando, y que poseen el menor nivel de compromiso normativo en relación a los demás (3,25), para dar solo un ejemplo.

El compromiso del empleado es un término que describe la profunda y amplia conexión que tiene el empleado con la compañía, así como también su entusiasmo voluntario para el éxito de la empresa. Empleados comprometidos dan el 110% (o quizás más) en nombre de su compañía, su equipo y su división, es decir, que el empleado decide ir más allá de lo requerido sin pensarlo dos veces (Gebauer y Lowman, 2008).

Por las razones mencionadas anteriormente, ninguna organización debe arriesgar el compromiso del empleado dejándolo a la suerte o deseando que ocurra de por sí, ya que sus beneficios, los cuales son innegables, son demasiado importantes: el desarrollo consistente de una marca, creatividad, excepcional atención al cliente, innovación y compromiso del día a día para producir y procesar excelencia (Gebauer y Lowman, 2008).

En relación a la tercera encuesta aplicada en esta investigación –**Intención de Abandono**–, los datos y resultados alcanzados para las empresas participantes en este estudio, “A” y “B”, indican que la mayor cantidad de personas poseen entre niveles bajos y medios de intención de irse o de abandono, es decir, que sólo una minoría (5% y 3% para la empresa “A” y “B” respectivamente), tiene alta intención de abandono.

Se podría concluir que para la presente investigación, los gerentes más jóvenes (entre 25 y 30 años de edad) de la empresa “A” tienen una mayor intención de abandono (4,83 en una escala que va de 1 a 7) que aquellos gerentes con edades mayores. La situación anterior puede atribuirse a que la población joven de hoy día tiene alta rotación ya que siempre están en búsqueda de mejores experiencias y beneficios, cuando anteriormente las personas buscaban hacer toda una carrera dentro de una misma empresa (Michaels Handfield-Jones y Axelrod; cp. ElTiempo, 2003).

Es por lo anterior, que es necesario tomar en cuenta que hoy en día debido a las difíciles circunstancias, por las que Venezuela está atravesando en materia laboral, los profesionales, especialmente los jóvenes, se encuentran en una constante búsqueda de mejores condiciones que les permitan sentar las bases de su futuro tanto personal como profesional (Lucena, 2007).

Es por esto que muchos de ellos han emigrado a otros países que le ofrecen oportunidades de estudio, calidad de vida, y buenos aunque no estables empleos, eso sí, muy demandantes y altamente competitivos. Son personas que se caracterizan por su alta capacidad de adaptación a diferentes entornos, y por eso cambiarse de una organización a otra en cortos períodos de tiempo no es algo que les preocupa porque saben que les esperan mejores condiciones de trabajo (Calderón et al, 2008).

Mientras que en los niveles de la baja intención de irse de los adultos de dicha empresa, el panorama es distinto, ya que se puede estar frente a una empresa (“A”) que posee planes de

largo plazo, como planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, entre otros, los cuales contribuyen en el deseo de permanencia en estos sujetos de mayor antigüedad (Meyer y Allen (1991; cp. Paulin y Quintero, 2006).

Por otro lado, se percibe la creencia que tiene esta población respecto al no permanecer en la misma empresa, debido a que los mismos pudieran estar pensando que ninguna otra los va a querer contratar, o quizás piensan que en ninguna otra va a conseguir tan buenas condiciones de trabajo como las actuales, es decir, sus opciones se ven más limitadas. De igual forma hay que considerar que estas son personas que usualmente tienen un núcleo familiar que deben sustentar, mientras que pudiera no estar ocurriendo lo mismo entre los individuos de 25 y 30 años, a las que no se les presentan mayores dificultades si rotan de una empresa a otra (Calderón et al, 2008).

En el caso de la segunda empresa participante en este estudio, la “B”, sucede lo contrario con los gerentes, ya es que los gerentes con más edad (55 y más) son quienes tienen un mayor nivel de intención, en relación a aquellos más jóvenes (25 y 30 años de edad). Para este caso en particular podríamos suponer que esta compañía está centrando sus esfuerzos en retener al talento joven, ya que la población entre 25 y 40 años representa más de la mitad de la totalidad de la población que participó en esta investigación.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados obtenidos según la clasificación: niveles educativos, de la empresa “A”, se obtuvo que las condiciones de trabajo parecen tener los más bajos niveles de intención de irse en sus respuestas, concretamente entre 5,89 (de una escala que va de 1 a 7), lo que significa que los gerentes con grado académico de TSU tienen poca intención de abandonar su empresa en cuanto a esta dimensión en específico, a diferencia de la población con maestría, quienes muestran no estar muy de acuerdo con las condiciones de trabajo.

Más específicamente se puede decir, que esta investigación reveló datos que indican que los gerentes de las empresas “A” y “B” (en función a todas las clasificaciones demográficas y posicionales), poseen alta intención de permanecer en sus compañías en lo que respecta específicamente a la dimensión supervisión/línea de reporte, en conclusión, su tendencia es hacia el rango de baja intención de irse (de 5 a 7).

Entonces bien, se infiere que en ambas compañías, las personas parecen no tener mayor desacuerdo hacia con su jefe o supervisor. Es importante tener en cuenta que un buen supervisor que no es sólo la persona que llega al trabajo a repartir órdenes desde arriba, sino que es alguien que trabaja con la gente. En donde no toda situación es acerca de la imposición de autoridad y de castigar por aquellas cosas en las que quizás ocurran equivocaciones, sino que es acerca de alguien a quien que le importa lo que sucede y que demuestra preocupación por ayudar si hay un problema, es decir, son el tipo de personas que marca una diferencia (Wagner y Harter, 2006).

Este panorama se reafirma en estudios como el de Tachimori, Yamada, Sederer, Eisen e Ito (1998), en donde concluyeron que 662 enfermeras reportaron haber intentado abandonar sus trabajos por distintos factores, entre ellos el bajo apoyo supervisorio.

Además de lo anterior expuesto, en las empresas que participaron en esta investigación, se manifestaron, en la mayoría de la población, valores que indican alta intencionalidad de abandono en relación a la dimensión de la naturaleza del trabajo. Esto nos da a entender que las personas no están de acuerdo con el conjunto de funciones, responsabilidades y tareas que llevan a cabo.

Siempre se debe tener en cuenta que los gerentes tienen la necesidad de hacer contribuciones importantes y a su vez sentirse y a su vez hacer sentir orgullo por estas, porque cuando un empleado cree que sus esfuerzos hacen una diferencia, sienten que su trabajo tiene impacto dentro de la organización (Burchell, 2011).

En las dos empresas encontramos que, la población en general demuestra estar de acuerdo con los beneficios y la remuneración, ya que los niveles obtenidos en estas dimensiones se encuentran entre 5,5 y 7, de una escala que va de uno (1) a (7), donde el puntaje máximo está orientado a la baja intención de abandono. Estos gratificantes resultados apuntan a que ambas compañías están ofreciendo algún tipo de recompensa con el que los gerentes están de acuerdo, bien sea por comprenden salarios competitivos, o también porque la organización está viendo más allá de los factores monetarios al momento de recompensar a sus empleados.

Esto quiere decir que este es un factor que está contribuyendo positivamente en retener a los talentos dentro de las organizaciones. Se debe propiciar la recompensa [tangible o

intangibles] como todo aquello que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Esto incluye la inmediata forma de compensación necesaria: el salario, los beneficios de salud, pensión y financieros, así como también algunos beneficios no financieros como la apreciación y reconocimiento. Es este tipo de recompensa la que propaga más potencial para el compromiso de los empleados (Gebauer y Lowman, 2008).

En otro orden de cosas, los niveles de intención de abandono son medianamente bajos en cuanto a los reconocimientos. Pudiesen existir casos en ambas empresas en los que se crea que el dinero es la mejor manera de retener a la gente talentosa (Kaye y Jordan-Evans, 2008), sin embargo esto realmente no es un gran motivador sino que se debe también reconocer a la gente cuando ha puesto un esfuerzo significativo o un esfuerzo extra en proveer un valor significativo inesperado (Gebauer y Lowman, 2008), por ende es necesario que las empresas reconozcan a aquellos empleados que rebasen las expectativas.

La apreciación o el reconocimiento es una increíble y poderosa herramienta para tocar a la gente emocionalmente y las maneras de mostrar apreciación van desde lo pequeño y espontáneo, desde los gestos sencillos hasta los extravagantes, y las recompensas generosas. No debe ser un factor de preocupación que el reconocimiento va a ser poco valorado si se demuestra muy seguido (Gebauer y Lowman, 2008), ya que independientemente de las diferencias individuales, todos los empleados quieren escuchar lo que significan para el equipo, que tan importante es su trabajo, y que tan buen trabajo han hecho, y están felices de escucharlo una y otra vez (Kaye y Jordan-Evans, 2008), incluso por 33 años.

A mucha gente no le agradecen lo suficiente por sus contribuciones; sino que, rara vez son elogiados por su buen trabajo y el esfuerzo extra. Las mejores compañías son aquellas que reconocen a los empleados por ir más allá, por sus contribuciones y logros profesionales (Burchell y Robin, 2011).

Ahora bien, a pesar que el panorama general, explicado anteriormente, sugiere que efectivamente si existe una relación inversamente proporcional respecto al análisis de satisfacción laboral y compromiso organizacional con intención de abandono o de irse, los análisis correlacionales nos muestran algo distinto.

El análisis descriptivo brindó a la presente investigación unas detalladas pero simples observaciones de lo que ocurre para cada variable individualmente, tanto individualmente como al cruzarlas con las características demográficas y posicionales, sin embargo, al relacionar satisfacción laboral e intención de abandono y compromiso organizacional e intención de abandono se muestran unos niveles de correlación muy bajos.

Más concretamente, se puede decir que, tanto para la empresa “A” como para la “B”: los resultados obtenidos de relacionar las dimensiones de satisfacción laboral con las dimensiones de intención de abandono, arrojaron un coeficiente de Pearson que proyectó correlaciones bajas, las cuales se reafirman con la comparación que se hizo entre los p-valores (de 1 y 2 colas) y el nivel de significación de 0,05, en donde los primeros valores son notablemente mayores a los segundos. Por lo anterior es que concluimos que no existe relación entre las dimensiones de las variables en cuestión, y en consecuencia, los objetivos del estudio se ven afectados porque no puede comprobarse que la variable satisfacción laboral tiene relación inversa con la variable intención de irse o de abandono.

La misma situación se repite en con variable compromiso organizacional, en ambas empresas. Estos resultados desmienten los derivados del análisis demográfico descriptivo y muestran una realidad diferente, y es que indudablemente existe uno o varios factores que intervienen en el deseo que tienen los gerentes de ambas empresas de permanecer en ellas (baja intención de abandono) y que para este caso la satisfacción laboral y el compromiso organizacional no lo son.

En las investigaciones de Wong (1989) se llegó a la conclusión que a pesar del bajo compromiso, los profesores preferían no irse, es decir, no se comprobó relación entre las variables compromiso organizacional e intención de abandono, de la misma manera que ocurrió con la presente investigación.

Lo anterior lleva a pensar que las organizaciones deben trabajar más en conocer a sus empleados, es decir, deben buscar tener cercanía con estos, ya que sólo conociéndolos pueden implementarse y/o atacarse los factores que estén perjudicando la permanencia de los mismos, y más fuertemente en los empleados que son considerados como talentos o claves en el funcionamiento de las áreas o departamentos (Wagner y Harter 2006).

Por otra parte, las oportunidades de desarrollo que tengan los individuos dentro de las empresas son importantes, y es por esto que si las organizaciones no las ofrecen no puede evitarse que el empleado las busque fuera (Wagner y Harter 2006). El rol de las compañías es ahora más fuerte porque requiere de mayor esfuerzo para evitar que su gente busque las mejoras que quieren pero que no tienen.

También se puede sugerir, que debido a que las empresas participantes son transnacionales y de renombre, este hecho se convierta en un posible elemento influyente en la intención de permanencia de un gerente. Las razones pudiesen ser distintas, tales como el prestigio o el grado de elevación que puede otorgar esto a la hoja de vida laboral, e inclusive la importante participación de sus productos en el mercado venezolano e internacional, la solidez financiera que proyectan, la funcionalidad por encima de la crisis de materias primas, entre otros elementos a considerar.

Muchos venezolanos están conscientes que en el país las oportunidades de empleo son escasas y que deben competir constantemente con una importante fuerza laboral que puede estar incluso mejor preparada. Sabiendo esto, las personas que trabajan para empresas de este tipo se sienten privilegiadas y orgullosas de ocupar una posición de categoría en ellas (Calderon et al, 2008).

Las conclusiones obtenidas definitivamente no pueden reafirmar algunas de las informaciones conseguidas en otras tesis consultadas, ni tampoco los estudios originales de los autores citados a lo largo de la presente investigación, tal y como lo es el caso de la investigación de Rosin y Korabik (1991), sólo por dar un ejemplo, el cual se ejecutó en una organización canadiense mediante la realización de encuestas a 306 mujeres que desempeñaban el cargo de gerente y en donde el resultado del análisis indicó que las mujeres que expresaron baja satisfacción y compromiso organizacional tenían una alta intención de abandonar la organización.

Sin embargo, y a diferencia el caso anterior, hay estudios que si pueden reafirmarse con los resultados obtenidos en el presente, tal es el caso de Vázquez (2001), en donde se comprueba la importancia que poseen la satisfacción laboral y el compromiso organizacional

en la disminución de la intención de rotación de los empleados, es decir, en su decisión de mantenerse como miembros de la organización. De las bajas correlaciones obtenidas al relacionar las ya mencionadas variables, surgieron algunas excepciones que mostraron correlación significativa con la dimensión Compromiso de Continuidad con varias dimensiones de Intención de Abandono, como lo son: remuneraciones, promociones, supervisión, beneficios, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo, comunicación y la propia variable intención de abandono.

En vista que la hipótesis planteada en esta investigación no se ratificó del todo, por la baja correlación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional y la variable dependiente –intención de irse–, se concluye que pueden existir otras variables que están influyendo en la decisión de permanencia de los gerentes, en las organizaciones “A” y “B”, por lo tanto, se hace preciso una segunda investigación, en la que se estudien y profundicen las otras posibles razones que logran que los individuos quieran abandonar o permanecer en sus organizaciones, y que al optar por la segunda opción, el individuo no se deje de querer ofrecer el máximo de su potencial, para su beneficio y el de la empresa.

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta que: algunos renuncian y se van, otros renuncian y se quedan (Anónimo, cp; Branham, 2005).

CAPITULO VI: LIMITANTES Y RECOMENDACIONES.

Entre los meses Junio y Agosto, durante el período de campo en la presente investigación, surgieron algunas limitantes, de las cuales algunas se convierten en recomendaciones para las futuras investigaciones sobre el tema, e inclusive para cualquier trabajo de grado.

Entre estas podemos mencionar en primer lugar el logro del contacto con las empresas; ya que resulta más enriquecedor y significativo para los resultados de la investigación el haber contado con el apoyo y la colaboración de una mayor cantidad de empresas, tal y como se planteó en un principio. Para mejorar lo anterior se hace sumamente necesario considerar ciertos panoramas con anterioridad a la fase de campo y así poder planificar algunas estrategias que ayuden a captar la atención de las organizaciones. Entre estos puede vislumbrarse el contexto general del país y el contexto interno en donde dichas empresas se desenvuelven, tomando en consideración políticas internas, el tratamiento e importancia que se le da a temas de esta índole, entre otras.

Tal y como se mencionó en capítulos anteriores, en esta investigación se presentaron obstáculos para conseguir participación en determinadas organizaciones, ya que algunas se encontraban en procesos de reestructuración organizacional, razón por la cual no les resultaba útil investigar el nivel de intencionalidad de abandonar la empresa por parte de sus empleados. O sino fueron las políticas internas de cada empresa, las cuales no permitían a terceros extraer o manejar información de este tipo y menos del nivel gerencial.

Por lo anterior, es recomendable tener en cuenta que toda institución, pública o privada, posee lineamientos que la protegen de dar información de alta confidencialidad

para evitar perjudicar el negocio en cualquier manera. O simplemente no le vieron ningún tipo de beneficio a participar en el estudio, ya que de hecho ellas mismas tenían sus propias encuestas de satisfacción y clima organizacional. Por ende, se recomienda hacer con anterioridad una reflexión sobre las posibles restricciones, de este modo, se podrían planificar formas de convencimiento efectivas, o quizás buscar los contactos indicados para llegar a las empresas.

Las limitantes anteriormente mencionadas ocasionaron retrasos en los tiempos de respuestas: tomó aproximadamente un (1) mes el conseguir la cooperación necesaria por parte de las distintas compañías y posteriormente otro mes esperando la mayor participación posible de los colaboradores directos, sin mencionar el tiempo y recursos agotados en aquellas en donde la respuesta fue negativa o casos en donde simplemente no se obtuvo ninguna respuesta.

Por otra parte, se concluyó que resultaría sumamente interesante realizar el estudio dos veces al año, a manera de hacer seguimiento al mismo. En una primera oportunidad se pueden determinar y analizar las posibles nuevas variables que influyan sobre la intención de permanencia o abandono de un individuo; y en la segunda investigación, a manera de comprobación, comprobar si la cantidad de población con alta intención de irse realmente renunció, mediante las encuestas de salida, por ejemplo. Esta mejora le permitirá al investigador conocer cuántas de las personas realmente toman la decisión de renunciar.

De igual manera, el nivel de validez en los resultados obtenidos puede incrementarse buscando empresas pertenecientes tanto al sector público como al sector privado, de esta forma se puede hacer una comparación que engrandezca el estudio en un sentido diferente; o bien podría también compararse empresas venezolanas (capital venezolano) y empresas extranjeras (con casa matriz en otros países) para así observar los procedimientos aplicados en cada una de ellas y concluir si existe o no diferencia para luego determinar cuáles de estos son más eficientes en el logro de bajos niveles de intención de abandono.

Si se busca un panorama más general, es recomendable entonces incluir no sólo a los gerentes sino a todos los niveles de la organización en una determinada empresa, esto permitirá obtener una descripción en cuanto a los niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de abandono. Esta sugerencia puede ser de mayor utilidad para alguien que desee medir dichas variables en la empresa en la cual labora. Además enfocar el estudio a determinar cuáles han sido las mejores estrategias de retención de personal en empresas similares. De esta manera se podrá poner en práctica los hallazgos a los resultados arrojados por su población, o determinar cómo es la rotación en niveles inferiores en las empresas investigadas.

Si bien, retener el talento es lo más importante para una empresa, ya que de esto depende su éxito, de acuerdo a los resultados obtenidos habría que exponer las siguientes ideas:

Para el caso de las empresas participantes, se observa que a pesar de existir satisfacción en relación a las prestaciones que reciben no ocurre lo mismo con respecto al ambiente físico. Y en este sentido, la primera recomendación es desarrollar un plan de acción que garantice la satisfacción del empleado con su ambiente y condiciones de trabajo, ya que se ha demostrado en investigaciones como las de Branham (2005) acerca de las razones por las cuales la gente se va, la primera razón tiene que ver con que el trabajo o el ambiente de trabajo no llenan las expectativas de los empleados.

Es recomendable para estas organizaciones profundizar en todos los aspectos que conforman esta dimensión a través de la implementación de encuestas de clima organizacional más profundas o a través de focus groups, mediante los cuales se pueda obtener información relevante acerca de las condiciones de trabajo, ergonomía, espacio, iluminación, ruido, confort, tecnología utilizada, servicios básicos de comida, atención médica, espacios de esparcimiento, así como también la cercanía del trabajo en relación a los lugares de residencia más comunes, para poder establecer horarios flexibles de trabajo, a modo ofrecer un mejor balance vida-trabajo y por ende más satisfacción en relación a esta variable.

Otro de los aspectos que las empresas en cuestión deben reforzar, es la comunicación estrecha con los empleados, tanto a nivel general como a través de sus líderes, a manera de abrir nuevos y mejores canales para el entendimiento.

A pesar de observarse un lazo de afectividad de los gerentes con las organizaciones, se refleja que la intención de continuidad es baja. Una estrategia importante a implementar es hacer énfasis especial en ofrecer desarrollo y crecimiento profesional. Las experiencias de desarrollo tienen el efecto positivo que genera el sentimiento de que vale la pena permanecer porque hay una ganancia personal y profesional. Así lo establecen Wagner y Harter (2006), basado en la metodología Gallup, donde se establece el sexto (6to) elemento a considerar: la importancia de estimular el desarrollo profesional.

En la medida en que la organización brinde oportunidades de aprendizaje a través de experiencias nuevas, asignaciones, manejo de proyectos, participación activa en foros de discusión y aporte de ideas para la solución de problemas de negocio, liderar procesos y vivir nuevas experiencias con movimientos laterales, promociones y cambios que ofrezcan retos continuos, sembrarán en el empleado el deseo de permanencia, el cual también puede ser logrado a través del diseño de beneficios a largo plazo que le permitan a este querer perdurar en la compañía.

Es vital que existan conversaciones de carrera para lograr el compromiso de los empleados, en donde se les pregunte acerca de sus posibilidades, decisiones e ideas. Lo más importante es que estas personas se sientan realmente escuchadas (Kaye y Jordan-Evans, 2008).

Para todo lo anterior, se hace imprescindible la figura de un líder que sepa hacerse las preguntas necesarias: ¿motivas a tus empleados para dar más de lo requerido? ¿Ayudas a la gente en tu organización a desarrollar nuevas destrezas y a avanzar en sus carreras? ¿Estás inspirando a los empleados a hacer lo que se requiera para que la organización alcance sus objetivos estratégicos? ¿Informas a la gente acerca de cómo ellos pueden contribuir al desempeño de la compañía? ¿Muestras aprecio y reconocimiento a los esfuerzos de un trabajo bien realizado? ¿Te importa sinceramente

la gente que trabaja para la compañía y para ti? (Gebauer y Lowman, 2008). De esta manera, se logran cerrar las brechas existentes que les impiden mostrarse como empresas donde la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son temas a los que se le otorga gran valor.

Por otra parte, Whalen (2008), señala que a la luz de las nuevas realidades globales, hay que repensar las Relaciones Industriales como sistema, ya que hay que reconstruir las instituciones que son relativas para cada uno de los actores principales (Dunlop, 1970; cp. Urquijo, 2005), o bien, evaluar la gran cantidad de actores (Ídem, 2005), en vista que son actores y/o agentes sociales (Lucas y García, 2002) en una dialéctica que enriquece a la academia en tanto y cuanto ésta, se acerca a la realidad y a su vez se realimenta para ser estudiada en sus diferentes enfoques epistemológicos. No solo el plano individual es propio de la psicología individual, hay algo más relevante, y es cómo la sociedad convulsa en términos de medios y fines y lo que coloquialmente se indica como crisis de valores, de ideologías, de religiones, de familia, de la economía, entre otros planos a considerar que son un marco de contexto muy relevante y que quizás pudiesen renovarse en la formación del industriólogo y su ajuste en lo laboral, para que se le demande bajo una mayor y mejor apreciación teórico – práctica (Lucena, 2007).

En este sentido invitamos a los investigadores del área a continuar ahondando en la materia para una mejor comprensión de estas tres variables y sus relaciones, lo cual brindará acceso a identificar nuevas y mejores herramientas de reclutamiento y retención de personal altamente capacitado.

“¿Qué te hace el mejor lugar de trabajo? No es lo que hagas. Es cómo lo hagas”
(Burchell, 2011).

BIBLIOGRAFÍA

- Achrol, R. (1991). Evolution of the Marketing Organizational. New Forms for Turbulent Environments". *Journal of Marketing*: 55, 4, 77-93.
- Adler, N. e Izraeli, D. (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Toronto: Blackwell Ltd.
- Alianza Social. (2008). *Perfil social de la empresa en Venezuela*. [Informe en línea]. Recuperado el día 23 de junio de 2010 en la World Wide Web: http://www.venamcham.org/demo/alianza/perfil_social.pdf
- Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace*. USA: SAGE Publications., Inc.
- Álvarez, R. y Baca, M. (2007). *Percepción del personal sobre la influencia de los componentes de la compensación total en la retención del talento*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales, mención Compensación y Beneficios. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Annie E. Casey Foundation. (2005). *The road to good employment retention*. [Informe en línea]. Recuperado el día 3 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/fes3622h335.pdf>
- Anscombe, G. (1991). *Intención*. México: Instituto de Investigaciones Filosóficas. [Informe en línea]. Recuperado el día 1° de noviembre de 2010 en la World Wide Web: http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=uS4X8K0vyeQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=intención+e+intencionalidad&ots=OROtArvhst&sig=VOER8o7qA6Mxtg_HpIP2bEQRJ7A#v=onepage&q=intención%20e%20intencionalidad&f=false
- Arias-Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para mi incremento. *Revista Contaduría y Administración*, 200, Enero-Marzo 2001.
- Barker, R. (2003). *The social work dictionary*. Washington, DC: NASW Press.

- Bishop, J, Scott, D y Arkoubi, K. (s/f). *An investigation of the determinants of turnover intention among drivers*. [Informe en línea]. Recuperado el día 21 de mayo de 2010 en la World Wide Web: http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/470.pdf
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. New York: American Management Association.
- Broad, J. (2005). *Top advisory panel o fan erosion of the U.S. Competitive edge in science*. New York Times. [Informe en línea]. Recuperado el día 10 de junio de 2008 en la World Wide Web: <http://www.nationalacademies.org>
- Brown, S. y Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort and performance. *Journal of applied psychology*, 81, 358-367.
- Burchell, M. y Robin, J. (2011). *The great workplace*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 6, 1. [Informe en línea]. Recuperado el día 8 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Calderón, L. y Schulze, M. (2008) *Fuga de talentos en Venezuela. Estudio de las causas y variables sociodemográficas durante el período 2006-2008*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Cappelli, P. (2008). Gestión del talento para el siglo 21. *Harvard Business Review*, 86 (6), 72-83.
- De La Vega, I. (2005). *Mundos en Movimiento*. Caracas: Fundación Polar.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Segunda Edición. México: Pearson - Prentice Hall
- Diccionario de la Real Academia Española – Vigésima Segunda Edición. (2001). *Intención*. [Informe en línea]. Recuperado el día 29 de octubre de 2010 en la World Wide Web: <http://www.buscon.rae.es/draeI/>

- Dickin, K., Dollahite, J. y Habicht, J. (2009). Community Nutrition Educators: Job Satisfaction and Intention to Leave. *Food and Nutrition Education in Communities*, 09 (1), 1-2. [Informe en línea]. Recuperado el día 28 de mayo de 2010 en la World Wide Web: http://www.fnec.cornell.edu/uploads/research_brief/research_to_action_brief_no_09_01.pdf
- Dorsch, F. (1994). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Editorial Herder.
- Dowling, P., Welch, D. y Schuler, R. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. Third Edition. Montreal: South-Western College Publishing.
- Durrego, A. y Echeverría, N. (1999). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Dychtwald, K., Ericsson, T. y Morison, R. (2006). *Workforce Crisis*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ercole, C. y Goitía, C. (2010). *Factores asociados a la posible emigración de estudiantes de medicina de la Escuela Luis Razetti en UCV*. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Field, A. (2007). *When the Boomers Leave, Will Your Company Have the Leaders It Needs?*. [Informe en línea]. Recuperado el día 20 de abril de 2010 en la World Wide Web: <http://hbr.org/product/when-the-boomers-leave-will-your-company-have-the-/an/U0704A-PDF-ENG?N=4294935034&Ntt=Leadership+development>
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Caracas: Pearson – Prentice Hall.
- Garber, J. (2001). *Relación entre compromiso organizacional y calidad de servicio en una empresa de correspondencia y mensajería del sector privado*. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

- Garbi, E. (1991). *La fuga de talento en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- García, M. (2004). Temor al compromiso. Eltiempo.com. [Informe en línea]. Recuperado el día 13 de septiembre de 2011 en la World Wide Web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1584249>
- García, R. (1986). Intención e Intencionalidad: Estudio Comparativo. *Anales de la Filosofía*, IV, 147-156. [Informe en línea]. Recuperado el día 1° de noviembre de 2010 en la World Wide Web: <http://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/11500/1/Intención%20e%20intencionalidad,%20estudio%20comparativo.pdf>
- Gebauer, J. y Lowman, D. (2008). *Closing the Engagement Gap*. New York: Portfolio.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, B. y Cardy, R. (2004). *Managing Human Resources*. USA: Pearson Prentice Hall.
- González, M., Bracho, Y. y Álvarez, A. (2007). Nuevas Características Del Trabajador Bancario Venezolano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 12 (39), 451-474.
- Hackett, J. (2008). *Staff retention strategies for a new year*. [Informe en línea]. Recuperado el día 3 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.eventrecruitment.com.au/articles/mice%20feb08%20Recruitment.pdf>
- Halepota, J. (s/f). *Predictors of job satisfaction of public employees*. [Informe en línea]. Recuperado el día 10 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.brunel.ac.uk/329/BBS%20documents/PHD%20Doctoral%20Symposium%2009/JamshedHalepota0631627.pdf>
- HayGroup® (2009). *Gestión de Clima Organizacional*. Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Heidrick & Struggles International, Inc. (2009). *Mapa de talentos en Latinoamérica*: The Economist.

- Instituto C&D. (2011). *Retención de talento y compromiso son prioridad en Latinoamérica*. [Informe en línea]. Recuperado el día 13 de septiembre de 2011 en la World Wide Web: <http://news.conocimientoydireccion.com/2011/05/retencion-de-talento-y-compromiso-son-prioridad-en-latinoamerica/>
- Johnson, A. (2000). *The Blackwell dictionary of sociology*.
- Kaye, B. y Jordan-Evans, S. (2008). *Love 'Em o Lose 'Em*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ko, J., Price, J. y Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three components model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology*, 82, 961-973.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lucas Marín, A.; García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Lucena, H. (2007). *Lo Laboral en tiempos de transición*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Luecke, R. (2004). *Manager's Toolkit: The 13 Skills Managers Need to Succeed*. [Informe en línea]. Recuperado el día 13 de marzo de 2010 en la World Wide Web: <http://hbr.org/product/harvard-business-essentials-manager-s-toolkit-the-/an/2896-PBK-ENG>
- Lujano, C. y Contreras, L. (1999). *El compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. Trabajo de grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Malavé, J. (1988). *La fuga en Venezuela: Tendencias y perspectivas para su estudio*. Documento mimeografiado, presentado en el Simposio IESA: Fuga de talentos en Venezuela 28 y 29 de Octubre 88'.

- Marques, M. y Marcano, D. (2010). *Relación entre la satisfacción y la intención de abandonar la institución en docentes universitarios a tiempo completo del sector privado*. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Martínez, Y., Piña, R., Ramírez, A., Rodríguez, M. y Villalta, L. (2009). *Capacitación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano*. [Informe en línea]. Recuperado el día 13 de mayo de 2010 en la World Wide Web: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>
- Marín, J. (1988). *Liderazgo, clima y satisfacción en el grupo de trabajo*. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Masroor, M y Fakir, J. (2010). Level of job satisfaction and intent to leave among malaysian nurses. *Business Intelligence Journal*, 3 (1), 128. [Informe en línea]. Recuperado el día 21 de mayo de 2010 en la World Wide Web: http://www.saycocorporativo.com/saycoUK/BIJ/journal/Vol3No1/Article_10.pdf
- McConnell, T. (s/f). *Employee Retention Strategies for Associations*. [Informe en línea]. Recuperado el día 2 de junio de 2010 en la World Wide Web: http://www.mcconnellhrc.com/assets/employee_retention_strategies_for_associations.pdf
- Montuschi, L. (1999). *Un replanteo del problema del brain drain. Las migraciones de capital humano en la sociedad de la información*. [Informe en línea]. Recuperado el día 15 de marzo de 2010 en la World Wide Web: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/155.pdf>
- Morley, M., Gunnigle, P. y Collings, D. (2006). *Global Industrial Relations*. London: Routledge
- Nunes, M. y Riera, J. (2003). *La Fuga de Talentos en Venezuela*. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Paulin, M. y Quintero, M. (2006). *Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional*. Trabajo de Grado de

- Licenciatura de Relaciones Industriales, mención Recursos Humanos. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Piñango, R. (1988). *La fuga como opción de carrera ante las limitaciones de las organizaciones venezolanas para aprovechar el talento*. Documento mimeografiado, presentado en el Simposio IESA: Fuga de talentos en Venezuela 28 y 29 de Octubre 88'.
- Ramírez, T. y D'aubaterre, M. (2007). Los niveles de satisfacción laboral venezolano del Maestro Venezolano 10 años después 1996 – 2006. *Revista Investigación y Postgrado*, 22 (2), 57-86.
- Reddy, K. (2007). *The opt-out revolution by women in management: myth or reality?* [Informe en línea]. Recuperado el día 30 de abril de 2010 en la World Wide Web: <http://uir.unisa.ac.za/dspace/bitstream/123456789/57/1/2007%20%20MBL%203%20Research%20Report%20K%20Reddy.pdf>
- Reh, J. (2010). *Employee Retention Tips*. [Informe en línea]. Recuperado el día 2 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://management.about.com/od/employeemotivation/a/EEretention09.htm>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez-Fernández, A.; Díaz, F.; Fuertes, F.; Martín, M.; Montalbán, M.; Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, S. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Romero-García, O. (1996). *Memorias EVEMO*. Mérida: FundaEVEMO y Centro de Investigaciones Psicológicas U.L.A.
- Rosin, H. y Korabik, K. (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (4), 317-330. [Informe en línea]. Recuperado el día 23 de mayo de 2010 en la World Wide Web: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1992-18019-001>

- Rusakiewicz, S. (2005). *Turnover in the Trucking Industry: An Analysis*. [Informe en línea]. Recuperado el día 10 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.marywood.edu/dotAsset/123182.pdf>
- Cadavid, A. (2002). *Retener talento: dilema de la nueva economía*. Eltiempo.com. [Informe en línea]. Recuperado el día 13 de septiembre de 2011 en la World Wide Web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1325861>
- Michaels (2003). *La revolución del talento*. Eltiempo.com. [Informe en línea]. Recuperado el día 13 de septiembre de 2011 en la World Wide Web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-973868>
- Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, 8 (2), 329-330. [Informe en línea]. Recuperado el día 8 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.psicothema.es/pdf/31.pdf>
- Samad, S. (2006). The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Journal of International Management Studies*, 1 (1), 1-10. [Informe en línea]. Recuperado el día 23 de mayo de 2010 en la World Wide Web: <http://www.jimsjournal.org/1.pdf>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27, 83-84. [Informe en línea]. Recuperado el día 8 de junio de 2010 en la World Wide Web: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
- Sierra–Bravo, R. (1976). *Técnicas de Investigación Social: ejercicios y problemas*. Madrid: Paraninfo.
- Sierra–Bravo, R. (1994). *Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica*. Tercera Edición revisada y ampliada. Madrid: Paraninfo.
- Sierra–Bravo, R. (2007). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Editorial Thomson. Decimocuarta Edición.

- Stucchi, M. (2007). *Liderazgo*. [Informe en línea]. Recuperado el día 7 de junio de 2010 en la World Wide Web: <http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M.Liderazgo.pdf>
- Sutherland, M. y Jordaan, W. (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2 (2), 55-64. [Informe en línea]. Recuperado el día 23 de mayo de 2010 en la World Wide Web: [http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/2928/1/Factors affecting the retention of knowledge workers.pdf](http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/2928/1/Factors_affecting_the_retention_of_knowledge_workers.pdf)
- Tachimori, H., Yamada, O., Sederer, L., Eisen, S. e Ito, H. (1998). Factors Affecting Psychiatric Nurses' Intention to Leave Their Current Job. *Psychiatric Services*, 52 (2), 232-234. [Informe en línea]. Recuperado el día 23 de mayo de 2010 en la World Wide Web: <http://www.psychservices.psychiatryonline.org/cgi/reprint/52/2/232>
- Tanugi, A. (s/f). *The importance of retention*. [Informe en línea]. Recuperado el día 2 de junio de 2010 en la World Wide Web: http://www.talentscoutbang.com/discover/library_files/%20Retention%20.pdf
- Taormino, R. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effect of socialization and demographics. *International Journal of Human Research Management*: 10, 1060-1076.
- Tayllehard, L. y Pacheco-Troconis, G. (2007). Evolución y Análisis de desde el inicio y Establecimiento de la Educación Normal Rural en Venezuela, período 1938 – 1948. *Revista Investigación y Postgrado*, 22 (2), 295-335.
- Universia. (2011). *El contrato psicológico: Cuando la letra no impresa sale cara*. [Informe en línea]. Recuperado el día 15 de septiembre de 2011 en la World Wide Web: <http://noticias.universia.edu.ve/en-portada/noticia/2011/03/25/804885/contrato-psicologico-letra-no-impresa-sale-cara.html>
- Urquijo, I. (2005). *Teoría de las Relaciones Industriales: De Cara al Siglo XXI*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Wayne, R. (2010). *Administración de R.H.* Bogotá: Pearson.

- Wayne, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Whalen, Ch. (2008). *New Directions in the Study of Work and Employment: Revitalizing Industrial Relations as an Academic Enterprise*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc
- Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, Inc.
- Vázquez, S. (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vila, M. (2005). *Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral en una empresa del sector financiero*. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales, mención Recursos Humanos. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Wagner, R. y Harter, J. (2006). *The elements of great managing*. Nueva York: Gallup Press.
- Wong, T. (1989). *The impact of job satisfaction on intention to change jobs among secondary school teachers in Hong Kong*. [Informe en línea]. Recuperado el día 5 de mayo de 2010 en la World Wide Web: <http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/33/3300443.pdf>
- Zurita, I. (2005). *Motivación, compromiso organizacional y características del puesto de trabajo*. AIESEC: Venezuela, Perú y Colombia. Trabajo de Grado de Licenciatura de Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS.

ANEXO A.

Correo electrónico N°1.

Para: Confidencial

De: corina badell (corina.badell@gmail.com)

Enviado: jueves, 11 de agosto de 2011 07:04:36 p.m.

Buenas tardes,

Mi nombre es María Corina Badell, soy estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello, en donde estoy terminando el pre-grado de Relaciones Industriales.

Tomo el atrevimiento de escribirle a su correo para comentarle que en este momento estoy realizando mi tesis de grado en conjunto con **Yessika Stanchieri** y quisiéramos contar con el apoyo de ustedes, siendo esta una de las empresas top en facturación en Venamcham.

A manera de alinearnos le explico de qué se trata el apoyo requerido a su persona:

El tema central de mi tesis es determinar la relación entre las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

Me gustaría contar con su ayuda para la obtención de la información sobre las tres variables mencionadas a través de la contestación de tres encuestas. La muestra serán aquellas personas que ocupen **cargos Gerenciales** en la empresa.

La idea es hacer contacto con la mayor cantidad de Gerentes a través de usted, de manera que tengamos una participación significativa y así poder obtener resultados confiables.

En adjunto le hago llegar el Resumen de la investigación que estamos llevando a cabo y una carta de la universidad que valida la información.

Es importante resaltar que se asegura la confidencialidad de la información que podamos obtener de ustedes, así como datos de la empresa y se asegura de igual manera el anonimato de los participantes.

Contar con la participación de ustedes es de gran utilidad para esta tesis y los resultados de dicha investigación podrán también servir de gran utilidad para su empresa.

De antemano gracias.

Espero su pronta respuesta

Saludos,

María Corina Badell y Yessika Stanchieri

ANEXO B.

Correo electrónico N°2.

Para: Confidencial

De: corina badell (cori_cori88@hotmail.com)

Enviado: lunes, 05 de septiembre de 2011 08:45:00 p.m.

Buenas tardes estimada,

Agradezco muchísimo el apoyo que me han brindado, sin embargo, por motivos de tiempo nos hemos visto obligadas a acelerar y cerrar la fase campo de la investigación.

Pido disculpas por las molestias causadas y agradezco nuevamente su generosa colaboración.

María Corina Badell
Yessika Stanchieri
UCAB

Subject: RE: Tesis UCAB

Date: Mon, 5 Sep 2011 11:04:18 -0430

From: Confidencial

To: cori_cori88@hotmail.com

CC: yessikastanchieri@hotmail.com

Hola Corina, con mucho gusto te apoyamos, dime que necesitas para seguir adelante y yo informar a las personas que van a participar sobre esta encuesta.

Saludos

From: corina badell [mailto:cori_cori88@hotmail.com]

Sent: Lunes, 22 de Agosto de 2011 12:12 p.m.

To: Confidencial

Cc: yessika stanchieri

Subject: Tesis UCAB

Buenos días,

Mi nombre es María Corina Badell, soy estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello.

Tomo el atrevimiento de escribirle a su correo para comentarle que en este momento estoy realizando mi tesis de grado en conjunto con **Yessika Stanchieri** y quisiéramos contar con el apoyo de ustedes.

A manera de alinearnos le explico de qué se trata el apoyo requerido a su persona:

El tema central de mi tesis es determinar la relación entre las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

Me gustaría contar con su ayuda para la obtención de la información sobre las tres variables mencionadas a través de la contestación de tres encuestas. La muestra serán aquellas personas que ocupen **cargos Gerenciales** en la empresa.

La idea es hacer contacto con la mayor cantidad de Gerentes a través de usted, de manera que tengamos una participación significativa y así poder obtener resultados confiables. Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

En adjunto le hago llegar el Resumen de la investigación que estamos llevando a cabo y una carta de la universidad que valida la información.

Es importante resaltar que se asegura la confidencialidad de la información que podemos obtener, así como de los datos de la empresa, igualmente se asegura el anonimato de los participantes.

Contar con la participación de ustedes es de gran utilidad para nuestro estudio y los resultados de dicha investigación podrá también servir de gran utilidad para su empresa.

De antemano gracias.

Espero su pronta respuesta

Saludos,

María Corina Badell y Yessika Stanchieri

ANEXO C.

Correo electrónico N°3.

De: corina badell (corina.badell@gmail.com)

Enviado: viernes, 05 de agosto de 2011 06:31:34 p.m.

Para: Confidencial

Buenas tardes, entiendo la posición de la empresa en cuanto a participar en este tipo de estudios, sin embargo reitero que toda información será usada con fines académicos y se asegura la confidencialidad de los datos obtenidos acerca de la empresa y se mantendrá en anonimato de los participantes.

Te envío las encuestas modelo que quisiéramos fuera distribuido a los gerentes que participaran en el estudio tal y como te comente vía telefónica y en el correo q te envié. En las encuestas se pregunta el nombre de la empresa únicamente a manera de control para saber con seguridad cuantas personas respondieron de cada empresa, ya que varias están participando, sin embargo, esta información no será vinculada a ninguna empresa en el desarrollo de la investigación.

Agradezco tu colaboración.

María Corina Badell y Yessika Stanchieri

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RELACIONES INDUSTRIALES

La presente investigación, en su fase de campo, pretende abordar: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse, como un problema que posiblemente se agudiza en estos tiempos. Se considera importante la participación empresarial para las conclusiones a obtener y para las posibles de soluciones a estos retos.

A continuación se plantearán tres (3) instrumentos que han sido diseñados exclusivamente para fines académicos y tienen por objetivo identificar los aspectos vinculados a la relación existente entre la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y la Intención de Irse que tienen los Gerentes de las empresas para la cual laboran actualmente.

Por las razones expuestas, solicitamos su participación generosa y sincera, en el sentido de proporcionar la información pertinente de acuerdo a las preguntas que se le realizarán. Se garantiza la confidencialidad de las encuestas en el anonimato de las empresas y de los participantes respectivos, mediante la utilización de un sistema de codificación único y exclusivo.

Por favor, lea atentamente las instrucciones que se le presentan antes de comenzar a contestar.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

To: corina.badell@gmail.com

CC: cori_cori88@hotmail.com; yessikastanchieri@hotmail.com

Subject: Re: TESIS UCAB

From: Confidencial

Date: Fri, 5 Aug 2011 10:40:57 -0430

Hola Corina, normalmente no brindamos información en tesis pondrías enviarme el cuestionario para evaluarlo?

Gracias,

From: corina badell <corina.badell@gmail.com>

To: Confidencial

Cc: yessika stanchieri <yessikastanchieri@hotmail.com>

Date: 08/01/2011 10:42 AM

Subject: TESIS UCAB

Sent by: <cori_cori88@hotmail.com>

Buenas días Srita,

Mi nombre es María Corina Badell, soy estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello.

En este momento estoy realizando mi tesis de grado en conjunto con **Yessika Stanchieri** y quisiéramos contar con el apoyo de su empresa, siendo esta una de las empresas top en facturación en Venamcham.

A manera de alinearnos le explico de qué se trata el apoyo requerido a su persona:

El tema central de mi tesis es determinar la relación entre las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

Me gustaría contar con su ayuda para la obtención de la información sobre las tres variables mencionadas a través de la contestación de tres encuestas. La muestra serán aquellas personas que ocupen cargos Gerenciales en la empresa.

La idea es hacer contacto con la mayor cantidad de Gerentes a través de usted, de manera que tengamos una participación significativa para que los resultados puedan ser confiables. Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

En adjunto le hago llegar el Resumen de la investigación que estamos llevando a cabo y una carta de la universidad que valida la información.

Es importante resaltar que se asegura la confidencialidad de la información que podamos obtener de ustedes, así como datos de la empresa y se asegura de igualmente el anonimato de los participantes.

Contar con la participación de su empresa es de gran utilidad para esta tesis. Dicha investigación podrá también servir de gran utilidad para su empresa.

De antemano gracias.

Saludos,

María Corina Badell y Yessika Stanchieri

ANEXO D.

Correo electrónico N°4.

Para: Confidencial
De: **corina badell** (corina.badell@gmail.com)
Enviado: lunes, 22 de agosto de 2011 06:51:51 p.m.
Para: Confidencial
CC: yessika stanchieri (yessikastanchieri@hotmail.com)

Buenas tardes,

Mi nombre es María Corina Badell, soy estudiante de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello y en este momento estoy realizando mi tesis de grado en conjunto con Yessika Stanchieri y quisiéramos contar con el apoyo de su empresa, siendo esta una de las empresas top en facturación en Venamcham.

A manera de alinearnos le explico de qué se trata el apoyo requerido a su persona:

El tema central de mi tesis es determinar la relación entre las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

Me gustaría contar con su ayuda para la obtención de la información sobre las tres variables mencionadas a través de la contestación de tres encuestas. La muestra serán aquellas personas que ocupen **cargos Gerenciales** en la empresa. La idea es hacer contacto con la mayor cantidad de Gerentes a través de usted, de manera que tengamos una participación significativa y así poder obtener resultados confiables. Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

En adjunto le hago llegar el Resumen de la investigación que estamos llevando a cabo y una carta de la universidad que valida la información.

Es importante resaltar que se asegura la confidencialidad de la información que podamos obtener de ustedes, así como datos de la empresa y se asegura de igual manera el anonimato de los participantes.

Contar con la participación de su empresa es de gran utilidad para esta tesis, así como los resultados de dicha investigación podrá también servir de gran utilidad para su empresa.

De antemano gracias. Espero su pronta respuesta

María Corina Badell y Yessika Stanchieri

ANEXO E.

Correo electrónico N°5.

Para: Confidencial

De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: jueves, 18 de agosto de 2011 01:54:24 a.m.

Para: Confidencial

Buenas tardes,

Te escribo ya que no he sabido si has logrado entregar las encuestas a la totalidad de gerentes en la empresa. El tiempo para el cierre de las mismas se aproxima, por favor dame una actualización para conocer el estatus de esto.

Nuevamente te agradezco muchísimo el tiempo que has dedicado a esta solicitud.

Un abrazo,

Yessika Stanchieri y Corina Badell

Para: Confidencial

De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: martes, 26 de julio de 2011 04:31:53 p.m.

Para: Confidencial

Buenas tardes,

Tal y como lo conversamos vía telefónica: me encuentro en la fase de campo de mi tesis, razón por la cual me pongo en contacto contigo para solicitar el apoyo de algunos miembros del equipo de su empresa.

El tema del Trabajo de Grado se centra en relacionar las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

El apoyo requerido es en la obtención de información, acerca de las tres variables ya mencionadas, mediante la contestación tres encuestas. Para ello tomé como población las empresas TOP en facturación afiliadas a Venamcham, siendo su empresa una de ellas, de esta manera la muestra serán los Gerentes de cada una de dichas empresas.

Nuestro interés está en contactar a la mayor cantidad posible de Gerentes para que participen en el estudio, de tal manera que la muestra sea significativa y que pueda arrojar resultados confiables. Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

Adjunto te hago llegar el Resumen, el Planteamiento del Problema y los tres instrumentos.

De antemano muchas gracias. Quedo a la espera de tu respuesta.

Saludos,

Yessika Stanchieri y Corina Badell

ANEXO F.

Correo electrónico N°6.

De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: jueves, 18 de agosto de 2011 01:52:15 a.m.

Para: Confidencial

Buenas noches,

Te escribo ya que se aproxima de cierre de las encuestas, el tiempo que nos queda es muy corto. Me gustaría conocer qué comentarios tienes con respecto a las conversaciones con tus pares y de haber alguna sugerencia que pueda garantizar su participación en el estudio, pues me la digas para aplicarla de ser posible.

Nuevamente agradezco por el tiempo que te has tomado para esta actividad.

Un abrazo,

Yessika Stanchieri y Corina Badell

Para: Confidencial

De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: viernes, 29 de julio de 2011 04:38:29 p.m.

Para: Confidencial

Buenas tardes Sra.,

Mi nombre es Yessika Stanchieri,

A manera de alinearnos le explico de qué se trata el apoyo requerido a su persona:

El tema central de mi tesis es determinar la relación entre las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

Me gustaría contar con su ayuda para la obtención de la información sobre las tres variables mencionadas a través de la contestación de tres encuestas. Mi población está conformada por las empresas TOP en facturación afiliadas a Venamcham, siendo su empresa una de ellas, y la muestra serán las personas que ocupen **cargos Gerenciales** en cada una de dichas empresas.

La idea es hacer contacto con la mayor cantidad de Gerentes a través de usted, de manera que tengamos una participación significativa para que los resultados puedan ser confiables. Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

En adjunto le hago llegar el Resumen, Planteamiento del Problema y los tres instrumentos para que pueda tener más claro el tema. La carta de la UCAB puedo enviársela esta tarde.

Es importante resaltar que la información que podamos obtener de ustedes se mantendrá de manera confidencial, tanto para la empresa como para los colaboradores directos.

Contar con la participación de su empresa es de gran utilidad para esta tesis.

De antemano gracias.

Saludos,

Yessika Stanchieri y Corina Badell

ANEXO G.

Correo electrónico N°7.

From: Confidencial

>Date: Mon, 1 Aug 2011 17:59:13

To: <yessikastanchieri@hotmail.com

>Subject: RE: TESIS UCAB

Hola Yessika,

Luego de conversar por teléfono y revisar el correo, escalé la solicitud y nos confirmaron que debido a políticas globales no realizamos este tipo de estudios dentro de la Organización. Lamento no poder ayudarte con la solicitud y te deseo la mejor de las suertes en el proyecto.

Saludos,

From: Yessika Stanchieri Santaniello

Sent: Monday, August 01, 2011 10:43 AM

To: Confidencial

Subject: TESIS UCAB

Buenos días Srta.,

Tal y como lo conversamos hace momentos vía telefónica, le envío anexo la carta hecha por la escuela en donde se confirma la información ya proporcionada. Le reitero que el apoyo que quisiera solicitar de su empresa es el permitirnos realizar las encuestas a sus Gerentes para llevar a cabo la fase de campo de mi Trabajo de Grado. Entendemos que el tema de la confidencialidad es importante, razón por la cual se garantiza ésta, así como también el anonimato de los participantes en cuestión. Es muy importante que de brindarnos su ayuda nos indique la cantidad total de Gerentes en la empresa para llevar un control de la muestra y de respuestas a esperar. Una vez haya finalizado la etapa de encuestas se realizará el análisis de resultados, en conjunto con nuestro tutor de tesis: Prof. José R. Naranjo. Usted podrá tener acceso a dichos resultados a manera de poder utilizar la información a su conveniencia. Agradezco mucho su colaboración.

Saludos, Yessika Stanchieri y Corina Badell

Para Confidencial

De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: viernes, 29 de julio de 2011 04:31:05 p.m.

Para: Confidencial

Buenas tardes Sra.,

Me tomo el atrevimiento de escribirle a su correo laboral. Como le habrán comentado, estuve conversando con ella para evaluar la posibilidad de pasar las encuestas de mi tesis en su empresa.

A manera de alinearnos me presento mejor y le explico de qué se trata el apoyo requerido a su persona:

Recientemente culminé 5to año de Relaciones Industriales en la U.C.A.B y me encuentro en la fase de campo de la tesis, cuyo tema se centra en relacionar las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

Me gustaría contar con su ayuda para la obtención de la información sobre las tres variables mencionadas a través de la contestación de tres encuestas. Mi población está conformada por las empresas TOP en facturación afiliadas a Venamcham, siendo su empresa una de ellas, y la muestra serán las personas que ocupen **cargos Gerenciales** en cada una de dichas empresas.

La idea es hacer contacto con la mayor cantidad de Gerentes a través de usted, de manera que tengamos una participación significativa para que los resultados puedan ser confiables. Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

En adjunto le hago llegar el Resumen, Planteamiento del Problema y los tres instrumentos para que pueda tener más claro el tema. La carta de la UCAB puedo enviársela esta tarde.

Es importante resaltar que la información que podamos obtener de ustedes se mantendrá de manera confidencial, tanto para la empresa como para los colaboradores directos.

Contar con la participación de su empresa es de gran utilidad para esta tesis. De antemano gracias.

Saludos,

Yessika Stanchieri y Corina Badell

Para: Confidencial

De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: martes, 26 de julio de 2011 03:41:39 p.m.

Para: [Confidencial](#)

Buenas tardes Srta.,

Tal y como lo conversamos vía telefónica le informo que recientemente culminé 5to año de Relaciones Industriales en la U.C.A.B y me encuentro en la fase de campo de mi tesis, razón por la cual me pongo en contacto contigo para solicitar el apoyo de algunos miembros del equipo de su empresa.

El tema del Trabajo de Grado se centra en relacionar las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

El apoyo requerido es en la obtención de información, acerca de las tres variables ya mencionadas, mediante la contestación tres encuestas. Para ello tomé como población las empresas TOP en facturación afiliadas a Venamcham, siendo su empresa una de ellas, de esta manera la muestra serán los Gerentes de cada una de dichas empresas.

Me gustaría comentarte más al respecto en caso de estar interesados ayudarme; del mismo modo puedo hacerles llegar el Planteamiento del Problema de la Tesis y los instrumentos.

Es importante resaltar que la información que podamos obtener de ustedes se mantendrá de manera confidencial, tanto para la empresa como para los colaboradores directos.

De antemano muchas gracias por la colaboración.

Saludos,

ANEXO H.

Correo electrónico N°8.

Para: Confidencial
De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)

Enviado: lunes, 01 de agosto de 2011 03:19:37 p.m.

Para: Confidencial

Buen día,

Anexo le envió la carta elaborada por la UCAB para solicitar el apoyo de ustedes.

Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita. Para esto es importante conocer la cantidad total de gerentes en la empresa para llevar un control de la muestra.

Espero poder contar con su apoyo.

Me estaré comunicando con usted durante la tarde.

Muchas gracias

Saludos,

Yessika Stanchieri

Para: Confidencial
De: **Yessika Stanchieri Santaniello** (yessikastanchieri@hotmail.com)
Enviado: martes, 26 de julio de 2011 03:57:00 p.m.
Para: Confidencial

Buenas tardes,

Tal y como lo conversamos vía telefónica: recientemente culminé 5to año de Relaciones Industriales en la U.C.A.B y me encuentro en la fase de campo de mi tesis, razón por la cual me pongo en contacto contigo para solicitar el apoyo de algunos miembros del equipo

de Diageo.

El tema del Trabajo de Grado se centra en relacionar las variables "Satisfacción Laboral" y "Compromiso Organizacional" con la variable dependiente "Intención de Irse (o intención de abandono)".

El apoyo requerido es en la obtención de información, acerca de las tres variables ya mencionadas, mediante la contestación tres encuestas. Para ello tomé como población las empresas TOP en facturación afiliadas a Venamcham, siendo su empresa una de ellas, de esta manera la muestra serán los Gerentes de cada una de dichas empresas.

Adjunto te hago llegar el Planteamiento del Problema y los tres instrumentos.

Las encuestas serán entregadas y recogidas físicamente asistiendo a la empresa con previa cita.

Es importante resaltar que la información que podamos obtener de ustedes se mantendrá de manera confidencial, tanto para la empresa como para los colaboradores directos.

De antemano muchas gracias. Quedo a la espera de tu respuesta.

Saludos,

Yessika Stanchieri y Corina Badell

ANEXO I.

Cuestionarios: I1, I2 e I3.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RELACIONES INDUSTRIALES

La presente investigación, en su fase de campo, pretende abordar: Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse, como un problema que posiblemente se agudiza en estos tiempos. Se considera importante la participación empresarial para las conclusiones a obtener y para las posibles de soluciones a estos retos.

A continuación se plantearán tres (3) instrumentos que han sido diseñados exclusivamente para fines académicos y tienen por objetivo identificar los aspectos vinculados a la relación existente entre la Satisfacción Laboral, el Compromiso Organizacional y la Intención de Irse que tienen los Gerentes de las empresas para la cual laboran actualmente.

Como valor agregado, las empresas participantes en el estudio, contarán con insumos para el diagnóstico sobre puntos claves vinculados a los niveles de Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse de los Gerentes. Y por su parte los encuestados podrán manifestar su opinión respecto a los elementos que les generan Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional e Intención de Irse.

Por las razones expuestas, solicitamos su participación generosa, en el sentido de proporcionar la información pertinente de acuerdo a las preguntas que se le realizarán. Se garantiza la confidencialidad de las encuestas en el anonimato de las empresas y de los participantes respectivos, mediante la utilización de un sistema de codificación único y exclusivo.

Por favor, lea atentamente las instrucciones que se le presentan antes de comenzar a contestar.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

PARTE I. *Rasgos personales y vinculación laboral.* Instrucciones:

Suministre la información solicitada escribiendo su respuesta en el espacio correspondiente. En caso de tener opciones de respuesta escoja sólo una opción, marcando con una “X” el cuadro propio a su elección.

Género		Edad	Nivel Educativo					Años de Servicio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
F	M		T.S.U	Universitario	Especialista	Magister	Doctorado	

PARTE II. *Cuestionarios.*

