



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN GERENCIA DE RRHH Y RRII
TRABAJO DE GRADO

**EFFECTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, LOS FACTORES BIOGRÁFICOS Y
LABORALES SOBRE EL NIVEL DE INTENCIÓN DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DEL
PERSONAL DE EQUIPO DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO.
UN MODELO DE RUTA**

Trabajo de Investigación presentado por:

ALL, Daniela

Profesor Guía

MAZQUIERAN, Carlos

Caracas, octubre 2012

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

Agradecimientos.....	i
Índice General.....	ii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de Gráficos.....	viii
Resumen.....	x
Introducción.....	1
 Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	 4
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación.....	7
 Capítulo II. Marco Teórico.....	 8
Compromiso Organizacional.....	14
Variables relacionadas con el Individuo.....	26
Variables relacionadas con el Trabajo.....	30
Rotación Voluntaria de Personal.....	39
 Capítulo III. Marco Metodológico.....	 55
Problema.....	55
Hipótesis.....	55
Variables.....	56
Endógenas.....	56
Exógenas.....	57
A controlar.....	61
Tipo y Diseño de Investigación.....	61
Población y Muestra.....	62
Instrumentos.....	62
Procedimiento.....	67
Consideraciones Éticas.....	68

Capítulo IV. Análisis de Resultados.....	69
Descripción de las variables relacionadas con el individuo.....	69
Descripción de las variables relacionadas con el trabajo.....	74
Descripción de las variables relacionadas con el individuo por sucursal...	77
Descripción de las variables relacionadas con el trabajo por sucursal.....	85
Análisis psicométrico de las escalas o de confiabilidad.....	89
Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	89
Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria.....	91
Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor.....	92
Análisis de los resultados obtenidos con las escalas.....	92
Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria.....	93
Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor.....	94
Análisis de los coeficientes de correlación.....	95
Análisis de regresión.....	100
Capítulo V. Discusión de Resultados.....	105
Capítulo VI. Conclusiones.....	112
Capítulo VII. Limitaciones.....	113
Capítulo VIII. Recomendaciones.....	114
Capítulo IX. Referencias Bibliográficas.....	115
Anexos.....	121
Anexo A Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	122
Anexo B Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria.....	124
Anexo C Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor.....	126
Anexo D modelo de Escala para aplicación.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO

Figura 1. Modelo de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional
de Meyer y Allen..... 20

Figura 2. Modelo de Rotación de Personal de Chiavenato..... 41

Figura 3. Costo de la Rotación de Personal..... 51

Figura 4. Diagrama de Ruta Propuesto..... 55

Figura 5. Diagrama de Ruta Resultante..... 103

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO

Tabla 1. Codificación del Sexo.....	57
Tabla 2. Codificación del Estado Civil.....	57
Tabla 3. Codificación del Nivel de Instrucción.....	58
Tabla 4. Codificación de la Antigüedad.....	59
Tabla 5. Codificación de la Jornada Laboral.....	59
Tabla 6. Codificación de las Sucursales.....	60
Tabla 7. Codificación del Salario.....	61
Tabla 8. Distribución de la Muestra por Sucursales.....	62
Tabla 9. Niveles de Compromiso Organizacional.....	63
Tabla 10. Compromiso por Dimensiones.....	64
Tabla 11. Relación entre la respuesta del sujeto y su inversa los reactivos negativos Compromiso.....	64
Tabla 12. Relación entre la respuesta del sujeto y su inversa los reactivos negativos Rotación Voluntaria.....	65
Tabla 13. Niveles de Intención de Rotación Voluntaria.....	66
Tabla 14. Niveles de Percepción hacia el Supervisor.....	67
Tabla 15. Distribución por frecuencia y porcentaje por sexo.....	69
Tabla 16. Distribución por frecuencia y porcentaje por edad.....	70
Tabla 17. Distribución por edad.....	70
Tabla 18. Distribución por frecuencia y porcentaje por Estado Civil.....	71
Tabla 19. Distribución por frecuencia y porcentaje por Número de Hijos.....	72

Tabla 20. Distribución por Número de Hijos.....	72
Tabla 21. Distribución por frecuencia y porcentaje por Nivel de Instrucción.....	73
Tabla 22. Distribución por frecuencia y porcentaje por Antigüedad.....	74
Tabla 23. Distribución por Antigüedad.....	74
Tabla 24. Distribución por frecuencia y porcentaje por Jornada Laboral.....	75
Tabla 25. Distribución por frecuencia y porcentaje por Salario.....	76
Tabla 26. Distribución por Salario.....	76
Tabla 27. Distribución por frecuencia y porcentaje por Sucursales.....	77
Tabla 28. Distribución por frecuencia y porcentaje por Edad según las Sucursales.	78
Tabla 29. Distribución por frecuencia y porcentaje por Estado Civil según las Sucursales.....	82
Tabla 30. Distribución por frecuencia y porcentaje por Número de Hijos según las Sucursales.....	83
Tabla 31. Distribución por frecuencia y porcentaje por Nivel de Instrucción según las Sucursales.....	84
Tabla 32. Distribución por frecuencia y porcentaje por Antigüedad según las Sucursales.....	86
Tabla 33. Distribución por frecuencia y porcentaje por Jornada Laboral según las Sucursales.....	87
Tabla 34. Distribución por frecuencia y porcentaje por Salario según las Sucursales..	88
Tabla 35. Características de la población por sucursales.....	89
Tabla 36. Confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	91
Tabla 37. Confiabilidad del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria.....	91
Tabla 38. Correlación entre ítems del Cuestionario de Intención de	

Rotación Voluntaria.....	91
Tabla 39. Confiabilidad del Cuestionario de Intención de Rotación	
Voluntaria (Excluyendo el ítem R4).....	92
Tabla 40. Confiabilidad del Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor.....	92
Tabla 41. Distribución Cuestionario Intención de Rotación Voluntaria.....	93
Tabla 42. Niveles de la Intención de Rotación Voluntaria.....	93
Tabla 43. Distribución Cuestionario Percepción hacia el Supervisor.....	94
Tabla 44. Niveles de Percepción hacia el Supervisor.....	95
Tabla 45. Coeficiente de Correlación de las variables correspondientes al diagrama de ruta.....	97
Tabla 46. Coeficiente de Correlación para la variable Intención de Rotación Voluntaria.....	101
Tabla 47. Coeficiente de Regresión para la variable Intención de Rotación Voluntaria.	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO

Gráfico 1. Distribución por Sexo.....	70
Gráfico 2. Distribución por Edad.....	71
Gráfico 3. Distribución por Estado Civil.....	71
Gráfico 4. Distribución por Número de Hijos.....	72
Gráfico 5. Distribución por Nivel de Instrucción.....	73
Gráfico 6. Distribución por Antigüedad.....	75
Gráfico 7. Distribución por Jornada Laboral.....	75
Gráfico 8. Distribución por Salario.....	76
Gráfico 9. Distribución por Sucursales.....	77
Gráfico 10. Distribución por Edad según las Sucursales.....	79
Gráfico 11. Distribución por Edad según la Sucursales A.....	79
Gráfico 12. Distribución por Edad según la Sucursales B.....	79
Gráfico 13. Distribución por Edad según la Sucursales C.....	80
Gráfico 14. Distribución por Edad según la Sucursales D.....	80
Gráfico 15. Distribución por Edad según la Sucursales E.....	80
Gráfico 16. Distribución por Edad según la Sucursales F.....	81
Gráfico 17. Distribución por Edad según la Sucursales G.....	81
Gráfico 18. Distribución por Edad según la Sucursales H.....	81
Gráfico 19. Distribución por Estado Civil según las Sucursales.....	82
Gráfico 20. Distribución por Número de Hijos según las Sucursales.....	83

Gráfico 21. Distribución por Nivel de Instrucción según las Sucursales.....	85
Gráfico 22. Distribución por Antigüedad según las Sucursales.....	86
Gráfico 23. Distribución por Jornada Laboral según las Sucursales.....	87
Gráfico 24. Distribución por Salario según las Sucursales.....	88
Gráfico 25. Distribución Cuestionario Intención de Rotación Voluntaria.....	94
Gráfico 26. Distribución Cuestionario Percepción hacia el Supervisor.....	95
Gráfico 27. Relación variables Percepción hacia el Supervisor y Edad.....	98
Gráfico 28. Relación variables Percepción hacia el Supervisor y Antigüedad.....	98
Gráfico 29. Relación variables Intención de Rotación Voluntaria y Estado Civil.....	99
Gráfico 30. Relación variables Intención de Rotación Voluntaria y Horario.....	99
Gráfico 30. Relación variables Intención de Rotación Voluntaria, Horario y Sexo.....	100

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, mis padres y mi hermano favorito por todo su apoyo y comprensión, así como por su insistencia en que terminara, “hiciera el cierre” y no dejara la tesis por la mitad, mamá aquí está la tesis lista.

También quiero agradecer a mi compañera de batallas y estudio Erlys, fue un placer compartir estos años de estudio contigo y cosechar este nuevo logro juntas... A Lopez por su ayuda en la selección de la muestra, pero más importante por las largas horas nadando entre números y escalas en el análisis de datos.

Al profesor Carlos Mazquieran un excelente tutor, gracias por sus enseñanzas y apoyo en la consecución de este proyecto. Y a la profesora Elizabeth Martínez por siempre tener una palabra de aliento. Gracias al personal de equipo de la empresa de entretenimiento por su gran contribución.

Finalmente, quiero agradecer a Humberto por mostrarme que siempre hay una mejor forma de ver las cosas....

A todos Gracias!!!

Daniela All Nava

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo explicar desde el marco de la Psicología Industrial y desde la perspectiva de Recursos Humanos el efecto que el compromiso organizacional, el sexo, la edad, el estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada laboral, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario de los empleados que integran el personal de equipo de una empresa de entretenimiento con presencia a nivel nacional, sobre la intención rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionaban entre sí. Dichas relaciones se estimó y planteó en base un diagrama de ruta.

Para evaluar las relaciones existentes entre las variables de interés en la presente investigación, se administraron los siguientes instrumentos: Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997), Cuestionario de Propensión al abandono de la organización (PAO) que se tomó como base el elaborado por González-Romá, Merí, Luna, y Lloret, (1992) y se ajustó según el objetivo de la presente estudio y el Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor (PHS) diseñado para la investigación. Los cuestionarios fueron aplicados a una muestra de 312 trabajadores que integran el personal de equipo de una empresa de entretenimiento, todos mayores de edad y distribuidos en ocho (8) sucursales de la Zona Metropolitana de Caracas.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los diferentes cuestionarios a los sujetos que integran el personal de equipo, permitieron la evaluación y el análisis de las relaciones existentes entre las variables de estudio, dando, a conocer el efecto que el compromiso, las variables demográficas y laborales tienen sobre la intención de rotar de manera voluntaria por parte de los trabajadores. Todo esto con el objetivo de proporcionarle al departamento de Recursos Humanos de la empresa, información relevante que permitiera implementar estrategias de selección y reclutamiento de personal, así como también, de retención efectivas, para mantener de esa manera el equilibrio entre el número de entradas y el número de salidas de personal.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, la comprensión e importancia que se le ha otorga al trabajador como elemento fundamental de una organización, ha sufrido múltiples modificaciones, dichos cambios están vinculados con los ajustes sociales, económicos y políticos en los cuales se ve inmersa la sociedad desde un ámbito general y la empresa desde uno particular.

Las grandes etapas que han marcado un hito en la historia de las relaciones laborales en el siglo XX han sido: *la Industrialización Clásica, la Industrialización Neoclásica y la Era de la información*. En estas etapas, el trabajador pasó de ser un elemento o parte de la maquinaria necesaria para lograr la producción de bienes, a ser un recurso administrable, para finalmente, ser capital intelectual indispensable de la organización, debido a que, cuenta con un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la consecución de las metas de una empresa.

Aún cuando el trabajador es importante para la organización, éste no se encuentra aislado de las personas que la constituyen, por lo que, las relaciones que se establecen entre los miembros de la empresa son muy importantes, destacándose las interacciones entre los pares y entre el trabajador y el patrono. Estas últimas, están determinadas por un conjunto de cláusulas y lineamientos dispuestos en el contrato laboral, en el cuál se estipulan las normas y procedimientos a seguir por el trabajador por un lado y los beneficios derivados del trabajo del empleado por el otro. Las relaciones entre las organizaciones y los trabajadores pueden verse afectadas por diversas razones y generar la disolución de la misma, ya sea, por decisión del empleador o por voluntad del trabajador.

El mercado laboral competitivo en el que se encuentran las organizaciones, es un factor determinante en la decisión de dejar la organización por parte de un trabajador. Es por eso, que las organizaciones deben continuamente generar estrategias para garantizar la permanencia de sus trabajadores en los puestos de trabajo, a través de acciones que fomenten la vinculación del empleado con la organización. Pero, antes de diseñar cuáles son las acciones que influirán en el proceso de toma de decisiones de los trabajadores, a la hora de permanecer en sus puestos de trabajo o buscar otras alternativas laborales, se debe conocer las variables o condiciones que van a facilitar o limitar esta inamovilidad.

Entre las variables que pueden influir en el proceso de toma de decisiones de los trabajadores, se encuentra el compromiso organizacional experimentado por ellos, el cual es definido por Becker (1960; cp. Frutos, Ruiz y San Martín, 1998), uno de los investigadores pioneros del área, como los vínculos establecidos por el trabajador con la organización, como resultado de las diversas inversiones que éste ha realizado a lo largo del tiempo. También es entendido, como el grado en el que los trabajadores se identifican con su organización y con los objetivos que la misma tiene establecidos, fomentando así, el interés de seguir siendo parte de la misma (Robbins 2004).

Además de la vinculación del empleado con la organización, existen otros factores que pueden influir en el grado e intensidad de la interacción del sujeto con su medio laboral, tales como: el sexo, la edad, el estado civil, el número de hijos, nivel de instrucción, la antigüedad en el puesto de trabajo, el cargo desempeñado y el salario. Diversos estudios plantean que las asociaciones entre estas variables pueden incrementar o disminuir la permanencia de un trabajador en su puesto.

Por otro lado, es importante destacar a nivel relacional, que la evaluación manifiesta o no, que hace el empleado de la persona que ocupa el cargo al cual reporta directamente puede asociarse también con el tiempo de permanencia en la empresa, en éste sentido, se hace mención a la percepción hacia el supervisor, entendida como la valoración positiva o negativa que realiza el empleado, en relación al apoyo brindado por éste durante la realización de las actividades inherentes a su puesto de trabajo, así como también, a la retroalimentación recibida como consecuencia de las actividades realizadas (Cayama y Pazmiño, 1998).

Como se ha podido observar en las líneas previas, existe una multiplicidad de factores que pueden incidir en la intención o acción de rotar que lleva a cabo un trabajador dentro del mercado laboral. Aspecto que ha llamado la atención de diversos investigadores del área de las relaciones laborales. En este sentido, autores como Samaniego (1998), definen a la rotación de personal como un proceso de cambio en el cual los empleados pasan de una organización a otra, con la finalidad de alcanzar un crecimiento en su carrera profesional, esto a través de procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias, las cuales le proporcionarán nuevos conocimientos, habilidades, así como mejoras a nivel económico.

Es por todo lo antes mencionado, que la presente investigación tiene por objetivo estudiar desde el ámbito de la psicología industrial y desde la perspectiva de recursos humanos, la existencia y el grado de asociación entre el compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales con la intención de rotación voluntaria por parte de los empleados de una empresa de entretenimiento de la Zona Metropolitana de Caracas.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La productividad entendida como los altos niveles de comercialización de bienes o servicios es la meta fundamental de las organizaciones, para ello, estas empresas se ajustan a las exigencias cambiantes del mercado laboral en el que compiten, dándole importancia a la actualización y renovación de sus recursos tecnológicos, financieros y materiales. Sin embargo, autores como Chiavenato (2007) plantean que el éxito de una organización está en la administración eficiente y eficaz del recurso humano que la integra.

El recurso humano es el elemento dinámico y movilizador de las organizaciones, ya que, es el encargado de dirigir, controlar y operar las diferentes herramientas, así como el responsable por ejecutar las actividades y tareas que hacen que una empresa logre sus objetivos. Es decir, es un factor relevante para el logro y mantenimiento de la estabilidad y continuidad del negocio (Chiavenato, 2007). Dado el grado de importancia que tiene el personal que forma parte del staff de una organización determinada, es fundamental considerar cuáles son los factores que garantizan la retención y por ende, la permanencia de los mismos en sus puestos de trabajo.

En este sentido, algunos investigadores se han preocupado por estudiar los elementos que están asociados con los niveles de rotación de personal de las organizaciones, a fin de que, las jefaturas de las mismas generen estrategias que garanticen la estabilidad laboral. La rotación como variable explicativa de la desvinculación de un trabajador con la organización en la cual prestaba sus servicios, ha sido definida de múltiples maneras, entendiéndola, como la fluctuación de los trabajadores entre una organización y el ambiente, es decir, es el número de personas que ingresan y egresan de una organización (Chiavenato, 2007). Por su parte, Samaniego (1998) define la rotación como el cambio que realizan los empleados de una organización a otra, con el propósito de obtener los conocimientos y la experticia necesarios para alcanzar el desarrollo profesional deseado.

De igual forma, Samaniego (1998) propone que la rotación es un proceso necesario y deseable en la vida profesional de los seres humanos, ya que, a través de ella los trabajadores podrían ir adquiriendo toda la información requerida que les permitirá ser

competentes en su vida profesional. Pero, cómo afecta estos índices de rotación a las organizaciones y cuáles son los factores que influyen en la intención y posterior decisión de un trabajador de abandonar su entorno laboral en búsqueda de otras oportunidades. Estos factores, pueden ser numerosos dependiendo de la perspectiva desde la que se busque analizar dicha interrogante, entres estos, se puede resaltar al compromiso organizacional que desarrollan los trabajadores como una de las variables más estudiadas. A éste respecto, autores como Robbins en el año 2004, definen al compromiso organizacional como un estado en el que los empleados se identifican con una organización y sus metas, por lo que desean mantenerse en ella como miembros activos.

La relación existente entre la rotación y el compromiso organizacional ha sido estudiada en diferentes ámbitos y sectores laborales, entre algunas de las investigaciones se puede citar el trabajo de Simo, Fernández y Sallan (2007), quienes estudiaron a la variable compromiso como un predictor de la rotación laboral en un grupo de profesores que trabajaban turnos de tiempo parcial. Encontraron, que a mayor compromiso con la organización menor será la intención de los trabajadores de abandonar sus puestos de trabajo, y por ende, se evidenciará un menor nivel de rotación.

De igual forma, investigadores como Llapa-Rodríguez, Trevizan, Shinyashiki, y Mendes (2009), encontraron en su estudio sobre el compromiso organizacional y profesional de un grupo de empleados del sector salud, que su intención a desvincularse de la organización disminuye cuando los mismos muestran niveles más altos de compromiso afectivo. Esta conceptualización de compromiso se encuentra dentro de la clasificación propuesta por Meyer y Allen (1997) quienes plantean que el compromiso es un estado psicológico que se caracteriza por el tipo de relaciones o vínculos que establecen los trabajadores con la organización, y que éste, está determinado por la sumatoria de tres componentes, los cuales son: Afectivo, Continuidad y Normativo.

Por otro lado, las variables demográficas que definen las características de los empleados han sido en varias ocasiones estudiadas como elementos o factores determinantes del interés o deseo de un empleado de cambiar su lugar de trabajo. Entre las investigaciones que han analizado a las características personales como determinantes de la rotación, se encuentra el estudio realizado por Brito y Rondón (1993; cp.Cardozo y Gonçálves, 1998) en el cual concluyeron que a medida que las personas tienen mayor edad, mayor es el grado de estabilidad reportado, reduciendo así, las posibilidades de retiro

voluntario o rotación. De igual forma se puede observar una relación inversa entre nivel de instrucción y la estabilidad laboral, siendo que, a mayor especialización o grado académico menor probabilidad de que un empleado permanezca en el mismo puesto de trabajo por un tiempo prolongado. Resultados que también fueron corroborados por Cardozo y Gonçalves (1998) en su estudio sobre la relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal.

En función de los hallazgos anteriormente mencionados la presente investigación busca dar respuesta a la interrogante de ***¿Cuál es el efecto del compromiso organizacional, el sexo, la edad, estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada de trabajo, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario del personal de equipo de una empresa de entretenimiento sobre la intención de rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionan entre sí?*** Dicha investigación buscará comprender el tipo y grado de compromiso que poseen los trabajadores de la empresa de entretenimiento basándose en el Enfoque Multidimensional del Compromiso Organizacional propuesto por Meyer y Allen (1997).

JUSTIFICACIÓN

La unidad de negocio o business core de la empresa de entretenimiento en la que se llevará a cabo la presente investigación, es ofrecer al público una experiencia total en entretenimiento, basada en productos y servicios de alta calidad, dedicándose con “pasión” a servir a sus invitados. Al ser una empresa de servicios que está inmersa en un mercado tan competitivo, el personal debe alcanzar elevados estándares de calidad de servicio, y orientarse a la atención al cliente, pues, es a través, de estas competencias o habilidades que se podrá mantener o superar el posicionamiento que ha logrado esta organización en el mercado nacional.

La responsabilidad de captar, adiestrar y retener al personal idóneo que muestre niveles adecuados de compromiso con la organización, es en principio, del Departamento de Capital Humano, siendo que, la ejecución exitosa de estos subprocesos se traducirá en resultados positivos en lo que a productividad se refiere. Si bien esto es cierto, una adecuada selección de personal no es el único factor que determina el mantenimiento y/o permanencia de los empleados en la empresa, se considera este proceso como parte inicial y fundamental.

En el caso de esta empresa de entretenimiento, la frecuencia con la que tiende a rotar el personal operativo, específicamente el personal de equipo, es catalogada por los mismos representantes de Capital Humano como elevada. Sin duda alguna, la frecuente de rotación de este personal incide o se asocia a la efectividad de los procedimientos operativos que se llevan a cabo dentro de la organización. El nivel elevado de egresos no sólo afecta la productividad y calidad de servicios prestada por la empresa, sino también, representa un gasto significativo en lo que a horas hombres se refiere, invertidas por los trabajadores encargados de reclutar y adiestrar a dicho personal, inversión que no tiene retorno para la organización.

Es por esta razón, que el presente trabajo de investigación busca comprender cuáles son los factores que se asocian a los altos niveles de rotación en el personal de equipo que labora en la empresa de entretenimiento en sus sucursales ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, con el objetivo de brindarle información al Departamento de Capital Humano que les permita desarrollar estrategias que minimicen los niveles de rotación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La concepción del recurso humano como parte integral de la organización ha sido redefinida en varias oportunidades, ajustándose a los cambios sociales, económicos y políticos de las sociedades. Dichos cambios se han producido en la manera en cómo se entiende al recurso humano o trabajador dentro de una organización y se pueden clasificar en tres grandes etapas que tuvieron lugar en el siglo XX, estas etapas o periodos son: la *Industrialización Clásica*, la *Industrialización Neoclásica* y la *Era de la información*.

La primera etapa conocida como la Era de la Industrialización Clásica, comprendida entre 1900 y 1950, se inicia a partir de la Revolución Industrial dando origen a las organizaciones piramidales y centralizadas, dejando de lado los trabajos manuales en el ámbito rural, para pasar al uso de maquinarias en las grandes fábricas de las ciudades. La estructura organizativa de estas empresas se caracterizaba por ser funcional, inflexible y rígidas bajo un modelo burocrático, en las cuales, las decisiones estaban centralizadas en los niveles más altos de la organización, siendo los directivos los encargados de determinar las normas y lineamientos que controlarían y regularían el comportamiento de los trabajadores. Concebidos estos, como una extensión de las maquinarias que operaban, es decir, eran los proveedores de mano de obra, inertes y estáticos; factores importantes para lograr la producción de los productos ofrecidos, equiparados para el momento con los recursos financieros, materiales y tecnológicos (Chiavenato, 2007).

Los cambios en las organizaciones de la Era de la Industrialización Clásica se caracterizaban por tener una cultura orientada en el pasado, los valores y las tradiciones, con cambios reducidos y graduales, estáticos y previsibles. La empresa entendida como un ente estático y poco cambiante donde sus trabajadores son elementos sustituibles del engranaje de la maquinaria de producción son concepciones que se encontraban inmersas en un enfoque de las Relaciones Industriales denominado *Administración del Personal*. Postura que a partir de 1950 y hasta 1990 aproximadamente cambia a un enfoque conocido como Administración de Recursos Humanos, asociado con la segunda etapa, la cual se denominaba *Industrialización Neoclásica*, caracterizada por ser matricial y mixta donde se enfatiza la departamentalización por productos y/o servicios, con el objetivo de proporcionar dinamismo y agilizar los procesos que permitían hacerle frente a los intensos y rápidos cambios que se producen en el ambiente en el cual se encuentra inmersa la organización (Machorro, 2008).

El énfasis en el ambiente organizacional de estas empresas hacía que las mismas estuviesen orientadas en el presente y en lo que ocurría día a día. Esto se debía entre otras cosas, a que las transacciones pasaron de ser locales a ser regionales para posteriormente internacionalizarse. La concepción del hombre como un factor inerte de la producción, ya no era apoyada, más bien, se consideraba como un ser vivo que requería administración más no lineamientos rígidos y altos niveles de control (Chiavenato, 2007).

Finalmente, a partir de 1990 y hasta el momento, las organizaciones se encuentran en la Era de la Información, etapa en la que el desarrollo de las empresas que se caracteriza por ser fluida y flexible, inmersa en un ambiente organizacional ampliamente cambiante e imprevisible sin poseer límites de acción, traspasado las fronteras de la comunicación dando paso a la globalización. La cual, es considerada como un catalizador en el propósito de mejorar la competitividad de la organización en el mercado mundial (Machorro, 2008).

El elemento fundamental de las organizaciones que integran esta Era de la Información ya no es el capital económico que poseen, sino más bien, los seres humanos que la integran, y más específicamente, el conocimiento y las competencias que ellos pueden proveerle a las empresas y cómo estas, lo utilizan o ponen en práctica de manera rentable. Este auge del conocimiento y de la información muestra una tendencia a orientarse al sector de servicios migrando desde el industrial, lo que hace que las grandes empresas se interesen más en las ventas de servicios intangibles que bienes y productos tangibles (Chiavenato, 2007).

Adicional a la orientación de las organizaciones hacia la venta y comercialización de servicios, esta Era de la Información, trae consigo un importante cambio en lo que a la concepción del trabajador se refiere, es así como el trabajador pasó de ser una pieza más de la maquinaria utilizada y un recurso sustituible, comparable con los recursos materiales y financieros de la organización, para finalmente, ser considerado como una persona proactiva que posee el conocimiento, las habilidades y las destrezas fundamentales para contribuir con el logro de los objetivos de la organización. Este cambio en la concepción del trabajador da origen a un nuevo enfoque, que pasa de la administración pasiva de RRHH a la Gestión del Talento humano; permitiendo a la organización competir en un mercado caracterizado por presentar rápidos y constantes cambios.

En este sentido, la Gestión de Talento Humano es concebida como una nueva perspectiva o enfoque estratégico de dirección, que busca obtener el máximo de valor para la organización, a través de la interacción entre las actividades o acciones que desarrollan sus trabajadores y el talento que los mismos poseen. Talento conceptualizado en su forma más básica como “inteligencia; capacidad para entender; aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación; dotes intelectuales que dan valor a un individuo” (Real Academia Española). Así, la Gestión de Talento Humano puede analizarse en dos dimensiones fundamentales: una interna y otra externa. La Interna está constituida por el conocimiento, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes de cada uno de los integrantes de la organización, mientras que la dimensión externa se entiende, como el conjunto de elementos o factores del entorno como son: el clima organizacional, las perspectivas de desarrollo, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la estimulación, las cuales inciden en la captación, desarrollo y permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones (Machorro, 2008).

Las ventajas de considerar a los trabajadores de la organización como personas talentosas que participan activamente en los diferentes procesos de la empresa, y la gestión del talento humano, vista como una estrategia para alinear al personal con el logro de los objetivos, han sido estudiadas por diversos autores, como lo son, Mejía, Jaramillo y Bravo (2006) quienes proponen que el implementar un sistema de Gestión de Talento Humano en las organizaciones incrementa la productividad de los trabajadores y la competitividad de las organizaciones, ya que a su parecer permite:

- Alinear el aporte del talento humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores.
- Evaluar los resultados del desempeño de los empleados a fin de determinar las fortalezas y las áreas de mejora que requieren capacitación.
- Remunerar justamente a los trabajadores.
- Cuantificar el valor agregado que los trabajadores le proporcionan a la organización a través de sus competencias.

Debido a su complejidad, el sistema de Gestión de Talento Humano ha sido dividido en subsistemas, cada uno de ellos destinados a cumplir una función específica y a su vez, concatenados entre sí. El subsistema más mencionado en la literatura y la práctica general

es aquel conocido como *Reclutamiento y Selección de Personal, Suministro de Personal o Captación y Selección de Personal*. Este proceso, consiste en *atraer* a los recursos idóneos para un puesto de trabajo, se inicia por la necesidad manifiesta de cubrir una vacante, ya sea, por sustitución, ampliación del equipo de trabajo o promociones y finaliza con la incorporación del trabajador que fue seleccionado debió a que posee las habilidades y destrezas requeridas para dicho puesto.

Las actividades que engloban el proceso de reclutamiento y selección son variadas y las mismas se ajustan a las necesidades y tipo de empresa en la cual se llevan a cabo. La tarea de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas para ocupar los puestos existentes en la empresa; se puede realizar de manera interna o externa, la diferencia estará dada por el contexto en el cual se realice dicha selección, donde, se puede evaluar a los recursos disponibles dentro de la misma organización con el propósito de reacomodarlos o buscar al candidato con las capacidades y competencias necesarias en el mercado laboral.

El reclutamiento y la Selección de personal son partes fundamentales y necesarias de un mismo proceso, autores como Fossas en el 2007, define el reclutamiento de personal como un proceso en el cual una organización busca detectar candidatos potenciales que posean los requisitos necesarios para un puesto de trabajo determinado, para así, atraerlos en cantidades suficientes. Una vez que se tenga un numeroso grupo de candidatos interesados en el cargo vacante se dará paso al proceso de selección, el cual, tiene como objetivo conocer a los candidatos postulados, recoger, analizar y validar la información suministrada por ellos, así como, comprobar cualquier dato que permita discriminar o diferenciar a un trabajador de otro, cualidades que permitan predecir el éxito del trabajador en la organización. Esto se puede realizar a través de: análisis de solicitud, entrevista, pruebas psicológicas o técnicas, evaluación de referencias laborales, entre otras actividades las cuales estarán asociadas al tipo de organización.

Por su parte, Chiavenato (2007) propone que el reclutamiento y selección es un proceso que está constituido por dos fases; siendo la primera el reclutamiento el cual es definido por el autor como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 149). Este conjunto de técnicas y procedimiento es entendido como la materia prima del proceso de selección, ya que, es en ésta etapa donde se logra convocar al

mayor número de candidatos interesados en la vacante ofertada, dando una gama más amplia para seleccionar al recursos ideal para el puesto. A este respecto, el autor propone que la selección consiste en buscar entre los candidatos pre-seleccionados a los más adecuados, con el objetivo de mantener o incrementar la eficacia del personal, así como, la eficiencia de la organización.

Adicional al proceso de captación y selección de personal, orientado a la integración de los recursos más idóneos en los diferentes puestos de trabajo, el área de recursos humanos presta especial importancia a la necesidad de retener a los trabajadores dentro de la organización. En este sentido, Fossas (2007) plantea que para ello, es necesario tener adecuadas políticas retributivas, siendo éstas, el conjunto de principios y directrices asociadas a temas de remuneración para los empleados o trabajadores como consecuencia de los servicios prestados por ellos.

A la hora de diseñar las políticas de remuneración de una empresa se toman en consideración diversos criterios, entre ellos se pueden mencionar:

1. **Uniformidad:** dentro de un mismo grupo, categoría o área profesional no deben existir diferencias remunerativas significativas entre los miembros que la integran.
2. **Coherencia:** se debe considerar a la empresa como un todo.
3. **Persistencia:** es importante mantener las políticas en el tiempo hasta que se produzcan cambios en los factores que la condicionan.
4. **Simplicidad:** es necesario que todos los miembros de la organización comprendan las políticas y los aspectos considerados en ellas para evitar falsas expectativas.
5. **Equidad interna:** puestos similares deben ser compensados con retribuciones similares.
6. **Competitividad externa:** la remuneración debe ser lo suficientemente atractiva para atraer y retener a los mejores profesionales.

Los criterios anteriormente citados, son insumos que permiten el desarrollo de apropiadas políticas de remuneración, las cuales, junto con el proceso de reclutamiento y selección son elementos que el departamento de recursos humanos debe considerar a la hora de captar e ingresar a los recursos necesarios e idóneos para la organización, tanto internos como externos. Sin embargo, las actividades de éste departamento no terminan con la incorporación de los nuevos recursos en los puestos de trabajo, por el contrario, allí inicia la tarea de mantener y motivar a estos nuevos trabajadores. Es decir, los empleadores deben dedicar tiempo y esfuerzo en la evaluación del desempeño, formación o adiestramiento y en el desarrollo de planes de carreras para sus empleados.

La evaluación de desempeño de los trabajadores es un procedimiento que busca conocer el rendimiento de los empleados y la eficacia y eficiencia con la que realizan las actividades relacionadas con sus puestos de trabajo. En este respecto Fossas (2007) plantea que la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los empleados. Y Chiavenato (2007) propone que esta evaluación es una apreciación sistemática de cómo cada una de las personas que integran las organización se desempeñan en sus puestos de trabajo y del potencial por desarrollar a futuro.

Los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a partir de las evaluaciones realizadas del rendimiento de los empleados les proporcionan información tanto al supervisor como al departamento de recursos humanos, sobre las fortalezas de sus trabajadores, así como también, de los aspectos que deberían potenciarse con el propósito de mejorar o desarrollar las habilidades y destrezas que los trabajadores pudieran requerir para ejecutar las funciones inherentes de su cargo.

La evaluación de desempeño no es un proceso aislado que recursos humanos lleva a cabo sólo con la finalidad de detectar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus trabajadores, por el contrario, éste, está directamente interrelacionado con otro de los procesos del departamento, el cual consiste en la formación o capacitación de los trabajadores. Se entiende por capacitación al esfuerzo sistemático y planificado que busca modificar o desarrollar el conocimiento, las aptitudes o destrezas de las personas en un área determinada, para así, lograr la actuación y desempeño esperado de los empleados en los puestos de trabajo (Fossas, 2007).

Es importante resaltar, que la planificación y posterior puesta en práctica de las actividades diseñadas para capacitar a los empleados, no sólo debe orientarse en función de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los mismos, por el contrario, se debe detectar las necesidades reales de adiestramiento, es decir, se debe determinar cuáles son las razones o causas de la falta de rendimiento de uno o varios de los trabajadores. Esto con el propósito de diseñar, planificar y ejecutar planes de adiestramientos adecuados y asertivos, que logren reducir las necesidades y fortalecer las habilidades de los trabajadores.

En función de lo antes mencionado, se puede plantear que la participación de recursos humanos se inicia con el proceso de reclutamiento y selección y la misma se mantiene durante la permanencia del trabajador en la organización. De igual forma, se puede observar que la selección de los recursos idóneos para los diferentes cargos disponibles dentro de la organización, no es el único predictor del éxito de ésta, por el contrario, es importante desarrollar estrategias que garanticen la permanencia de los empleados, disminuyendo de esta manera, los niveles de ausentismo y rotación, aspecto que se logra a través de adecuadas y satisfactorias políticas de remuneración, así como también, a partir del fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los trabajadores con adecuados planes de adiestramiento.

Se han derivado diversos estudios que buscan conocer por qué los empleados permanecen, se comprometen y se retiran en mayor o menor medida de sus trabajos en una determinada organización. En éste sentido, es foco de interés de la presente investigación hacer mención a variables como: el compromiso organizacional, los factores biográficos, laborales y la rotación voluntaria.

1. Compromiso Organizacional

El compromiso es una de las variables más analizada en el ámbito del comportamiento organizacional. Como constructo el compromiso ha sido estudiado por múltiples investigadores, con el propósito de conocer como éste puede influir o relacionarse con diferentes variables en el entorno laboral. En el presente trabajo se busca entender qué es el compromiso organizacional, cuál es su clasificación, así como también, conocer la relación que existe entre éste y la intención voluntaria de abandonar el puesto de trabajo.

El compromiso como palabra es definido por el Diccionario de la Real Academia Española, como la “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada” lo que puede entenderse como el deber u obligación de carácter moral o psicológico que establece un individuo con otra persona, organización o institución.

En la literatura se pueden encontrar diferentes conceptualizaciones del compromiso organizacional como variable. Una de las primeras aproximaciones fue propuesta por Becker (1960; cp. Frutos, Ruiz y San Martín, 1998), quien desde la perspectiva del intercambio social, lo define como el vínculo que los trabajadores de una organización establecen con ella, como resultado de las diferentes inversiones que éstos han realizado a lo largo del tiempo, es decir, los empleados permanecen en las organizaciones porque cambiar de entorno laboral supondría sacrificar las diversas inversiones realizadas.

Autores como Bayona, Goñi y Mandorrán (2000) plantean que el compromiso organizacional puede ser considerado como un mecanismo estratégico de Recursos Humanos, debido a que les proporciona información relevante sobre el grado de lealtad y vinculación que los trabajadores poseen con su lugar de trabajo, relación entendida como la identificación de los empleados con la empresa, o como la congruencia que el trabajador percibe entre sus objetivos y los objetivos de la organización.

Por su parte, desde la perspectiva psicológica Meyer y Allen (1997) lo definen como un estado psicológico que permite caracterizar las relaciones que se establecen entre una persona y la organización en la que labora. Posteriormente, en el año 2001 Meyer y Herscovitch (cp; Ayensa y González, 2007), redefinieron el concepto de compromiso organizacional planteando que éste, es la fuerza con la que los empleados se vinculan a una empresa e implica el seguimiento de un patrón de acción relevante para la organización. Testa en el año 2001, define al compromiso organizacional como una evaluación positiva que los trabajadores realizan de su entorno laboral.

En este sentido, Ayensa y González (2007) entienden al compromiso organizacional como un sentimiento que poseen los individuos hacia la organización, el cual los lleva a actuar o comportarse de una manera particular y a su vez disminuye las probabilidades de abandono de la organización, es decir, es concebido como un constructo global, que refleja una respuesta positiva generalizada a todos los aspectos que constituyen una organización y que suele ser permanente en el tiempo.

Finalmente, desde la perspectiva de las atribuciones se propone que el compromiso es percibido como una obligación que el individuo adquiere como resultado de los actos voluntarios realizados en el entorno laboral. Según Varona (1993; cp. Betanzos y Paz 2007) esta percepción de obligación está relacionada con la ética del trabajo, la cual, se puede definir como la responsabilidad que los individuos experimentan desde el interior y que hace que orienten sus esfuerzos para lograr un buen trabajo.

A partir de las definiciones propuestas por los diferentes autores anteriormente citados, se puede resaltar que el compromiso organizacional implica la vinculación de una persona con la organización, interacción que si es concebida como positiva o favorable hace que el empleado desee permanecer en ese entorno laboral y busque alinear sus objetivos con los de la empresa y se esfuerce por alcanzarlos.

La pluralidad de opiniones en relación al compromiso organizacional, no sólo está relacionada con la conceptualización que los investigadores han realizado de dicho término, sino también, con los diferentes modelos que buscan explicar cuántas y cuáles son las dimensiones que lo integran, para así poder entender por qué algunas personas son capaces de vincularse y otras no, con la organización para la cual trabajan.

A este respecto Lagomarsino (2003) propone que el compromiso organizacional está constituido por tres dimensiones: *compromiso económico, de crecimiento y moral*. La dimensión económica se puede apreciar en individuos que permanecen en sus organizaciones debido a los beneficios monetarios derivados del cumplimiento de sus funciones y tareas, son mayores a los encontrados en el mercado laboral o por el contrario, no se observan otras alternativas que superen las condiciones actuales.

En segundo lugar, se encuentra el compromiso de crecimiento entendido como la necesidad de desarrollo profesional, en éste sentido, las personas permanecen en sus puestos de trabajo porque, en las organizaciones donde laboran las actividades a desempeñar son, desafiantes, implican retos y planes de carrera que motivan a los trabajadores a esforzarse cada vez más por alcanzar altos estándares profesionales. Finalmente, en el compromiso moral se destaca la identificación que los empleados perciben entre sus valores y los de la organización. Las personas con altos niveles de compromiso moral entienden que permanecer en la organización es “correcto”.

Por su parte, Ayensa y González (2007) sugieren que para entender el compromiso organizacional se debe emplear un modelo actitudinal, el cual propone, que ésta variable está constituida por tres dimensiones: la primera vinculada al carácter afectivo, la segunda relacionada con los temores y miedos de las personas y finalmente, la tercera asociada a las obligaciones.

Afectos: se entiende por el conjunto de actitudes que vinculan a los trabajadores con la organización, bien sea, porque *valoran favorablemente* las normas y valores de la empresa y aceptan la influencia de ésta para establecer y mantener relaciones satisfactorias. O porque se *identifican* con ellos, lo que supone una relación activa con la empresa en la que se labora. Dicha vinculación tiene el objetivo de alcanzar las metas organizativas con el propósito final de lograr las propias.

Miedos: esta dimensión propone que los individuos se comprometen con la organización en la que trabajan, debido a que, abandonar el puesto de trabajo supondría por un lado, *la pérdida de algunas condiciones laborales*, es decir, los trabajadores durante la permanencia en un puesto de trabajo realizan pequeñas inversiones, y el renunciar a ellas implicaría perder la estabilidad, el esfuerzo realizado, así como también, el status alcanzado. Por otra parte, estos autores destacan el miedo a la *falta de alternativas*, siendo que, las personas suelen comprometerse con la organización no sólo por el costo implicado de perder el estatus quo, sino también, por el miedo de no lograr encontrar otras alternativas u oportunidades laborales que le permitan sentirse satisfechos.

Obligaciones: finalmente, Ayensa y González (2007), plantean que otra de las razones por la que las personas desarrollan diferentes niveles de compromiso con las organizaciones, es debido a la percepción de obligación, que ellos creen tener hacia la empresa. Estas obligaciones suponen dos aspectos característicos: en primero lugar, *la gratitud*, entendida como el sentimiento de desequilibrio o deuda que el trabajador experimenta al percibir que la organización le ha proporcionado más cosas de las que él le ha aportado a ésta. Y en segundo lugar, *la obligación moral* concebida como la demostración pública que hacen los trabajadores de su identificación y vinculación con la visión y misión de la organización, lo que trae como resultado, la valoración positiva de los pares que también se perciben comprometidos con la empresa.

Además de las clasificaciones realizadas por los autores Lagomarsino (2003) y Ayensa y González (2007), en la literatura se encuentran múltiples modelos que buscan explicar el compromiso organizacional y su clasificación, los cuales van desde una perspectiva unifactorial o de un (1) sólo factor, hasta las investigaciones que proponen la existencia de cuatro (4) dimensiones como elementos importantes para la comprensión del compromiso organizacional como variable. Con el propósito de entender los diferentes modelos se citará la clasificación realizada en 1998 por Frutos, Ruiz y San Martín:

Modelo de un factor: los investigadores que apoyan esta perspectiva proponen que el compromiso está explicado por un sólo factor. Encontrando, en un extremo de la dimensión al compromiso afectivo y en el extremo opuesto al calculado. Donde, los trabajadores que no se vinculan con la organización por elementos afectivos, lo hacen debido a que el costo-beneficio es más ventajoso.

Modelo de dos factores: los seguidores de éste modelo plantean que existen dos dimensiones que pueden explicar el compromiso organizacional, a diferencia del modelo anterior, en éste, el componente afectivo y el calculado son dos dimensiones diferentes y no parte de un mismo continuo como se planteaba en la perspectiva unifactorial. Adicional a la separación de los componentes, este modelo propone que el afectivo está integrado por un componente normativo, esto debido a que, éste componente se asocia con el carácter de obligación que está directamente relacionado con la lealtad al trabajo y por ende, a la organización, considerando así, a la lealtad como un elemento de la dimensión afectiva.

Modelo de tres factores: este modelo multifactorial plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada son tres componentes separados pero que se relacionan entre sí. Siendo así, se puede observar trabajadores que estén o no afectivamente identificados con su trabajo, a la par de establecer y mantener o no un vínculo de costo-beneficios y sentir o no la obligación de ser leal a la empresa y como consecuencias de dicha interacción permanecer en ella.

Modelo de cuatro factores: el planteamiento de éste modelo es similar al propuesto por el modelo de los tres factores, la diferencia radica en que adicional a las dimensiones afectiva, normativa y calculada, esta última dimensión se desglosa en dos componentes generando así, los cuatro factores. Los dos elementos de la dimensión calculada son: compromiso calculado basado en los costos derivados del abandono del puesto de trabajo (perdida de

los beneficios acumulados o debidos a la organización) y la percepción de escasez de otras alternativas de empleo.

Como se puede observar a partir de lo anteriormente mencionado, las clasificaciones del compromiso organizacional son variadas, donde el número y la denominación de los factores se diferencian según la descripción de los autores. Las dimensiones afectiva, normativa y calculada suelen ser las más analizadas por los estudiosos del área. Para efectos del presente trabajo, se basará la investigación en el modelo multidimensional propuesto por Meyer y Allen (1997), el cual se encuentra dentro de la clasificación de los modelos de tres factores, los cuales buscan explicar cómo y por qué se establece un vínculo psicológico entre los empleados y la organización. Este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante tres (3) componentes:

- *Deseo*: Compromiso afectivo.
- *Necesidad*: Compromiso de continuidad.
- *Obligación*: Compromiso normativo.

Meyer y Allen (1997), proponen en la figura N° 1 que para poder determinar y comprender el tipo de compromiso que los trabajadores de una organización experimentan hacia ella, es importante considerar el conjunto de elementos que los anteceden, es decir, estos autores plantean que se deben analizar las características de la organización y de la persona, las experiencias de socialización, las prácticas generales y las condiciones ambientales, aspectos que son concebidos por los autores como los *antecedentes distantes*, los cuales ejercen influencia sobre los *antecedentes proximales* entendidos como las experiencias laborales, los estados de rol y los contratos psicológicos; ambos ubicados en el extremo izquierdo del modelo propuesto. En la parte central del modelo se ilustran los procesos a través de los cuales los antecedentes anteriormente descritos ejercen influencia sobre el compromiso organizacional y determinan así el grado de predominancia (afectivo, normativo o de continuidad) para finalmente, en el extremo derecho del modelo evidenciar las consecuencias de tener un empleado comprometido con la organización.

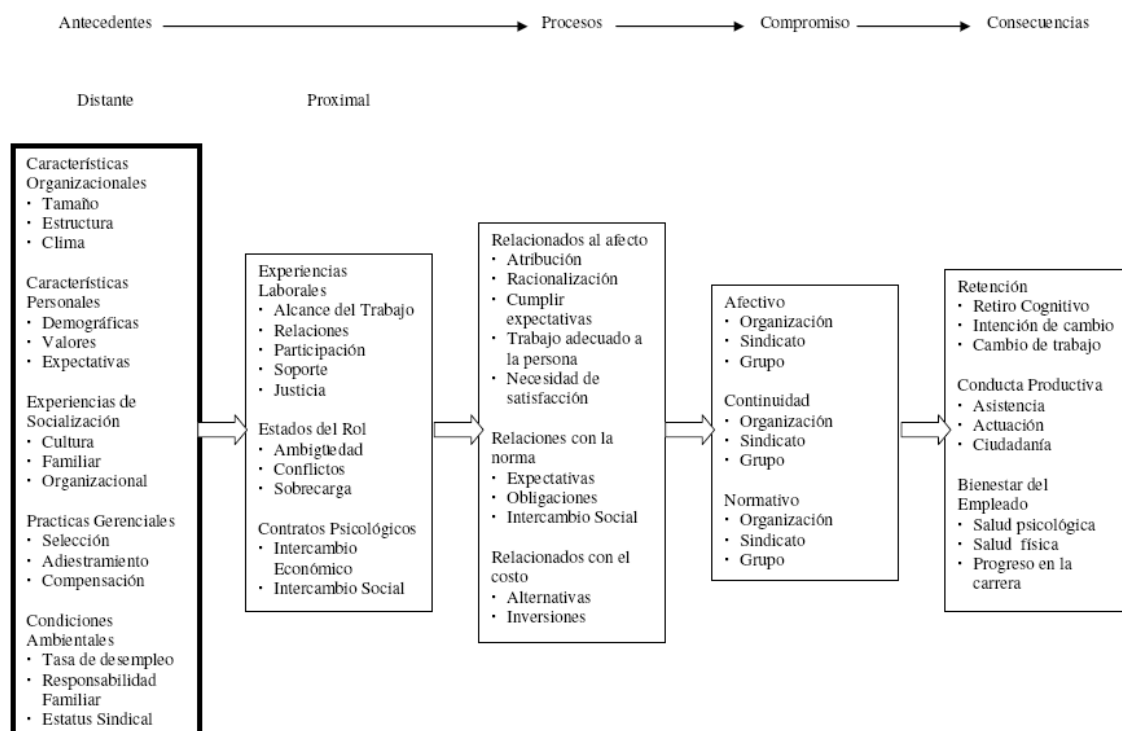


Figura Nº 1 Modelo de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997)

Meyer y Allen (1997) plantean que el **compromiso afectivo** se refiere al apego emocional, a la identificación que desarrolla el trabajador o involucramiento de éste con la organización. Es concebido como un proceso actitudinal (actitud mental), donde los trabajadores evalúan sus relaciones con la organización en términos del valor y de la congruencia que existe entre los objetivos propios y los de la empresa. En la medida en que estos objetivos se alineen más entre sí, mayor será la probabilidad de que el empleado *desee* permanecer en la organización.

Por su parte, pioneros en el estudio del compromiso organizacional como Mowday, Steers y Porter (1979; cp. Bayona, Goñi y Mandorrán, 2000), lo definen como la fuerza de la identificación de un sujeto con una empresa en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente, puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) *Factor de Identidad*: la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) *Factor de Lealtad*: la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y c) *Factor de Pertenencia*: el deseo de permanecer como miembro de la organización, para así, mantener la membrecía.

El compromiso según plantean estos autores, aumenta en los trabajadores a medida que ellos experimentan mayor autonomía, responsabilidad e importancia en el trabajo, debido a que se supone que han aceptado e interiorizado las normas y valores de la organización. A este respecto, García y García (2009) en su investigación sobre el compromiso organizativo e intención de abandono del director de la subsidiaria en la empresa multinacional, encontraron que los altos directivos tendrán mayor intención de permanecer en la empresa, es decir, se disminuirán las probabilidades de que los trabajadores abandonen sus puestos de trabajo, en la medida de que ellos posean un alto grado de vinculación afectiva con la organización.

En este mismo sentido, en un estudio realizado por Llapa-Rodríguez, Trevizan, Shinyashiki, y Mendes (2009) sobre el compromiso organizacional en profesionales del equipo del Servicio de Salud de Atención Primaria perteneciente al Distrito de Cercado, localizado en el departamento de Arequipa, vinculada al Ministerio de Salud del Perú, encontraron que la dimensión del compromiso que prevaleció en la muestra de estudio fue el componente o la dimensión afectiva, esto se puede explicar debido a la naturaleza del trabajo, ya que, las personas que trabajan en el sector salud suelen establecer un vínculo emocional más significativo con su lugar de trabajo, debido a la orientación social de su profesión.

Autores como Omar y Urteaga (2008) destacan que las tres dimensiones del compromiso organizacional pueden ser vivenciadas al mismo tiempo, la diferencia radicará en el grado o intensidad de dicha percepción.

De igual forma, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002), en su estudio de *meta-análisis sobre los antecedentes, las correlaciones y las consecuencias del compromiso organizacional* encontraron, que las dimensiones afectiva y normativa correlacionan positivamente entre ellas y son consideradas como variables predictoras del comportamiento organizacional positivo, como por ejemplo: la calidad del trabajo, la productividad, la satisfacción laboral, entre otras. Por el contrario, el compromiso calculado se correlaciona con la dimensión afectiva y las variables positivas del comportamiento manera negativa.

A pesar, de las diferencia en el tipo y grado de correlación que muestran los componentes del compromiso organizacional con las variables positivas del

comportamiento, estos autores proponen que existe una similitud cuando de intención de abandonar el puesto de trabajo se refiere. Es decir, las tres dimensiones correlacionan negativamente con la rotación, siendo que, a mayor compromiso menor es la rotación, donde se pudo observar que la cualidad afectiva del compromiso es la que mayor relación evidencia ($p = -.17$) seguido por el compromiso normativo ($p = -.16$) y finalmente, por el compromiso de continuidad ($p = -.10$) Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002),

El **compromiso de continuidad o permanencia** se entiende como la necesidad del trabajador de mantenerse en el puesto de trabajo, está relacionado con la evaluación que éste hace de los costos asociados al hecho de abandonarlo. (Meyer y Allen, 1997). Estos autores, plantean que esta dimensión del compromiso organizacional se puede apreciar de dos formas: a) pérdida de los derechos que ha adquirido el trabajador en una organización. Donde la inversión acumulada a través de los planes de pensión, la antigüedad, las habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas, las necesidades de afiliación, así como, las relaciones interpersonales establecidas, y todos aquellos aspectos que deberán ser sacrificados si se toman en cuenta a la hora de decidir abandonar el puesto de trabajo; b) de igual forma, los individuos desarrollan altos niveles de compromiso de continuidad cuando al evaluar el mercado laboral, observan, que las ofertas de trabajo en otras organizaciones son reducidas. Mientras que las personas con altos niveles de compromiso afectivo permanecen en las organizaciones porque desean hacerlo, los individuos con un alto grado de compromiso de continuidad permanecen por necesidad o porque han de hacerlos así.

Autores como Rusbult y Farrel (1983, cp. Córdoba, 2005), proponen que a medida que aumenta la antigüedad de los trabajadores, estos perciben que las inversiones realizadas durante los años de labor son mayores, por lo que el compromiso de continuidad se incrementa reduciendo así la posibilidad de abandono laboral. Ayensa y González (2007) también proponen que aún cuando no han encontrado resultados significativamente concluyentes referente a la relación entre la edad, la antigüedad y el compromiso, si tienen hallazgos que plantean que existe una vinculación positiva entre estas variables, ya que, parecería lógico suponer que los individuos que permanecen en una organización han realizado un número mayor de inversiones y por ende, perciben un mayor costo asociado al abandono de su puesto de trabajo.

Por su parte, Castañón (2001; cp. Rodríguez, 2005) propone que a diferencia del apego emocional que se desarrolla en el compromiso afectivo, en el compromiso de

continuidad el apego es material, entendido dicha vinculación material como el tiempo, el dinero o el esfuerzo que el trabajador ha invertido en la organización, y que el retirarse de ella implicaría la pérdida de dicha inversión.

En relación a la segunda acepción de la dimensión del compromiso de continuidad, García y García (2009) plantean que a medida que los trabajadores de una organización, sobre todo los que ocupan cargos de dirección, evalúan que poseen un número mayor de alternativas laborales de las cuales pueden seleccionar, menor será el compromiso organizacional de continuidad y por ende, aumentará la probabilidad de rotación voluntaria.

Finalmente, se encuentra el **compromiso normativo** el cual consiste en el deseo de un individuo de permanecer en una determinada organización debido al sentimiento de *obligación* experimentado, compromiso entendido como la lealtad, el deber u obligación moral. Este tipo de compromiso se diferencia del afectivo y del continuo, ya que, el trabajador no debe alinear sus objetivos con los de la organización y tampoco se hace explícito el intercambio de recompensas extrínsecas. Por el contrario, la lealtad es la base fundamental del compromiso normativo, los individuos permanecen en sus puestos de trabajo porque deben hacerlo así (Meyer y Allen, 1997).

A este respecto, Castañón (2001; cp. Rodríguez, 2005) plantea que el compromiso normativo es de naturaleza emocional y tiene su origen en el desarrollo del valor de *lealtad* que se va generando desde la niñez hasta la vida adulta de los seres humanos, es decir, las personas aprenden que deben ser leales con las organizaciones en las que laboran.

Una característica del compromiso normativo es que las personas experimentan un fuerte sentimiento de permanencia, ya que, experimentan la sensación de estar en deuda con la organización. Este sentimiento de desequilibrio en la relación entre las partes, se debe a que el trabajador considera que la empresa le ha proporcionado beneficios tanto tangibles como intangibles y él está en deuda y por ende, le debe rendir lealtad (Hernández-Mogollón, Leal-Millán, Cossio-Silva y Rodríguez, s.f.). Adicional, a la variable salario que está directamente relacionado con la prestación de servicio por parte del trabajador, el adiestramiento y/o capacitación, bonos o becas, pago de guardería u otros beneficios para el trabajador o su familia, son el conjunto de aspectos considerados por el trabajador a la hora de evaluar el grado de compromiso normativo o lealtad hacia la organización.

Por otra parte, se puede observar que siendo el compromiso organizacional una de las variables más estudiadas en el ámbito empresarial, éste ha sido analizado en diferentes contextos, con el propósito de conocer no sólo la relación existente entre las dimensiones que lo integran, sino también, su interacción con otras variables laborales como por ejemplo: la satisfacción, el clima, la cultura, la motivación o el desempeño laboral, entre otras. A este respecto, Vázquez (2001) estudió la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral: como predictores de la intención de dejar la organización por parte de los trabajadores, llegando a la conclusión de que, a medida que los empleados evidencian un mayor nivel de compromiso organizacional y una mayor satisfacción laboral, menor será la intención de abandonar los puestos de trabajo por parte de los mismos.

En ésta misma línea de análisis, Vila en el año 2005 en su estudio sobre la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector financiero, encontró que la relación entre ambas variables es positiva pero muy leve, con excepción de la dimensión de continuidad, donde la relación era débil e inversa. Siendo que, a medida que mayor es el compromiso organizacional menor es la satisfacción laboral experimentada por los trabajadores del sector financiero que fueron muestra de estudio en dicha investigación. La satisfacción laboral no ha sido la única variable analizada a la luz del compromiso organizacional y sus diferentes dimensiones, diversos autores han estudiado la relación existente entre el clima organizacional y el compromiso, a este respecto Marín (2003) investigó esta relación en el sector petroquímico encontrando que, a medida que los empleados poseen una percepción más positiva y favorable del ambiente en el que laboran, mayor compromiso manifestarán hacia la organización a la que pertenecen.

Arciniega (s.f) supone que un trabajador comprometido con su organización es el que “lleva puesta la camiseta”, es decir, es la persona que está identificada y altamente vinculada con su empresa y con los valores de la misma. Sin embargo, plantea que el compromiso ya sea afectivo, calculado o normativo, no es el único predictor del éxito laboral de un trabajador, pero si es un factor importante que ayuda a garantizar la calidad de servicio, así, como altos niveles de desempeño laboral que se traducen, por ende, en un elevado índice de productividad y competitividad en el mercado laboral que es lo que busca toda empresa.

Marín (2003) propone que el tener trabajadores comprometidos dentro de la organización es un beneficio, debido a que, los empleados comprometidos están más

motivados, por lo que son más proactivos y realizan un porcentaje mayor de aportes a la organización en la que laboran. De igual manera, a mayor grado de compromiso menor es el ausentismo y la rotación voluntaria de personal, por ende, se reduce el impacto negativo en las actividades que cada uno lleva a cabo.

Una vez expuestos los beneficios asociados al compromiso laboral, es relevante hacer mención de variables que pueden ser clasificadas como predictores de dicho compromiso, los cuales pueden agruparse en tres categorías según lo propuesto por Ayensa y González (2007): *Las características de la organización, las características de la tarea a realizar por el trabajador y las propias características del trabajador.*

Variables relacionadas con la organización/grupo:

- El clima organizacional.
- La estructura organizativa.
- Los valores éticos de la organización.
- El tamaño de la organización.
- El sistema de gestión de la calidad total.
- Cohesión del grupo.

Variables relacionadas con el trabajo:

- Variedad de las tareas realizadas.
- Autonomía en el trabajo y capacidad para tomar decisiones.
- Relación con el líder o los supervisados.
- Alternativas percibidas.
- Apoyo de la organización.
- Transferencia de habilidades.
- Justicia salarial, procesal, distributiva y/o interaccional.
- Conflicto de roles.
- Antigüedad en la organización.
- Puesto/Cargo que desempeña.

Variables relacionadas con el individuo:

- Edad.
- Sexo.
- Nivel de instrucción académica.
- Estado civil y número de hijos.

Todas las variables destacadas por Ayensa y González (2007), son consideradas elementos predictores del grado de vinculación o interacción de los trabajadores con la organización para cual laboran. Para efectos de este trabajo de investigación se tomarán en consideración las siguientes variables demográficas: sexo, edad, nivel de instrucción, estado civil y número de hijos, así como, algunas variables directamente relacionadas con el trabajo desarrollado por los empleados como son: años de antigüedad, jornada laboral, remuneración y percepción que se posee del supervisor inmediato, con el objetivo de conocer cómo estas características demográficas y del trabajo se relacionan con la intención voluntaria de abandonar la empresa, así como, con el tipo de compromiso organizacional o vinculación establecida por los trabajadores con la organización.

2. Variables relacionadas con el individuo:

En la búsqueda entender las razones por las que las personas toman la decisión de evaluar nuevas alternativas laborales o simplemente abandonar su empleo actual, se han considerado en múltiples ocasiones a las variables demográficas como elementos determinantes del tipo y del grado del compromiso organizacional experimentado por el trabajador, como también de la intención de retiro voluntario del puesto de trabajo desempeñado por parte de estos.

A este respecto, Rodríguez (2005), en su estudio sobre la relación entre el trabajo voluntario y el compromiso organizacional en trabajadores que practican voluntariado corporativo encontró, que los hombres muestran niveles altos de compromiso organizacional, mientras que las mujeres evidencian niveles medios. A pesar de las diferencias en el grado de vinculación de los trabajadores en cuanto al género se refiere, se puede observar que en ambos casos el compromiso organizacional que predomina es el

afectivo, seguido por el de continuidad y el normativo, los cuales no muestran diferencias significativas. Es decir, en función de los hallazgos obtenidos por el autor se puede plantear, que los trabajadores permanecen en sus puestos de trabajo por el vínculo emocional que desarrollaron con la organización y con las actividades de voluntariado que desempeñan, con lo cual encuentran congruencia entre sus objetivos y/o valores y los objetivos y/o valores de la empresa.

Por su parte, Marín (2003) no obtuvo en su investigación resultados estadísticamente significativos en cuanto al grado de compromiso organizacional experimentado y/o manifestado por las personas que integran el sexo femenino y el masculino, es decir, ambos grupos de trabajadores evidencian niveles similares de compromiso con su organización. Donde sí se encuentran resultados similares a los hallados por Rodríguez (2005), es en el tipo de compromiso predominante, en ambos estudios, se puede observar que la variable sexo correlaciona positivamente con el compromiso afectivo en mayor proporción que con el normativo y el de continuidad.

A diferencia de los resultados obtenidos por los investigadores antes mencionados Caparrós y Navarros (2003) encontraron que los hombres suelen evidenciar mayor probabilidad de separación que las mujeres, por lo que se podría plantear que se comprometen en menor medida con la organización para la cual laboran. Aspecto que no es corroborado por los estudios de Prieto (2004), quien plantea que las mujeres tienen mayor probabilidad de abandonar de manera voluntarias sus puestos de trabajo, sobre todo en edades intermedias, mientras que los hombre suelen permanecer en sus trabajos y la intención de retirarse va disminuyendo a medida que aumenta la edad.

En relación a la variable edad, Cardozo y Gonçalves (1998), en su estudio sobre la relación entre la rotación voluntaria y el compromiso organizacional encontraron que a mayor edad, superior era el compromiso evidenciado por los trabajadores y por ende, menor la probabilidad de abandonar sus puestos de trabajo.

En ésta misma línea, Rodríguez en el año 2005 obtuvo como resultado que, a medida que las personas tienen más edad, mayor es el compromiso organizacional experimentado por ellas hacia las organizaciones en las que trabajan. Observándose, que los jóvenes entre 21 y 25 años de edad no evidencian niveles significativos de compromiso en ninguna de las dimensiones de la variable, mientras que, los sujetos entre 36 y 40 años

de edad se caracterizan por mostrar un compromiso de continuidad hacia la organización en la que laboran, aún cuando el grado de relación entre las variables es positivo muestra una interacción baja entre ellas, lo que se traduce en que las personas de éste grupo etéreo perciben que el costo asociado a su retiro va a ser mayor a los costos derivados de su permanencia en la organización, eso podría deberse a la obligaciones asociadas con el hogar, la familia, etc., situaciones predominantes en estas edades.

Finalmente, Rodríguez (2005) concluyó en su estudio que las personas con un rango de edad entre 46 y 50 años poseen un nivel de compromiso afectivo positivo y alto, seguido por un compromiso normativo. En relación a la variable edad los resultados de Marín (2003) muestran que las personas más comprometidas son las que integran el grupo etéreo entre los 40 y los 50 años, siendo el compromiso afectivo el más destacado (5,83), seguido por la dimensión de continuidad (5,33) y finalmente, por la normativa (5,11). En éste mismo sentido, Chiang, Núñez, Martín y Salazar en su estudio sobre el compromiso experimentado por el trabajador hacia la organización y la relación con el clima organizacional publicado en el año 2010, obtuvieron resultados que apoyan los hallazgos de Marín, en los cuales se plantea que, a mayor edad mayor compromiso organizacional se puede evidenciar por parte de los trabajadores hacia la empresa para la cual laboran, dicho compromiso suele ser más significativo en la categoría afectiva y normativa.

En función, de los resultados obtenidos se puede plantear que las personas en edades productivas (30-50 años) suelen comprometerse en mayor medida con las organizaciones a diferencia de las edades extremas, y es el compromiso en su dimensión afectiva el que se manifiesta en mayor medida.

De igual forma, Ledesma (2006) en su estudio sobre las posibles causas de la rotación del personal, en el departamento de mensajería exprés de una empresa llamada MD, S.A., encontró que el grupo de trabajadores que con edades comprendidas entre 24 y 28 años solían rotar en mayor proporción que los otros grupos etéreos.

A diferencia de los hallazgos obtenidos en las diversas investigaciones en la cuales se evidencia que las interacciones entre la edad y el compromiso son positivas, la variable nivel de instrucción no muestra relaciones similares con el compromiso organizacional, siendo estas negativas e inversas, donde, a medida que los sujetos realizan estudios superiores y alcanzan un mayor desarrollo académico, menor es el compromiso que éstos muestran

hacia la organización para la cual laboran, aumentando así, la probabilidad de abandono del puesto de trabajo (Cardozo y Gonçalves, 1998). Aspecto que fue corroborado de igual forma en el estudio realizado por Ledesma (2006), donde, los trabajadores con un nivel de instrucción de secundaria, tienen puntuaciones menores en la escala de rotación que los trabajadores que finalizaron el bachillerato o que alcanzaron un nivel de instrucción universitario.

De ésta misma manera, Caparrós y Navarros (2003) proponen que los individuos con estudios universitarios de ciclo corto (técnicos superiores) son los trabajadores con mayor propensión abandonar de manera voluntaria sus posiciones dentro de las organizaciones. Esto podría explicarse por el hecho de que los profesionales son el grupo más demandado y/o solicitado en el mercado laboral por sus conocimientos, habilidades y destrezas en sus áreas de experticia.

Prieto (2004) plantea en relación a las variables personales y familiares, que la edad y el estado civil fueron los factores más importantes a la hora de explicar el grado de permanencia laboral para los hombres. Por su parte, las variables determinantes en el caso de las mujeres fueron la edad, el estado civil y el número de hijos. A partir de estas observaciones, se puede plantear que la estructura familiar es el factor más importante al momento de entender el comportamiento laboral, siendo que, para los hombres las responsabilidades familiares reducen su probabilidad de abandono voluntario, y para las mujeres incrementan dicha probabilidad, esto se debe, a que las mujeres suelen considerarse en la mayoría de los casos como el segundo perceptor de rentas de la familia.

Por consiguiente, a partir de lo planteado por Prieto (2004) se puede concluir que el estar casado y tener hijos para el hombre, representa una necesidad y sentimiento de responsabilidad por mantener económicamente a su familia por lo que se reducen las probabilidades de abandonar el puesto de trabajo, aspecto que resulta diferente en el caso de las mujeres, ya que, socialmente hablando, se espera que el papel de la mujer en el núcleo familiar sea de protección y dedicación, lo que aumenta la probabilidad de que las mujeres decidan retirarse de sus puestos de trabajo con la intención de dedicar su tiempo al cuidado de su familia y su hogar.

3. Variables relacionadas con el trabajo:

Adicional a los resultados encontrado en diversa investigaciones sobre el impacto que poseen las variables biográficas como la edad, el sexo, el estado civil y el número de hijos, a la hora de entender las actitudes de los trabajadores frente a la organización, también se ha considerado el efecto que variables como la antigüedad, el cargo desempeñado dentro de la organización, el tipo y calidad de la relación que se establece entre los trabajadores y su supervisor, el componente salarial derivado de los servicios prestados, tienen sobre el comportamiento de los empleados en sus puestos de trabajo, así como el deseo de permanecer dentro de la misma organización.

Existen autores que plantean que el tipo de empresa puede considerarse como una variable predictora del tipo y grado de compromiso de los trabajadores hacia la organización. En éste sentido, Márquez en el año 1998, concluyó en su estudio sobre el tipo de compromiso organizacional y su predominio en las empresas privadas y organizaciones públicas que ambos grupos mostraban una tendencia positiva hacia el compromiso afectivo, siendo medio-alto en las empresas privadas y medio-bajo en las empresas del estado. A diferencia de los resultados obtenidos por Márquez (1998), Piñero en el 2001, en su investigación sobre la relación existente entre el tipo de contrato laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa privada CANTV encontró, que aún cuando el tipo de compromiso de los trabajadores en mayor proporción es afectivo, el grado manifestado por los trabajadores tiende a ser positivo pero bajo.

Por su parte, Márquez (1998) encontró que tanto en las empresas públicas como las privadas los trabajadores con más de cinco (5) años de labor en la organización desarrollan un compromiso afectivo con la misma. Lo que refleja que, a medida que el empleado acumula más años en una determinada empresa mayor será su compromiso con la misma, vinculándose de manera afectiva con ésta. Ledesma en el año 2006, plantea que a partir de los resultados de su escala de rotación, se puede concluir en lo que a la antigüedad se refiere (calculada en meses para éste trabajo) que los empleados con una mayor permanencia en el puesto de trabajo de entre cuatro (4) y nueve (9) meses tienen mayores puntajes, que las personas con una antigüedad promedio entre 23 y 28 meses. Siendo que, a mayor puntaje mayor probabilidad de rotación laboral.

Caparrós y Navarros (2003) a este respecto, proponen que el tiempo desempeñado en un puesto de trabajo dentro de una organización, está relacionado de manera inversa con la rotación, es decir, a mayor experiencia y por ende, mayor tiempo en el puesto de trabajo o en el área de desarrollo, menor será la probabilidad de retirarse de manera voluntaria, esto debido a que la posible rentabilidad asociada al cambio no suele percibirse lo suficientemente elevada como para superar los costos generados de la adaptación al nuevo entorno laboral.

En relación al tipo de ocupación o cargo que desempeñan los trabajadores dentro de las organizaciones, se observa, que los individuos que muestran una menor probabilidad de retiro de sus puestos de trabajo son los que se desarrollan en las áreas administrativas de la organización (Caparrós y Navarros, 2003). Esto podría entenderse, como que los trabajadores que constituyen el personal de equipo de la empresa de entretenimiento, pueden evidenciar una mayor probabilidad de rotar de sus puestos de trabajo, debido a que ocupan posiciones operativas y no administrativas.

Por su parte, Vila (2005) sugiere que las personas que poseen cargos de supervisión o gerencia suelen estar comprometidas en mayor medida que las personas que no coordinan las actividades de otras personas. En éste sentido, Rodríguez en el año 2005, encontró que las persona que desempeñan cargo de dirección o gerencia suelen mostrar niveles más altos de compromiso afectivo y menos de continuidad, mientras que las personas que ocupan las posiciones más bajas de la estructura organizacional suelen no evidenciar compromiso alguno con la organización, y por ende, son el grupo de trabajadores que mayor índice de rotación evidencian, aspecto que podría explicar por qué el personal de equipo de la empresa de entretenimiento suelen abandonar sus puestos de trabajo en mayor medida que los ocupantes de cargos diferentes dentro de la misma organización.

En función a los resultados anteriormente analizados, se podría concluir que los trabajadores que tienen mayor antigüedad dentro de la organización suelen comprometerse en mayor medida que los que poseen poco tiempo laborando en la empresa. De igual forma se predice que, a medida que la posición ocupada por el trabajador se encuentre en los eslabones más bajos de la pirámide o estructura organizativa, hay mayor probabilidad de que estos se retiren de sus puestos de trabajo.

Otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta al momento de analizar las razones por las que algunos de los trabajadores de una organización se comprometen más que otros, es importante evaluar la relación existente entre los supervisores y sus supervisados. Siendo los primeros, las personas dentro de las organizaciones encargadas de la supervisión, es decir, del seguimiento y control de las actividades realizadas por el personal a su cargo, actividad que según Valencia (2001) es una función básica de la dirección, a partir de la cual se logra establecer vínculos o enlaces afectivos entre los dirigentes y los subordinados. De igual manera, Valencia (2001) propone que la supervisión será efectiva y satisfactoria si existe una mayor interacción entre las partes. En este sentido, se podría plantear que, en la medida de que los trabajadores perciben una relación positiva y de apoyo que entre ellos y sus jefes inmediatos, más satisfechos estarán con su ambiente laboral y se reducirán las probabilidades de abandonar del puesto de trabajo.

En consistencia con lo propuesto por Valencia, Ansari (2007, cp. De la Rosa y Carmona, 2010) define al líder o supervisor como el punto de unión entre los empleados y la organización. Siendo éste, el encargado de otorgar a los trabajadores autonomía, apoyo y consideración, elementos claves que redundarán en un mayor rendimiento laboral, disminuyendo así, la intención o deseo de retirarse de la organización.

La evaluación positiva o negativa que el trabajador realiza de su supervisor inmediato, está relacionada con la percepción que éste posee de él como individuo, así como también, del apoyo recibido por parte de él a la hora de realizar las actividades derivadas de su puesto de trabajo. El apoyo es entendido como, los gestos, las acciones y la retroalimentación manifestada por el jefe inmediato, así como, la oportuna y clara respuesta a las interrogantes generadas (Cayamo y Pazmiño, 1998).

A este respecto, De La Rosa y Carmona en su estudio realizado en el año 2010, analizaron el efecto que la relación existente entre el empleado y el líder sobre el compromiso organizacional, encontrando que, a medida que la relación entre ambos sea percibida como intercambio de alta calidad (alta confianza, apoyo mutuo, consideración y respeto) mayor rendimiento y vinculación con la organización manifestarán los trabajadores, lo que a su vez redundará en una menor intención por buscar otras alternativas laborales.

Por su parte, Manfredi y Tovar (2004) en su estudio sobre la influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, jerarquía, edad, antigüedad, y

nivel de instrucción sobre el compromiso organizacional en funcionarios de la policía municipal de Caracas, estos autores encontraron que, a medida que los trabajadores perciben a sus supervisores como sujetos proveedores de apoyo dentro de la organización, más satisfechos están con su trabajo y con la organización, lo que se traduce en un mayor compromiso y en una disminución de conductas disruptivas por parte del trabajador.

En este sentido, Villalba-Moreno (2001) en su investigación sobre el incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo, obtuvo como resultados una relación positiva y moderadamente alta entre el liderazgo, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados, lo que podría traducirse en que, a medida que el supervisor emplea de manera adecuada conductas de liderazgo, éstas, mejoran la relación laboral entre él y sus supervisados, aumentando de esta manera, el compromiso laboral de los mismos.

Villalba-Moreno (2001) basó su estudio en la clasificación de las conductas específicas que un líder debe exhibir para influenciar sobre su gente elaborada por Kouzes y Posner (1988; cp. Villalba-Moreno, 2001), donde las cinco (5) conductas planteadas por estos autores a la hora de definir un líder exitoso son: 1) modelar el proceso, 2) inspirar una visión compartida, 3) capacitar a otros para actuar, 4) ser ejemplo y finalmente 5) animar a actuar. Encontrando que la conducta *capacitar a otros para actuar* resultó ser el mejor predictor del compromiso organizacional, siendo responsable de más del 20% de la varianza. Se entiende esta dimensión como la capacidad de *empowerment* del líder a través del entrenamiento y enseñanza de sus empleados, con el propósito de lograr el éxito, de manera que ellos se sientan capaces a la hora de desempeñar las tareas y funciones inherentes a su puesto de trabajo, éste entrenamiento tiene un importante efecto sobre la lealtad de las personas hacia su organización.

De igual forma, en relación a la percepción que tienen los trabajadores del apoyo recibido por parte de sus supervisores y del interés de éstos por su bienestar, Pepe (2010) plantea que, la percepción de apoyo o soporte del supervisor como variable, está significativamente relacionada con el compromiso organizacional o vinculación que los trabajadores establecen con la organización en la cual laboran. Encontrando, asociaciones alta y positiva ($r = ,893$; $p < .01$) entre la percepción de soporte y el compromiso tanto en su dimensión afectiva, como de continuidad ($r = ,857$; $p < .01$).

A partir de los hallazgos encontrados, se podría concluir que, en la medida en que los supervisores o líderes de área mantengan un vínculo de apoyo y respeto con sus subordinados, estos últimos desarrollarán un mayor compromiso con la organización a la que pertenecen, disminuyendo de manera significativa la intención o deseo de abandonar sus puestos de trabajo. El nivel de significancia de la vinculación entre el supervisor y el supervisado es destacada por Vandenberghe y Kathleen (2009) quienes plantean que el trabajador desarrolla un compromiso afectivo por un lado con la organización y por otro, con su supervisor inmediato, sin que éstos estén significativamente relacionados entre ellos. A este respecto, se podría suponer que aún cuando el trabajador posea un alto nivel de compromiso con la organización, si su vinculación con su supervisor inmediato no es positiva, dicha situación puede aumentar la intención de retirarse de la empresa.

A diferencia de lo propuesto por los autores mencionados con anterioridad, DeConinck y Johnson (2009) en su estudio sobre el efecto del apoyo percibido por parte de la empresa, el supervisor y la justicia organizacional sobre la rotación de un grupo de vendedores, encontraron que, la percepción que posee el trabajador del apoyo brindado por la organización se relaciona de manera positiva con la percepción que estos mismos poseen, en términos de apoyo por parte del supervisor ($\beta = 0,35$; $t = 6,04$; $p < 0,01$). Concluyendo que, el apoyo brindado por el supervisor puede influir la percepción del apoyo brindado por la organización.

Por su parte, estos investigadores no obtuvieron resultados que evidenciaran una relación positiva y significativa entre la percepción de apoyo y la intención de abandonar el puesto de trabajo por parte de los trabajadores. Sin embargo, si encontraron relación entre la percepción de apoyo y el compromiso organizacional; y de éste último con la rotación laboral. Es por esta razón, que DeConinck y Johnson (2009) proponen que la percepción que posee los trabajadores del apoyo brindado por la organización y por sus supervisores son variables que aunque pueden influir en el proceso de toma de decisiones por parte de los trabajadores a la hora de evaluar la posibilidad de abandonar el puesto de trabajo, dicha influencia o efecto no es directo y significativo, sino más bien, se debe a la interacción o asociación entre éstas y otras variables.

Por otro lado, se puede hipotetizar que dentro del grupo de variables que generan un efecto sobre la intención de abandonar de manera voluntaria el puesto de trabajo, se encuentra el salario. Definido como la remuneración que un individuo percibe por el trabajo

realizado, el cual es resultado de la relación laboral existente entre un sujeto y una organización (Ley Orgánica del Trabajo). Debido a la importancia del aspecto monetario en la vida cotidiana de las personas, se podría entender al salario como un predictor de la satisfacción laboral, y por ende, del nivel de compromiso organizacional, ya que, a medida que el trabajador percibe que es adecuadamente compensado por el trabajo realizado, mayor será su satisfacción y su interés por permanecer en su puesto de trabajo, reduciendo así los niveles de rotación.

En este sentido, se podría plantear que la evaluación de la congruencia existente que realiza el empleado entre la remuneración real o recibida y su expectativa de una remuneración justa y adecuada en función de las labores desempeñadas, puede desencadenar sentimiento de insatisfacción por parte del trabajador, en caso de que dicha comparación no se ajuste a lo deseado o no se cumplan las expectativas.

A este respecto, autores como Huseman and Hatfield, 1990, cp. Singh y Loncar, 2010) proponen que los empleados realizan una continua evaluación de los ingresos y egresos obtenidos dentro de la organización para la cual laboran, este balance puede generar en los individuos sensación de culpa cuando el ingreso es mayor al egreso o por el contrario desmotivación y poco compromiso cuando los egresos son mayores a los ingresos. Resultando que, a mayor desbalance en la evaluación realizada por el trabajador en función de sus ingresos vs sus egresos, mayor ausentismo, improductividad y finalmente, mayor rotación voluntaria.

Díaz y Quijada (2005) en su investigación sobre la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional encontraron que, dentro de los factores que integran la variable satisfacción se encuentra el factor denominado *higiene*, el cual influye de manera significativa en el grado de compromiso que los trabajadores experimentan hacia su organización. Dicho factor, se definen como las variables extrínsecas que caracterizan el contexto laboral, entre ellas se encuentra el salario, que a diferencia de lo esperados por los autores, en los resultados obtenidos en su investigación encontraron que éste no correlaciona de manera significativa con el compromiso organizacional.

En relación a la variable salario, Herzog, Schlottman y Boehm (1993; cp. Caparrós y Navarros, 2003) proponen que los individuos invierte tiempo e incurren en costes como consecuencia de la búsqueda de un nuevo empleo, aumentando así la probabilidad de

rotación voluntaria, con el objetivo de lograr un salario superior al actual que le compense los costes de la búsqueda. En su estudio Caparrós y Navarros (2003) comprobaron esa hipótesis y concluyeron que las personas que cambian de trabajo de manera voluntaria suelen lograr mejoras en sus remuneraciones.

La importancia de la remuneración para los trabajadores de las diferentes organizaciones está directamente relacionada con la búsqueda de mejores condiciones laborales y de una mejor calidad de vida. Es por esto, que según plantea Chiavenato (2007), la administración de sueldo y salarios debe velar por el cumplimiento del equilibrio interno y externo en cuanto a salario se refiere, esto, con el propósito de reducir las posibilidades de rotación laboral. Entendiendo por *equilibrio interno* a la consistencia de los salarios en relación a los demás puestos dentro de la misma organización. Y por *equilibrio externo*, la coherencia en relación a los mismo puestos pero en contraste con otras organizaciones del mercado de trabajo.

El lograr la coherencia permite según plantea Chiavenato (2007) alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar adecuadamente a los empleados en función del puesto de trabajo en el que se desempeñan.
- Recompensar a los trabajadores por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los candidatos idóneos para los diferentes cargos dentro de la organización.
- Lograr que los empleados de la organización acepten e internalicen el sistema de remuneración adoptado por la empresa.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las expectativas salariales de los trabajadores.

En este mismo sentido, Robbins (2004) propone que la satisfacción laboral es el resultado de la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que ellos consideraban que debían recibir por su labor. Considerando que los factores que permiten reducir las diferencias y que hacen que un trabajador se perciba como satisfecho en su puesto de trabajo son: actividades interesantes y demandantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y excelentes equipos de trabajo. Flores, Badii y Abreu (2007) en su estudio sobre los factores que originan la rotación

de personal en las empresas mexicana encontraron que el 85% de los encuestados consideran que la baja remuneración genera de moderados a altos niveles de rotación de personal. Esto debido a que los trabajadores le otorgan una especial importancia a los beneficios económicos alcanzados como resultado de sus labores dentro de la organización.

En relación al efecto de la remuneración sobre los niveles de rotación laboral, Singh y Loncar (2010), en su estudio sobre la satisfacción monetaria, la satisfacción laboral y la intención de abandonar el puesto de trabajo en un grupo de enfermeras, obtuvieron como resultado una relación moderada e inversa entre la remuneración y la intención de rotar ($r=-0,30$; $p<0,01$) donde, a mayor salario menor probabilidad de buscar otras alternativas laborales. A pesar de los hallazgos encontrados en su investigación, los autores consideran que, tanto la satisfacción laboral como la satisfacción por la remuneración recibida pueden influir en la decisión de un empleado de abandonar su puesto de trabajo. Sin embargo, para ellos, también es importante considerar la naturaleza de las actividades y tareas realizadas en el puesto de trabajo, debido a que, "*cuidar a otro*", como deben realizar las enfermeras en su trabajo diario, es una actividad que genera en sí misma altos niveles de satisfacción laboral, los cuales reducen los niveles de rotación independientemente del salario percibido.

Finalmente, Vandenberghe y Tremblay (2008) corroboran los resultados obtenidos por los estudiosos anteriormente mencionados, en su investigación sobre el rol de la satisfacción monetaria y el compromiso organizacional sobre la intención de rotar, encontraron que existe una relación inversa y moderada entre la satisfacción que experimenta el trabajador con el pago recibido y la intención de rotar ($r= -0,40$, $p<0,01$), por ende, a mayor satisfacción percibida por el empleado en relación a la remuneración que recibe como resultado de la relación laboral entre él y la organización, menor será la rotación laboral. A partir de esta afirmación se podría hipotetizar que, a medida que los trabajadores que integran el personal de equipo devenguen mejores salarios, menor será su intención de abandonar su puesto de trabajo en la empresa de entretenimiento.

Por último, dentro de las variables relacionadas directamente con el trabajo se puede mencionar a la jornada laboral, término que según el artículo 189 de la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) se define, como el tiempo durante el cual un trabajador se encuentra a disposición de su patrono y por tanto no puede disponer libremente de su tiempo.

El tiempo que un trabajador dedica a actividades laborales dentro o fuera de las instalaciones de la empresa a la que permanece según la naturaleza de su trabajo, puede clasificarse en dos tipos: jornada laboral a tiempo completo o a tiempo parcial. Se entiende por jornada a tiempo completo cuando se trabaja ocho (8) horas diarias y 44 semanales diurnas o en caso de ser un horario nocturno no se podrá exceder más de siete (7) horas diarias y 35 semanas. Por otra parte, la jornada a tiempo parcial es definida por el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 80 como la jornada en la cual su duración, normalmente, fuere inferior a la observada por otros trabajadores de la empresa en actividades de idéntica o análoga naturaleza.

En relación con el tipo de jornada laboral autores como Simo, Fernández y Sallan (2007) en su estudio sobre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional como determinantes de la rotación del profesorado a tiempo parcial, encontraron que, los profesores que laboran a tiempo completo suelen estar más comprometido con la organización, que los empleados que sólo asisten de manera parcial a su puesto de trabajo. Esto se debe al mayor grado de interacción que los trabajadores de jornadas completas establecen con el personal que allí labora, así como, la internalización de las políticas, procedimientos y normas de la empresa, reduciendo así, la probabilidad de abandono del puesto de trabajo de manera voluntaria.

Por su parte, Álvarez (2008) en su estudio sobre la relación entre la jornada laboral y el compromiso organizacional encontró que el trabajar medio tiempo o de manera parcial no es determinante del bajo compromiso experimentado por los trabajadores si se controlan las variables demográficas y algunas relacionadas con el trabajo, es decir, estos autores llegaron a la conclusión que entre el tipo de jornada y el compromiso organizacional no existe una relación estadísticamente significativa. Por el contrario, será significativa la influencia de dicha variable cuando la misma interactúe con otras variables ambientales o del sujeto en evaluación.

Adicional al número de horas que los trabajadores permanecen en su puesto de trabajo día a día, es relevante conocer en qué turno del día se lleva a cabo dicha jornada laboral, la Ley Orgánica del Trabajo clasifica dichos horarios en tres jornadas: 1) **Diurna** la cual es de las 5:00am hasta las 7:00pm; 2) **Nocturna** que inicia a las 7:00pm y finaliza a las 5:00am y finalmente 3) **Mixta** la cual está constituida por periodos de trabajo diurnos y nocturnos. En relación al horario de trabajo autores como Pallesen, Bjovatn, Mageroy,

Saksvik, Waage y Moen (2010) en su artículo sobre las medidas para contrarrestar los efectos negativos del trabajo nocturno, encontraron que el trabajar en el turno de la noche esta significativamente asociado con problemas de salud, tales como, déficit cardiacos, desordenes del sueño, inadecuados hábitos alimenticios, así como también, altos niveles de fatiga y desconcentración, efectos que según lo propuesto por estos autores influye en el desempeño y productividad de los mismos durante su jornada laboral. A partir de los resultados de dicho investigadores, se puede hipotetizar que los sujetos del personal de equipo que laboral en el turno de cierre o nocturno se encuentran menos satisfechos con sus trabajos, por lo que la intención de abandonarlo podría considerarse mayor en estos casos que en lo evidenciado en los trabajadores que realizan sus funciones en el turno de apertura o en el intermedio.

Los hallazgos encontrados por los diferentes autores anteriormente analizados, evidencian la existencia de un grupo de variables tanto personales como laborales que ejercen un efecto sobre la percepción y manifestación de las emociones de los trabajadores en relación a su empleo, y por ende, a la organización a la que permanecen. Dicho grado de vinculación entre el empleado y el patrono, así como, la naturaleza de la misma, ejerce un efecto en el interés de los primeros por explorar otras alternativas laborales y así, abandonar de manera voluntaria su puesto de trabajo.

Este interés por evaluar otras alternativas laborales aunadas al cambiante y dinámico mercado laboral y mercado de recursos, hace que la situación sea propicia para la rotación voluntaria de personal, es decir, existe un equilibrio relativo entre el volumen de ofertas de trabajo o empleo que ofrecen las organizaciones y el conjunto de personas con las capacidades y destrezas necesarias para desempeñar dichas ofertas.

4. Rotación Voluntaria de Personal

4.1.- Definiciones:

La rotación entendida como una de las variables más importantes de la dinámica organizacional, ha sido estudiada por diversos investigadores con el propósito de entender cuáles son las causas y las consecuencias del abandono de sus puestos de trabajo por parte de los individuos. Es importante destacar la diferencia que existe entre la rotación

voluntaria y la involuntaria, donde la primera, es entendida como “renuncia” y consiste en el proceso de separación que inicia el trabajador en relación a la organización para la cual labora, por su parte, la rotación involuntaria es conocida como “despido” y es iniciada por la empresa, la cual tiene por objetivo la culminación de la relación laboral entre la partes. Para efectos de esta investigación se tomará en cuenta a la hora de analizar la relación de las variables de estudio a la rotación voluntaria de personal, es decir, a la acción de terminación de la relación laboral realizada por el trabajador.

Son múltiples las investigaciones que incluyen a la rotación como variable, las cuales se han llevado a cabo desde principio de los años sesenta, en esa época se consideraba que la rotación voluntaria de personal tenía siempre resultados desfavorables o negativos para la organización, debido a que se creía que los trabajadores percibían sus lugares de trabajo como ambientes aversivos y hostiles en los cuales no deseaban permanecer. A principio de la década de los setenta, el investigador Price (1977; cp. Ibarra, 2000) definió la rotación de personal como el movimiento individual, a través de los límites de la pertenencia de un sistema social.

Por su parte, la Organización Mundial del Trabajo (1997) planteó que la rotación de personal representa el número de trabajadores que abandonan el empleo, dicho término puede ser expresado como el porcentaje del promedio de los trabajadores empleados durante un periodo determinado.

Pioneros en la investigación de la rotación como variable organizacional la definen como: el número de bajas que deben ser reemplazadas o repuestas, ya sean por causa del trabajador o por causa de la empresa (Horst Knapp, 1976; cp. Giménez, 2001). De igual forma, Reyes Ponce (1980; cp. Giménez, 2001) plantea que la rotación puede entenderse desde una perspectiva interna y otra externa, siendo, la rotación interna el número de trabajadores que cambian de posición dentro de la misma organización y la externa entendida como los cambios realizados por los trabajadores fuera de ésta.

Por su parte, Chiavenato (2007) define la *rotación de personal o turnover*, como se le conoce en el idioma inglés, como la fluctuación de personal que existe entre la organización y su ambiente, es decir, es el número de personas que ingresan y egresan de las organizaciones que constituyen el mercado laboral.

De igual forma, el autor propone como se puede observar en la figura N° 2, que un grado de rotación de personal es necesario en todas las organizaciones, esto debido a que, tanto las entradas como salidas de recursos, permiten mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse a través de un proceso comparativo, el cual permitirá garantizar el equilibrio dinámico del sistema global, es decir, el número de salidas será compensado por el número de ingresos de personal garantizando un ambiente armónico de los recursos, los que permitirá el correcto funcionamiento del sistema.

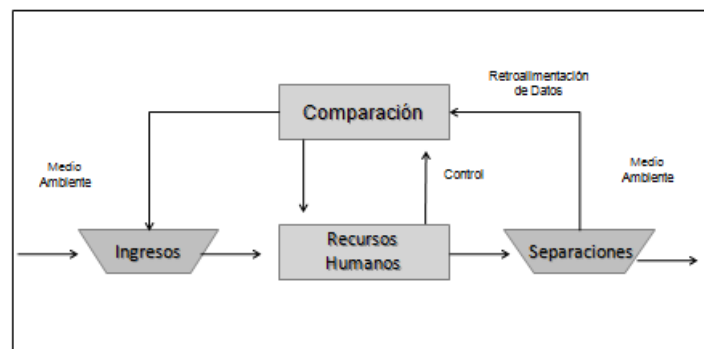


Figura N° 2 Modelo de Rotación de Personal, Chiavenato (2007)

Samaniego (1998), planteó que la rotación es un proceso de cambio en el cual los empleados pasan de una organización a otra, con el objetivo de lograr el desarrollo de su carrera profesional, esto a través de procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel económico.

García (1994; cp. Ledesma, 2005), sugiere que la rotación es la sustitución de personal que abandona voluntaria o involuntariamente un organización para siempre, de no ser sustituida la persona que se retira de la organización, esto se entenderá como disminución de personal y no como rotación según plantea el autor.

Ledesma (2005) sugiere que la rotación de personal está directamente relacionada con el concepto de *carrera profesional*, la cual puede entenderse como el proceso de “ciclo vital” de cada trabajador, constituido por todas las etapas de su vida profesional, en este ciclo vital la rotación puede presentarse en cualquiera de las etapas. De igual forma, este autor propone que la rotación voluntaria evidencia una importancia significativa, sobre todo

en los primeros años de la vida laboral de los trabajadores, entendiendo que, los jóvenes durante sus primeras experiencias laborales suelen rotar más, ya que, es en esta etapa de su desarrollo laboral donde se plantean sus actividades futuras, así como también, se incrementa la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades. Por el contrario, se puede observar que los niveles de rotación externa se reducen notoriamente a medida que los individuos acumulan experiencia y consolidan la promoción en las etapas superiores de sus carreras, teniendo mayor relevancia la rotación interna, las transferencias o los traslados geográficos dentro de la propia organización.

Existen diversos autores que entienden a la rotación como el número de entradas y salidas de personal que experimenta una organización, sin embargo, otro grupo de investigadores consideran que la rotación es la acción de abandonar o cambiar de empleo, comportamiento que está mediado por la intención o deseo de hacerlo. A este respecto, autores como Robbins (2004) señala que la intención de rotar experimentada por un sujeto precede a la conducta de rotar, interviniendo así, un conjunto de variables organizacionales, grupales y familiares que influyen en el trabajador y lo llevan a tomar la decisión de iniciar la búsqueda de nuevas oportunidades laborales según las condiciones del mercado laboral.

Por su parte, Begley y Czajka (1993; cp. Vázquez 2001) definen a la intención de rotación como el deseo de renunciar voluntariamente, ya que, el trabajador conoce de la existencia de otras alternativas laborales en el mercado. En este sentido, Garthner y Notten (1992; cp. Sayegh, 2000) proponen que el fenómeno de la rotación tiene implícita dos variables, por un lado, el deseo y por el otro, la intención de abandonar la organización. Siendo que, el deseo antecede a la intención de retiro, y que ésta a su vez ocurre inmediatamente antes a la ejecución del acto de renunciar por parte del trabajador. Finalmente, Lee y Lui (2007; cp. García y García, 2009) plantean que la intención de abandono es la probabilidad de que un trabajador cambie de trabajo en un período determinado.

En función de las conceptualizaciones realizadas por los estudiosos anteriormente analizados, se podría plantear que el término rotación de personal se entiende como la cantidad de individuos que ingresan y se desvincula de una organización de manera voluntaria o por motivación propia, los cuales, deberían ser sustituidos por las organizaciones con el objetivo de mantener el equilibrio interno de la misma, algunos autores consideran que la acción o conducta de retirarse de su puesto de trabajo, está

previamente influenciada por el deseo y la evaluación por parte del trabajador de otras alternativas laborales, las que hacen que se genere la intención de abandono o rotación.

4.2. Índice de Rotación:

La rotación voluntaria de personal, así como otros fenómenos organizacionales, es de vital importancia a la hora de entender por qué los miembros de una empresa se comportan o actúan de una manera u otra. En el presente apartado se realizará una revisión de las diferentes formas de estimar el grado de rotación voluntaria existente en una organización. Estos índices de rotación están basados en el volumen o cantidad de ingresos y separaciones de personal, ocurridos en la organización en un momento determinado, éste índice se expresa en términos porcentuales.

Para estimar el índice de rotación es importante establecer un periodo o lapso de tiempo del cual se considerarán los datos para dicha estimación. El tiempo que se usa como base para el cálculo de la rotación de personal se suele determinar en meses o años dependiendo del objetivo de dicho indicador en el momento de dar respuesta de la gestión del personal. A partir de éste, se puede realizar comparaciones, desarrollar diagnósticos y en ocasiones promover acciones que permitan reducir los niveles de rotación voluntaria o no de los trabajadores.

Chiavenato (2007) plantea que existen varias ecuaciones que permiten la estimación del porcentaje de rotación del personal:

A. Cálculo de la rotación de personal para la estimación del efecto de la planeación de recursos humanos:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (Entradas).

S = Separaciones de personal en el periodo considerado (Voluntarias e Involuntarias).

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene a partir de la suma de valores existente al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

Éste índice de *rotación de personal* proporciona como resultado un valor porcentual de los empleados que circulan dentro de la organización en contraste al número promedio de empleados.

B. Cálculo del índice de rotación que permite cuantificar los egresos de personal:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\mathbf{S \times 100}}{\mathbf{PE}}$$

Donde:

S = Separaciones de personal en el periodo considerado (Voluntarias e Involuntarias).

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación no considera el número de ingresos o entradas de recursos humanos ocurridas en la organización. Chiavenato (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos, plantea que el autor de ésta fórmula fue Joseph Augustine en el año 1972.

C. Cálculo del índice de rotación que permite estimar el número de retiros voluntarios:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\mathbf{R \times 100}}{\frac{\mathbf{(N_1 + N_2 + + N_3)}}{\mathbf{n}}}$$

Donde:

R = Renuncias espontáneas a ser sustituidas.

$N_1 + N_2 + \dots + N_3 =$ Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

$n =$ Número de meses en el periodo.

Esta fórmula contempla únicamente el número de separaciones debidas a las iniciativas de los empleados y no motivadas o influenciadas por el patrono.

D. Cálculo del índice de rotación de personal por departamentos o divisiones:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{I + S}{2} + R + T}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (Entradas).

S = Separaciones de personal en el periodo considerado (Voluntarias e Involuntarias).

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene a partir de la suma de valores existente al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamento o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamento o divisiones).

El resultado de éste indicador proporciona información referente al flujo interno de los empleados en los diversos subsistemas de la organización.

Los índices de rotación de personal anteriormente expuestos muestran la movilidad de los trabajadores dentro y/o fuera de una empresa, siendo que, cuando el resultado de dichas fórmulas es igual a cero (0) se evidencia un estado de rigidez y estancamiento total de la organización, este resultado suele no producirse en la realidad y tampoco es deseable. Por otro lado, el índice de rotación muy elevado tampoco es recomendable ni deseable en una organización, y el mismo se interpretaría como un estado de fluidez y entropía, es decir, como una medida de desorden o incertidumbre que afecta el buen desenvolvimiento de la organización interfiriendo la retención y adecuado aprovechamiento de los recursos humanos (Chiavenato, 2007).

Finalmente, el índice de rotación esperado será el que le permita a la empresa mantener un equilibrio, es decir, es el nivel óptimo en el cual se puede retener a los recursos que posee un buen desempeño y calidad en sus ejecuciones, a la vez, que se sustituyen a los trabajadores que no obtienen los resultados esperados o por el contrario, han decidido de manera voluntaria abandonar su puesto de trabajo (Chiavenato, 2007).

Los investigadores proponen que no existe un índice de rotación de personal ideal o esperado que sea aplicable a todas las organizaciones por igual, más bien, el porcentaje resultante se ajustará a las situaciones particulares de cada empresa, en función de su problemática y del contexto en el cual se encuentra inmersa dentro del mercado laboral para un momento determinado.

4.3. Teorías de la Movilidad Voluntaria

Caparrós y Navarros (2003) en su estudio sobre la movilidad voluntaria: algunas evidencias empíricas para el mercado de trabajo español proponen, que existen diversas teorías que pueden explicar la intención de abandono por parte de un trabajador, a continuación se describirán las mismas:

4.3.1. Teoría del Capital Humano Específico:

La teoría del capital humano específico propuesta por autores pioneros como (Becker, 1962, Hashimoto 1981, Parsons 1972, y Rosen 1972; cp. Caparrós y Navarros, 2003) plantea una distinción entre la formación académica y la específica, entendiendo que el aprendizaje académico es adquirido a través de una enseñanza formal dentro de algunas de las diversas instituciones educativas, mientras que, la específica es el resultado de la adquisición de habilidades y destrezas provenientes de la ejecución de las diversas tareas, relacionadas directamente con el puesto desempeñado y que sólo podrán ser aplicadas en ese contexto. Según lo propuesto por esta teoría, se podría presumir que un trabajador será valorado en mayor proporción dentro de una organización en la medida que éste posea más habilidades y destrezas relacionadas directamente con su puesto de trabajo.

Es por esta razón que los autores proponen que a medida que las empresas realicen mayores inversiones en la capacitación y formación de sus empleados, menores niveles de rotación serán evidenciados dentro de las organizaciones.

4.3.2. Teoría de la Búsqueda:

Existen múltiples teorías que tienen como propósito explicar por qué los trabajadores inician la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, entre ellas, una de las teorías más destacada es la propuesta por Burdett (1978; cp. Caparrós y Navarros, 2003) en la cual se plantea, que los trabajadores que se encuentran empleados suelen ocupar tiempo laboral para la búsqueda de otras alternativas de empleo. Dicha búsqueda es iniciada por los empleados cuando su estimación del costo de la búsqueda es menos elevada que si se estuviera desempleado.

4.3.3. Teoría del Emparejamiento (Job-matching):

La teoría del emparejamiento fue desarrollada por Jovanovic, (1979; cp. Caparrós y Navarros, 2003), en ella el autor propone que el índice de rotación de personal se incrementa si el sujeto no realizó una correcta selección del trabajo, o si por el contrario, la empresa no seleccionó de manera adecuada al candidato para la posición vacante. El emparejamiento entre el trabajador y el puesto de trabajo se clasificará como adecuado o no en función del grado de productividad del trabajador, es decir, mientras mayor productividad perciba el empleado y mejor sea la retribución recibida, menor será la probabilidad de abandonar el puesto de trabajo.

4.3.4. Teoría de la Trayectoria Ocupacional:

Finalmente, se puede hacer mención al trabajo realizado por Sicherman y Galor, (1990; cp. Caparrós y Navarros, 2003) en el cual se propone que cada trabajador se plantea un desarrollo de carrera y éste, se podrá lograr a través de una movilidad intra-empresas (promociones o traslados) o extra-empresas (traslados en diferentes organizaciones). En este sentido, los autores plantean que existe un interés mayor de los trabajadores por ir adquiriendo los conocimientos necesarios para ascender a posiciones superiores dentro de

una organización, y que esto, puede afectarse si las políticas de desarrollo y capacitación no están correctamente diseñadas dentro de la organización para la cual laboran.

Se podría plantear entonces que, a partir de los hallazgos de cada una de las teorías, la de capital humano específico, la de búsqueda y la de emparejamiento manifiestan una relación negativa entre la permanencia en el puesto de trabajo y la movilidad externa por parte de los trabajadores, mientras que la teoría de la trayectoria ocupacional muestra una relación positiva entre ambas variables.

4.4. Causas de la Rotación

Las razones por las que un trabajador toma la decisión de retirarse de su puesto de trabajo pueden ser muy variadas y de diferentes intensidades, en la literatura existen diversas clasificaciones que buscan enumerar dichas causas, Jenner y Taylor (2000; cp. Wang, 2006) plantean que existen cuatro razones por las que los empleados deciden retirarse de sus puestos de trabajo:

1. **Factores Externos:** Los trabajadores deciden abandonar sus puestos de trabajo por causas no asociadas al trabajo, como por ejemplo: una enfermedad, debido al traslado hacia otra ciudad, entre otras.
2. **Factores de Empuje:** Se entiende como la insatisfacción experimentada por el individuo en relación a su trabajo o a las relaciones que se establecen entre los pares o entre el supervisor y el supervisado.
3. **Rotación funcional:** se produce cuando tanto el patrono como el empleado aceptan el movimiento de los trabajadores, debido a que, ambas partes están insatisfechas por el incumplimiento de las expectativas.
4. **Los competidores:** son las diferentes empresas que se encuentran en el mercado y que les ofrecen a los empleados alternativas laborales con mejores condiciones.

Por su parte, Chaves (2006) en su tesis de grado, la cual tenía como objeto de estudio la planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas

de una empresa de mantenimiento industrial, hizo referencia a una clasificación de las causas más comunes que permiten entender por qué los trabajadores se retiran de sus organizaciones, entre ellas se mencionan a las:

Circunstancias Externas:

Los cambios tecnológicos pueden interferir en el funcionamiento de la organización hasta el punto de influir o generar la desaparición de la misma, como resultado de la imposibilidad de ajustarse a los nuevos estándares o avances de la tecnología. Adicionalmente, la empresa se ve afectada por las coyunturas económicas del país en el que funciona, así como también, los cambios que sufre el mercado target de la organización o del empleado, etc. Sin embargo, el autor propone que, las causas externas de la rotación están principalmente determinadas por la interrelación existente entre la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado laboral y por la competencia existente en el mismo.

Circunstancias Internas:

Dentro de las causas que se presentan en la organización y que pueden generar la intención y posterior retiro de los trabajadores, se pueden enumerar: las políticas salariales, de prestaciones, disciplinarias o de reclutamiento y selección puestas en práctica en la organización; las relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre éstos y sus supervisores; las condiciones físicas ambientales en los puestos de trabajo; la cultura y clima organizacional; los criterios de evaluación; los planes de capacitación y finalmente, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Ibarra (2000) destaca que las relaciones interpersonales son elementos que influyen de manera significativa en la intención de abandonar el puesto de trabajo, es decir, los trabajadores buscan evitar en gran medida las situaciones conflictivas entre ellos y sus pares o entre ellos y sus supervisores, de lo contrario, se sentirán presionados a retirarse de la organización.

En relación a las políticas desarrolladas por la organización, Flores, Badii y Abreu (2007), sugieren en su estudio sobre los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, que una de las causas más frecuentes que provocan la fluctuación laboral, es la relación existente entre el contenido de las actividades desarrolladas por el

trabajador y la compensación percibida por estas funciones, en la medida que dicha relación no se ajuste a lo esperado para el trabajador, éste tendrá la intención de retirarse de su puesto de trabajo en búsqueda de mejores condiciones económicas.

Motivos Personales:

Adicional a las causas derivadas de la organización, el autor señala algunas circunstancias inherentes al trabajador que pueden influir en la intención de salida por parte de él, entre ellas se destacan: cambio de vivienda; deseo de superación o crecimiento profesional; problemas familiares o de salud, etc.

Ibarra (2000) proponen que las expectativas que poseen los trabajadores en relación al ambiente de trabajo, el salario merecido y el feedback o retroalimentación por parte de los supervisores, son indicadores de permanencia o no de estos dentro de la organización, esto debido a que, si existe incongruencia entre lo que ellos creen deben recibir y los que realmente reciben, se producen sentimientos de inadecuación e insatisfacción, sentimientos que aumentan la probabilidad rotación laboral.

A demás de las causas asociadas a la organización tanto externas como internas y las relacionadas directamente con el trabajador, se pueden mencionar otras dos causas que influyen en la salida del trabajador, las mismas no son consideradas como elementos determinantes de la rotación voluntaria, sin embargo, el autor las menciona como causas importantes, estas son en primer lugar, el despido, entendido como la rotación involuntaria donde el patrono toma la decisión de rescindir de los servicios prestados por el trabajador y en segundo lugar, las salidas naturales, las cuales se refieren a: *la jubilación, la invalidez o la muerte*.

4.4. Determinación del Costo de la Rotación:

Los estudios de la rotación de personal tienen el objetivo en determinar cuáles son las causas que hacen que un trabajador abandone su puesto de trabajo, con el propósito, de evaluar los posibles cambios y acciones a tomar para restablecer el equilibrio de la organización, reduciendo así, la rotación a niveles aceptables, donde se controla el número de entradas y el número de sustitución de los trabajadores o salidas. Adicional a las posibles causas que determinan la rotación, han sido estudiados también en múltiples ocasiones los

costos asociados a dichas salidas, a este respecto, autores como Chiavenato (2007) plantea que estos costos pueden clasificarse en tres niveles: *primarios, secundarios y terciarios*. Esta clasificación puede apreciarse en la Figura N° 3:

Costos de Rotación de Personal

Costos Primarios	Costos Secundarios	Costos Terciarios
De Reclutamiento y selección	Repercusiones en la producción	Costo de inversión extraordinario
De Registro y documentación	Repercusiones en la actitud del personal	Pérdida en el negocio
De integración	Costo laboral extraordinario	
De Separación	Costo operativo extraordinario	

Figura N° 3 Costos de la Rotación de personal (desarrollo propio)

Los costos primarios de la rotación de personal: por costos primarios se entienden a los que se encuentran directamente relacionados con la separación de cada uno de los trabajadores y la sustitución de dicho empleados.

- Reclutamiento y Selección: gastos de emisión y de procesamiento asociados a la nueva requisición de personal. Los costos relacionados con el mantenimiento del departamento de recursos humanos, específicamente de reclutamiento y selección. Así como también, los gastos asociados a la publicación de los anuncios tanto en prensa como en las bolsas de empleo, los exámenes de selección y los médicos requeridos para cada uno de los candidatos preseleccionados.
- Costos de registro y documentación: estos gastos engloban el mantenimiento del departamento de registro y documentación encargados de los salarios, las prestaciones, rentas y bonos a cancelar, materiales de oficina, etc. Y finalmente, el costo derivado del registro, procesamiento y análisis de los datos del nuevo trabajador.
- Costos de Integración: relacionados con los costos generados por la inducción y supervisión del trabajador durante el proceso de adaptación a la nueva compañía.
- Costos de Separación: a la hora de desincorporar a un trabajador de su puesto de trabajo como resultado de su retiro se incurre en gastos administrativos directamente

relacionados con la liquidación, pero también, se asocian a la salida del trabajador los gastos en tiempo e inversión a la hora de realizar la entrevista de salida por parte del departamento de RRHH.

Los gastos asociados a los ingresos y egresos se determinan de manera cuantitativa, a continuación se muestran las fórmulas para su estimación:

$$\text{Costos primarios de ingresos por cápita} = \frac{\sum (\text{de los costos de reclutamiento y selección, de registros y documentación y de integración}) \text{ en un periodo determinado}}{\# \text{ de empleados que ingresaron en ese periodo}}$$

$$\text{Costos primarios de separación por cápita} = \frac{\sum (\text{de los costos de separación}) \text{ en un periodo determinado}}{\# \text{ de empleados que egresaron en ese periodo}}$$

Los costos secundarios de la rotación de personal: estos costes son intangibles y difícilmente pueden ser estimados de manera cuantitativa, son los efectos colaterales e inmediatos de la rotación, es decir, se entienden como el grupo de aspectos cualitativos directamente relacionados con la separación del trabajador de su cargo y con el proceso de sustitución del mismo.

- Repercusiones en la producción: Pérdida o disminución de la producción derivada de la vacante o del proceso de adaptación requerido por parte del nuevo trabajador. Dicha adaptación a su vez interfiere en el desempeño de los otros trabajadores debido a la inversión de tiempo en la ayuda o explicación de los procedimientos a seguir.
- Repercusiones en la actitud del personal: son las imágenes, actitudes y predisposiciones que tanto el empleado que se retira como el que ingresa nuevo le transmiten a sus compañeros, así como, las opiniones que se generen entre los supervisores, los clientes y los proveedores en función de esta rotación.

- Costos laborales extraordinarios: es la estimación del costo en tiempo extra que se debe invertir para cubrir las necesidades de producción al momento de la existencia de una vacante o del ingreso de un trabajador que requiere más tiempo para culminar las tareas. Así como, el tiempo que el supervisor requiere para la integración y capacitación de su nuevo empleado.
- Costos operativos extras: son los gastos asociados al aumento o uso adicional de electricidad, materia prima, etc., como resultado del proceso de adaptación y aprendizaje del nuevo trabajador. De igual modo, se consideran los costos relacionados con los accidentes laborales, ya que, en este periodo inicial se produce un incremento de los mismos.

Costos terciarios de la rotación de personal: a diferencia de los costos primarios que se caracterizan por ser cuantitativos y los secundarios cualitativos, los terciarios se pueden describir como costos estimables, los cuales engloban los efectos colaterales que no son percibidos de manera inmediata sino más bien a mediano plazo.

- Costo de inversiones adicionales: aumento percibido de los salarios pagados a los nuevos trabajadores y el ajuste de todos los demás empleados. Aumento de la proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones.
- Pérdidas en los negocios: repercusiones de la imagen y de los negocios de la organización derivadas de la calidad de los productos y servicios ofrecidos que los empleados sin experiencia o en proceso de adaptación pueden generar.

Adicional a los costos asociados al retiro y por ende, a la sustitución de uno o varios trabajadores, se pueden evidenciar otras pérdidas no tangibles como son, la calidad, dedicación y esfuerzo que el trabajador que se retira le proporcionó a la organización, así como, todos los entrenamientos que se le impartieron durante su estadía en su puesto de trabajo. Pero el impacto más resaltante del retiro de un trabajador y el que le preocupa a muchos empresarios es que empleado irá fortalecer a los competidores con sus conocimientos.

En función de la revisión bibliográfica realizada, se puede plantear a la rotación como el porcentaje de trabajadores que deciden de manera voluntaria o no, cambiar de ambiente laboral lo cual genera una necesidad de parte del patrono de reemplazar cada una de las posiciones vacantes. Esta movilización, puede percibirse como un fenómeno necesario y positivo dentro de las organizaciones o por el contrario, ser un elemento a evitar, es decir, dentro de la interacción patrono-empleado la rotación juega un papel importante en el proceso de búsqueda del equilibrio u homeostasis laboral, por ende, las empresas deben evitar las fugas masivas de talentos, sin embargo, la renovación de algunos de sus recursos humanos le brindarán a la organización un nuevo empuje.

Ante esta dualidad entre los aspectos positivos y/o negativos de la rotación como fenómeno organizacional, muchos estudiosos han investigado este comportamiento, con el objetivo de entender cuáles son las variables que influyen o determinan la decisión de un trabajador de retirarse de su puesto de trabajo. Decisión que es precedida como la intención o deseo que experimenta el empleado, y que influye en la valoración que éste hace de su contexto laboral, de las relaciones establecidas entre sus pares y con su supervisor, así, como de las posibles alternativas laborales que existen en el mercado.

En esta misma línea de investigación, el presente estudio busca determinar las posibles relaciones existentes y el grado de las mismas, entre la intención de rotación y los tipos de compromiso organizacional experimentados por los trabajadores, además, de las características propias de cada uno de ellos y del ambiente laboral en el que se encuentran en la actualidad.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

PROBLEMA

¿Cuál es el efecto del compromiso organizacional, el sexo, la edad, el estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada de trabajo, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario del personal de equipo de una empresa de entretenimiento sobre la intención de rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionan entre sí?

HIPÓTESIS

Se pretende verificar las relaciones tal como se plantean a continuación:

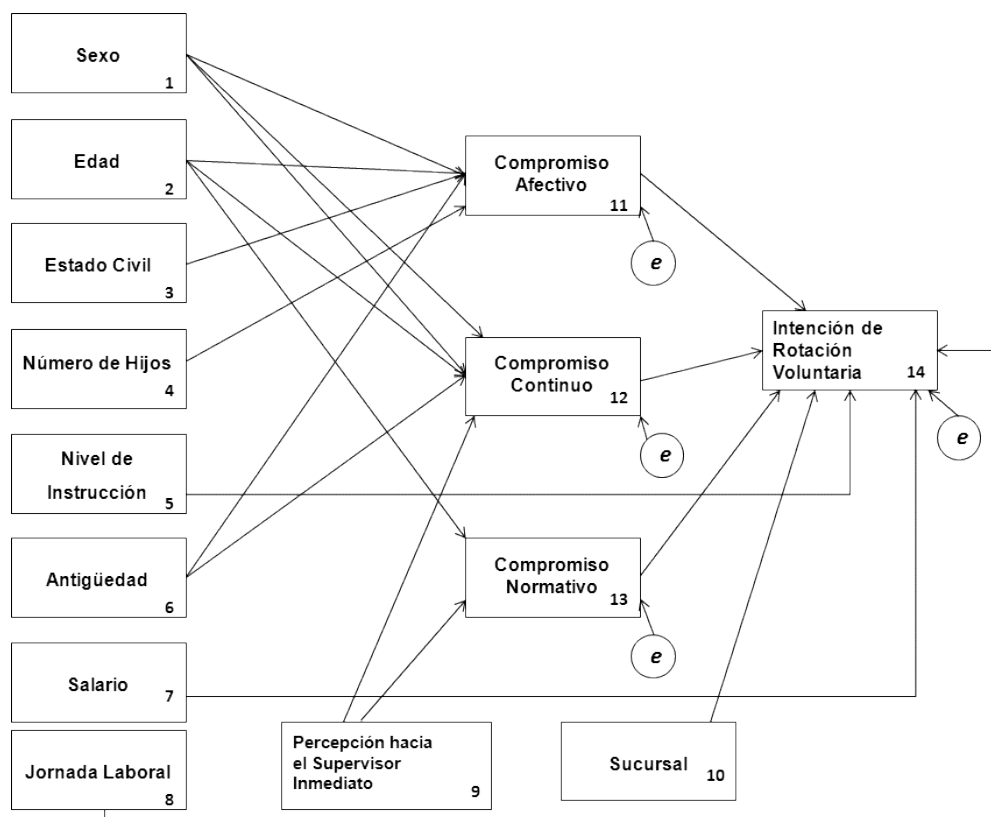


Figura N° 4 Diagrama de ruta propuesto

VARIABLES

ENDÓGENAS:

1. Intención de Rotación Voluntaria:

Definición Conceptual: Se define como la actitud, deseo o planes del trabajador de retirarse o dejar la empresa para la cual labora, sin todavía concretar la acción de retiro formal (Vázquez, 2001)

Definición Operacional: Puntaje obtenido en el *Cuestionario de Propensión al abandono de la organización* elaborado por González- Romá, Merí, Luna, y Lloret, (1992).

2. Compromiso Organizacional:

Definición Conceptual: Se refiere al estado psicológico que caracteriza las relaciones que se establecen entre las personas y las organizaciones en las que laboran. Meyer y Allen (1997)

Meyer y Allen (1997) plantean que el Compromiso Organizacional tiene tres dimensiones:

- **Compromiso Afectivo:** apego emocional que experimenta el trabajador hacia la organización.
- **Compromiso de Continuidad:** necesidad del trabajador por mantenerse en el puesto de trabajo, una vez que ha evaluado los costos asociados a su retiro voluntario.
- **Compromiso Normativo:** deseo del individuo por permanecer, en una determinada organización debido al sentimiento de obligación experimentado.

Definición Operacional: Puntaje obtenido en el *Cuestionario de Compromiso Organizacional/ Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* desarrollado por Meyer y Allen (1997), el cual busca determinar el grado de compromiso experimentado por los trabajadores en las tres dimensiones.

EXÓGENAS:

1. Sexo:

Definición Operacional: Respuesta del trabajador en el Cuestionario Socio-demográfico, al marca con una **X** en el espacio de la **M** si pertenece al sexo masculino o en el espacio de la **F** si pertenece al femenino en el espacio indicado.

Escala	Codificación
Femenino	0
Masculino	1

Tabla 1: Codificación del Sexo

2. Edad:

Definición Operacional: Respuesta otorgada por el trabajador en el Cuestionario Socio-demográfico, al colocar un número cardinal en el espacio correspondiente, el cual indicará la edad en años que tiene el trabajador.

3. Estado Civil:

Definición Operacional: Respuesta del trabajador en el Cuestionario Socio-demográfico, al marcar con una **X** en el espacio correspondiente a la **S** si es soltero(a), la **C** si es casado(a), la **CU** si es concubino(a), la **D** si es divorciado(a), y finalmente con una **V** si es viudo(a) en el espacio indicado.

Escala	Codificación
Soltero(a)	0
Casado(a)	1
Concubino (a)	2
Divorciado(a)	3
Viudo(a)	4

Tabla 2: Codificación del Estado Civil

4. Número de Hijos:

Definición Operacional: Respuesta de los trabajadores de la empresa de entretenimiento en el Cuestionario Socio-demográfico, al colocar un número cardinal en el espacio correspondiente, el cual indicará el número de hijos que tiene el trabajador.

5. Nivel de Instrucción:

Definición Operacional: Alternativa seleccionada por el trabajador en el Cuestionario Socio-demográfico, al marcar con una **X** en el espacio correspondiente, lo cual indicará el grado académico del empleado.

Escala	Codificación
Primaria Incompleta	0
Primaria Completa	1
Bachiller Incompleto	2
Bachiller Completo	3
T.S.U. Incompleto	4
T.S.U. Completo	5
Licenciatura Incompleta	6
Licenciatura Completa	7

Tabla 3: Codificación del Nivel de Instrucción

6. Antigüedad:

Definición Conceptual: Tiempo que alguien ha permanecido en un puesto de trabajo o empleo (Real Academia Española).

Definición Operacional: Alternativa seleccionada por el trabajador en el Cuestionario Socio-demográfico, al marcar con una **X** en el espacio correspondiente, lo cual indicará los años que posee el trabajador laborando en la organización.

Escala	Codificación
Un año o menos	0
Más de un año, pero menos de dos	1
Más de dos años, pero menos de cinco	2
Más de cinco, pero menos de Diez	3
Diez o más	4

Tabla 4: Codificación de la Antigüedad

7. Jornada Laboral:

Definición Conceptual: Tiempo de duración del trabajo diario (Real Academia Española).

Definición Operacional: Alternativa seleccionada por el trabajador en el Cuestionario Socio-demográfico, al marcar con una **X** en el espacio correspondiente, lo cual indicará el turno o jornada laboral que cumple el trabajador dentro de la organización.

Escala	Codificación
Apertura	0
Intermedio	1
Cierre	2

Tabla 5: Codificación de la Antigüedad

- 8. Sucursal:** Los trabajadores participantes en la presente investigación deben desempeñar sus funciones de personal de equipo en una de las ocho (8) tiendas de entretenimiento del área Metropolitana de Caracas. Las sucursales A, E, G y H se encuentran ubicadas en el Oeste de la zona metropolitana, mientras que las sucursales B, C, D y F están en el Este de la ciudad.

Escala	Codificación
Sucursal A	0
Sucursal B	1
Sucursal C	2
Sucursal D	3
Sucursal E	4
Sucursal F	5
Sucursal G	6
Sucursal H	7

Tabla 6: Codificación de las Sucursales

9. Percepción hacia el Supervisor:

Definición Conceptual: Se entiende como la evaluación que hace el trabajador del conjunto de características de su supervisor inmediato, tales como, la competencia para desempeñar el cargo, si es clasificado como una persona justa, así como, la disposición manifiesta para responder a las interrogantes de los trabajadores, enseñar y delegar actividades (Díaz y Quijada, 2005).

Definición Operacional: Puntaje obtenido en el Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor desarrollado para la presente investigación, el cual busca determinar la valoración que los trabajadores poseen de sus jefes inmediatos.

10. Salario:

Definición Conceptual: Se entiende como la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador. (LOT)

Definición Operacional: Alternativa seleccionada por el trabajador en el cuestionario socio-demográfico, al marcar con una **X** en el espacio correspondiente, lo cual indicará el rango donde se ubica el sueldo percibido por el trabajador actualmente.

Escala	Codificación
1.000,00 - 1.500,00	0
1.501,00 - 2.000,00	1
2.001,00 - 2.500,00	2
2.501,00 - 3.000,00	3

Tabla 7: Codificación del Salario

VARIABLE A CONTROLAR:

- 1. Cargo:** Todos los trabajadores que participarán en la presente investigación deben pertenecer al personal de equipo de la empresa de entretenimiento que es objeto de estudio. Entendido como personal de equipo, a los trabajadores que desempeñan un cargo multifuncional en lo que atención al cliente se refiere, es decir, son los trabajadores de la empresa de entretenimiento que se desenvuelven en funciones relacionadas con la venta de alimentos y bebidas, boletería y en el área de portería.

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo no experimental. Según plantea Kerlinger y Lee (2002), se caracteriza por ser una investigación empírica y sistemática, en la cual el científico no posee control directo sobre las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sin intervención directa acerca de las relaciones existentes entre las variables independientes y dependientes.

El diseño empleado es de corte ex post facto denominado análisis de ruta que a partir del planteamiento de Kerlinger y Lee (2002), es una forma de análisis de regresión múltiple aplicado a diagramas de vías que permiten conceptualizar problemas complejos y probar hipótesis complejas. Con su aplicación se calculan las influencias directas e indirectas de las variables exógenas sobre las variables endógenas de interés.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Está conformada por los 430 trabajadores activos de la empresa de entretenimiento en el área Metropolitana de Caracas.

Muestra: 312 sujetos (50% femenino y 50% masculino), mayores de edad, que se desempeñan como personal de equipo en una empresa de entretenimiento.

Escala	Total de Trabajadores	Porcentaje
Sucursal A	22	7,05
Sucursal B	62	7,05
Sucursal C	37	19,55
Sucursal D	50	11,86
Sucursal E	20	6,41
Sucursal F	45	14,1
Sucursal G	22	17,31
Sucursal H	54	16,67
TOTAL	312	100

Tabla 8: Distribución de la Muestra por Sucursales

INSTRUMENTOS

Con el objetivo de medir las variables propuestas se emplearon los siguientes instrumentos:

1.- Cuestionario de Compromiso Organizacional:

Con la finalidad de identificar las dimensiones que subyacen al concepto de compromiso organizacional, en la presente investigación se hará uso del *Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ)* elaborado por Meyer y Allen (1997). Dicho cuestionario

está constituido por 18 ítems, que permiten discriminar las tres dimensiones del compromiso propuestas por los autores, la cuales fueron nombrados por los autores como: afectivo, continuo y normativo.

La dimensión Afectiva busca determinar el grado de vinculación emocional que desarrolla el trabajador con la organización, la misma está contemplada en los ítems: 5, 8, 10, 12, 13 y 15. La segunda dimensión del compromiso, denominada de continuidad o de pertenencia, consiste en la evaluación que hacen los empleados de los costos asociados al trabajo, y se mide a partir de los ítems: 4, 7, 11, 14, 16 y 17. Finalmente, la dimensión normativa, entendida como la relación desarrollada entre el trabajador y la empresa basada en la lealtad y la obligación, se evalúa a través de los ítems: 1, 2, 3, 6, 9, 18 (Meyer y Allen, 1997).

Las respuestas otorgadas por los sujetos (personal de equipo) son medidas a través de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivale a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo 90 el puntaje más alto posible y 18 el más bajo posible. Mientras mayor sea el puntaje obtenido, mayor será el compromiso experimentado por el personal de equipo en sus diferentes dimensiones.

Para realizar la estimación del nivel de compromiso de cada uno de los sujetos que integran el personal de equipo, se constatará los resultados de cada uno de ellos con los niveles de compromiso según:

Escala	Resultado obtenido en el OCQ
Compromiso Alto	73 - 90
Compromiso Medio	43 – 72
Compromiso Bajo	18 - 42

Tabla 9: Niveles de Compromiso Organizacional

Por su parte para estimar el grado del compromiso según sus dimensiones se empleará la siguiente escala:

Escala	Resultado obtenido en el OCQ
Compromiso Alto	24 – 30
Compromiso Medio	15 – 23
Compromiso Bajo	6 – 14

Tabla 10: Niveles de Compromiso por dimensiones

Es importante señalar, que este cuestionario posee ítems tanto positivos (1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17 y 18) como negativos (2, 5, 8 y 15). Mientras más de acuerdo esté el sujeto con la afirmación en el caso de los ítems positivos, esto querrá decir, que el sujeto posee una actitud favorable hacia la variable Compromiso Organizacional. En el caso contrario, los ítems reversibles o negativos, mientras mayor es el acuerdo por parte del sujeto, su actitud ante la variable de compromiso organizacional será desfavorable, por consiguiente se deberá invertir la puntuación de la respuesta.

Respuesta del Sujeto	Respuesta Inversa
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Tabla 11: Relación entre la respuesta del sujeto y su inversa en los reactivos negativos

Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del índice de Alpha de Cronbach encontrando un coeficiente de confiabilidad de 0,79, lo que evidencia una alta consistencia interna. De igual forma, es importante mencionar que éste cuestionario ha sido utilizado en diversas investigaciones desarrolladas en la Universidad Católica Andrés Bello, con el propósito de identificar el efecto o influencia que ejerce el compromiso organizacional sobre otras variables organizacionales, a este respecto, Cavassi y Herrera (2005) en su estudio sobre el compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con y sin programa de desvinculación asistida, en la cual obtuvieron

una consistencia de 0,713 para el caso de la empresa que aplicó el programa de desvinculación asistida y de 0,827 en la empresa que no incorporó un programa asistido.

2.- Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria:

Con el propósito de medir el deseo de los trabajadores de retirarse de manera voluntaria de sus puestos de trabajos actuales, en la presente investigación se tomo como referencia para la medición de dicha variable el *Cuestionario de Propensión al abandono de la organización* (PAO) elaborado por González-Romá, Merí, Luna, y Lloret, (1992) el cual estima el grado de intención a dejar la empresa por parte de los empleados. Este cuestionario origina está compuesto por cuatro (4) ítems de los cuales uno (1) es inverso. Para efectos de la presente estudio y con el propósito de conocer la intención de rotación de manera voluntaria por parte del personal de equipo se redireccionaron los ítems existentes cambiando el sentido de positivos a negativos, así como también se diseñaron dos (2) reactivos a) Para mí este trabajo es provisional y b) Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda. Resultando un total de seis (6) ítems de los cuales 1, 2, 3, 4 y 6 son inversos, siendo:

Respuesta del Sujeto	Respuesta Inversa
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Tabla 12: Relación entre la respuesta del sujeto y su inversa en los reactivos negativos

Las respuesta otorgadas por el personal de equipo son medidas a partir de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivales a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo, 30 puntos el máximo posible y seis (6) el mínimo. A mayor acuerdo reportado por los trabajadores, mayor intención de retirarse de la organización de manera voluntaria se evidencia por parte de los mismos (Ver Anexo B).

Con el objetivo de predecir la factibilidad de la rotación por parte de los trabajadores de la organización de entretenimiento, se contrastarán los resultados de cada uno de ellos con los niveles de propensión al abandono, según:

Escala	Total de Puntos Obtenidos en el IRV
Intención Alta de Rotación	24 – 30
Intención Media de Rotación	15 – 23
Intención Baja de Rotación	6 – 14

Tabla 13: Niveles de Intención de Rotación Voluntaria

González-Romá, Merí, Luna, y Lloret, (1992), a partir del índice de Alpha de Cronbach estimaron la confiabilidad de la escala de cuatro (4) ítems, obteniendo un resultado 0,81 de consistencia interna, lo que evidencia que la escala está constituida por ítems fiables. Aspecto que coincide con los resultados obtenidos por Vázquez (2001) en su estudio sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización, en la cual en su estudio piloto obtuvo un índice de consistencia interna de 0,84.

3.- Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor:

Con el objetivo de evaluar la percepción que los trabajadores tienen de sus supervisores, y de las habilidades que éstos poseen para coordinar y dirigir un equipo de trabajo, en la presente investigación se diseñó un cuestionario denominado *Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor*. Dicho cuestionario está compuesto por siete (7) ítems, con un (1) ítem inverso. Las respuesta otorgadas por el personal de equipo son medidas a partir de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivalente a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo, 35 la puntuación máxima posible y siete (7) la mínima posible. En donde, a mayor acuerdo reportado por los trabajadores, más positiva será la percepción que ellos poseen de sus supervisores inmediatos (Ver Anexo C).

Con la finalidad de conocer la opinión que los trabajadores de la empresa de entretenimiento que integran el personal de equipo poseen de sus supervisores inmediatos, se contrastarán los resultados de cada uno de ellos con los niveles de percepción, según:

Escala	Total de Puntos Obtenidos en el PS
Percepción Positiva	27 – 35
Percepción Intermedia	17 – 26
Percepción Negativa	7 – 16

Tabla 14: Niveles de Percepción hacia el Supervisor

PROCEDIMIENTO

Con la finalidad de recolectar los datos provenientes de la muestra de estudio, se contactó a una empresa de entretenimiento, con presencia a nivel nacional, a la cual se le solicitó autorización para llevar a cabo la evaluación de las variables a investigar correspondiente al compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales de los trabajadores que integran el personal de equipo del área metropolitana.

El proceso de aplicación de los diferentes instrumentos se llevo a cabo de la siguiente forma: se seleccionará a los trabajadores que integran el personal de equipo de la Zona Metropolitana de Caracas, una vez ubicados los trabajadores en las diferentes sucursales, se procedió a la aplicación del cuestionario socio-demográfico, el cuestionario de compromiso organizacional, la escala de propensión al abandono de la organización y cuestionario de percepción hacia el supervisor, los cuales para efectos prácticos y de tiempo se integraron de manera aleatoria en uno sólo cuestionario. Aplicado bajo la modalidad individual, invirtiendo un tiempo aproximado de diez (10) minutos para completarlo.

Los datos obtenidos a partir de cada una de las escalas aplicadas se organizaron en una base de datos en Microsoft Excel. Posteriormente, por medio del programa computacional SPSS se estimaron los resultados de la investigación utilizando el análisis de regresión y los estadísticos descriptivos en función de cada una de las variables, lo que permitió finalmente realizar la discusión de los resultados del estudio.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El proceso de recolección de información se inició explicándoles a los integrantes del personal de equipo de la empresa de entretenimiento de la Zona Metropolitana de Caracas, la finalidad de la escala a ser administrada, con la finalidad de que comprendieran que cual es el propósito de la investigación y que se busca medir, cuál es el número de ítems que integra el cuestionario a completar, así como, la duración del proceso de aplicación. El explicar la situación de evaluación de manera precisa y clara permitió que los sujetos que integran la muestra de estudio de la presente investigación otorgaran una respuesta la cual manifestó el consentimiento, en relación a la participación en el presente estudio (Escuela de Psicología, 2002).

De igual forma, se les manifestó a los participantes el derecho que tienen de retirarse de la evaluación en cualquier momento, de así desearlo. Finalmente, se les garantizó tanto a los sujetos participantes como a la empresa de entretenimiento que presta sus instalaciones para la presente investigación, tanto la confidencialidad de la información suministrada, como el anonimato de los participantes, esto, con la finalidad de preservar y mantener su intimidad de los mismos. Este planteamiento refleja respeto tanto para los individuos, la organización, así como también a la información suministrada (Kantowitz, Roediger y Elmes, 2001).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En los siguientes apartados se procede a describir y analizar los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados al personal de equipo de la empresa de entretenimiento objeto de estudio de la presente investigación. En éste sentido, se analizan las diversas variables demográficas y laborales que permiten obtener una descripción de las características de la muestra. Posteriormente, se reportan los coeficientes de confiabilidad resultantes de cada una de las escalas administradas, con el propósito de dar a conocer la consistencia interna de las mismas. Finalmente, se presenta el análisis de los coeficientes de correlación y regresión múltiple entre las variables correspondientes al modelo de ruta.

1. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO:

La estimación y análisis de los estadísticos de tendencia central, dispersión y forma permitieron definir las características del personal de equipo en función de las siguientes variables demográficas (sexo, edad, estado civil, número de hijos y nivel de instrucción), así como también, las variables relacionadas con el trabajo (antigüedad, jornada laboral, salario). Dicho análisis se realizó de manera global y por sucursal, con la finalidad de obtener información sobre las características de la muestra en términos generales y como se comporta en cada una de las ocho (8) sucursales.

A. Sexo: como se puede observar en la tabla 15 y el gráfico 1, el grupo que constituye el personal de equipo está conformado por 312 sujetos distribuidos de la siguiente manera: 171 (54,8%) pertenecientes al sexo femenino y 141 (45,2%) corresponden al sexo masculino.

Tabla 15: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Sexo

	Femenino	Masculino	Total
Frecuencia	171	141	312
Porcentaje	54,8	45,2	100

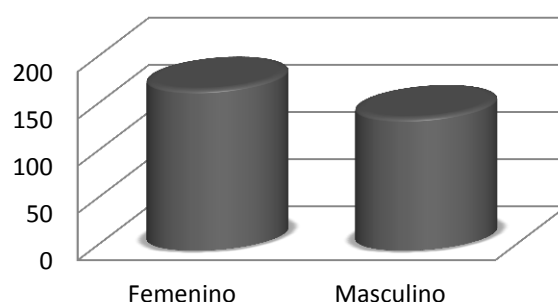


Gráfico 1: Distribución por Sexo

B. Edad: a partir de los resultados obtenidos en la tabla 16 se puede apreciar que el 66,5% de los jóvenes que integran el personal de equipo poseen edades comprendidas entre 18 y 22 años, siendo que, el 16% de los trabajadores tienen 19 años edad. Aspecto que se observa de igual forma en la tabla 17 y el gráfico 2, donde, la mayor parte de los sujetos se agrupan en los valores más bajos del continuo, evidenciando una distribución asimétrica y coleada hacia a fuera ($As=1,286$). Dicha distribución se caracteriza por ser homogénea ($CV=10,81\%$) y leptocúrtica ($Ku=2,052$). Finalmente, se observa que el promedio de edad de los trabajadores que integran el personal de equipo es 22 años, donde, el valor mínimo es 18 y el máximo 36 años de edad.

Tabla 16: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Edad

	Edad																			Total
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Frecuencia	41	50	41	46	30	26	24	11	14	12	3	5	4	1	0	1	1	1	1	312
Porcentaje	13,1	16,0	13,1	14,7	9,6	8,3	7,7	3,5	4,5	3,8	1,0	1,6	1,3	0,3	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	100

Tabla 17: Distribución por Edad

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	CV	Asimetría		Kurtosis	
Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error Estándar	Estadístico	Error Estándar
312	18	36	21,76	3,288	10,81	1,286	,138	2,052	,275

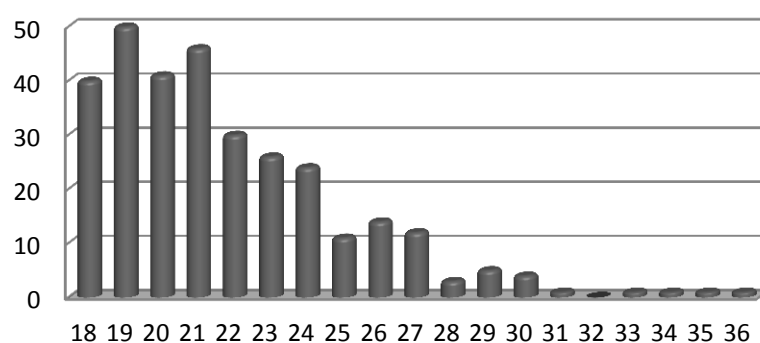


Gráfico 2: Distribución por Edad

C. Estado Civil: en función de los resultados obtenidos se puede observar en la tabla 18 y en la gráfica 3, que el 92,0% de los sujetos que integran el personal de equipo se caracterizan por tener un estado civil de solteros(as). Por otro lado, se evidencia que un 4,2% de los encuestados se encuentran en la actualidad en una relación de concubinato, un 3,5% de los sujetos están casados(as), un 0,3% se ha divorciado y finalmente, no se reportan casos de viudez.

Tabla 18: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Estado Civil

	Soltero	Casado	Concubino	Divorciado	Viudo	Total
Frecuencia	287	11	13	1	-	312
Porcentaje	92,0	3,5	4,2	0,3	-	100

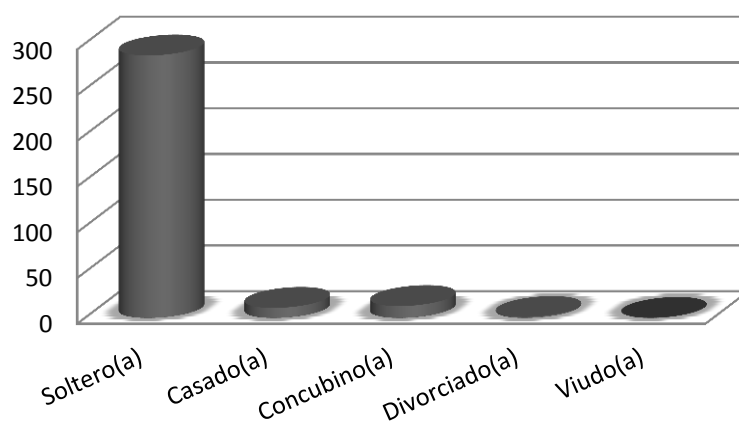


Gráfico 3: Distribución por Estado Civil

D. Número de Hijos: Como se observa en la tabla 19 y en el gráfico 4, el grupo de sujetos que integra el personal de equipo se caracteriza por no tener hijos (78,2%), seguido, por un 16,7% que reporta tener uno (1). Con respecto a las características de la distribución se puede apreciar en la tabla 20 y gráfica 4, que la misma es significativamente asimétrica y coleada hacia a fuera ($As=2,268$), leptocúrtica ($Ku=5,155$) y homogénea ($CV=,343\%$). Esto se explica debido a que el 78,2% de los sujetos encuestados no tienen hijos. De esta manera, el promedio de hijos que tienen los trabajadores que desempeñan el cargo de personal de equipo de la empresa de entretenimiento es de 0,28, es decir, de cero hijos, siendo el valor mínimo cero (0) y el máximo tres (3) hijos por trabajador.

Tabla 19: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Número de Hijos

	Sin Hijos	Un Hijo	Dos Hijos	Tres Hijos	Total
Frecuencia	244	52	13	3	312
Porcentaje	78,2	16,7	4,2	1,0	100

Tabla 20: Distribución por Número de Hijos

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	CV	Asimetría		Kurtosis	
Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error Estándar	Estadístico	Error Estándar
312	0	3	,28	,586	,343	2,268	,138	5,155	,275

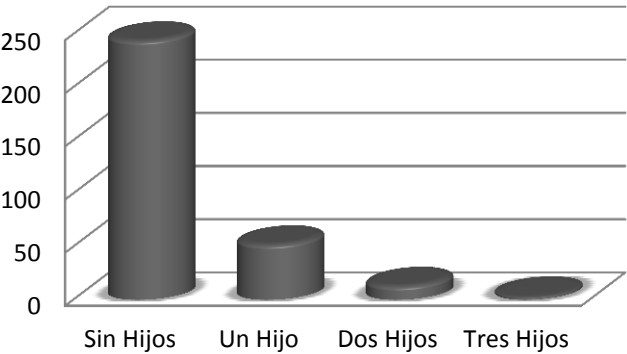


Gráfico 4: Distribución por Número de Hijos

E. Nivel de Instrucción: los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios evidencia (tabla 21 y el gráfico 5) el 93,9% de los trabajadores que integran el personal de equipo tienen un nivel de instrucción de bachiller completo o estudios superior en curso o culminados, de los cuales el 51,6% son bachilleres, el 7,4% tienen estudios superiores completos, mientras que el 34,9% cursa actualmente estudios técnicos o licenciaturas. Finalmente, se observa que un 6,1% de la muestra evaluada no ha culminado el bachillerato.

Tabla 21: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Nivel de Instrucción

	Primaria Incompleta (PI)	Primaria Completa (PC)	Bachiller Incompleto (BI)	Bachiller Completo (BC)	T.S.U. Incompleto (TI)	T.S.U. Completo (TC)	Licenciatura Incompleta (LI)	Licenciatura Completa (LC)	Total
Frecuencia	4	3	12	161	57	21	52	2	312
Porcentaje	1,3	1,0	3,8	51,6	18,3	6,7	16,7	0,6	100

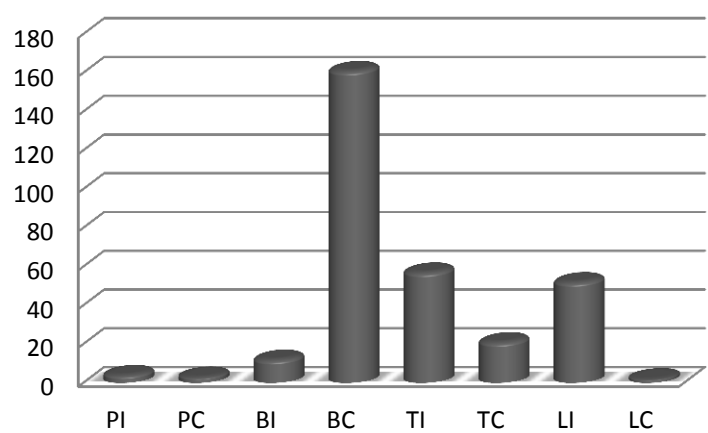


Gráfico 5: Distribución por Nivel de Instrucción

En resumen, se puede plantear que la muestra de trabajadores que integran el personal de equipo de la empresa de entretenimiento en términos globales, está conformada en su mayoría por mujeres con edades comprendidas entre 18 y 36 años, con una edad promedio de 22 años. Con un nivel de instrucción de bachiller completo, estado civil solteras y sin hijos.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL TRABAJO:

A. Antigüedad: los resultados arrojados en la tabla 22 y la gráfica 6, indican que la mayor proporción de los trabajadores de la empresa de entretenimiento que constituyen el personal de equipo tienen un (1) año o menos laborando en la organización (80,8%), seguidos, por un 9,9% de empleados que tienen más de un (1) año pero menos de dos (2) años de relación laboral con la empresa. En cuanto a las características de las distribución se puede observar en la tabla 23 que la misma, se comporta de manera altamente asimétrica coleada hacia a fuera ($As=2,263$), con una forma leptocúrtica pronunciada ($Ku=4,259$) y muy homogénea ($CV=0,462$). El elevado grado de apuntalamiento se debe a que gran proporción de la totalidad de los datos obtenidos se agrupan en torno a la primera categoría (Un año o menos). Finalmente, se evidencia que el promedio de antigüedad de los trabajadores es de 0,30 equivalente a menos de un (1) año o 0 años, siendo el mínimo 0 y el máximo 3, entendiéndose esta categoría como más de cinco (5) pero menos de diez (10) años laborando en la organización.

Tabla 22: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Antigüedad

	Un año o menos	Más de un año, pero menos de dos	Más de dos años, pero menos de cinco	Más de cinco, pero menos de Diez	Diez o más	Total
Frecuencia	252	31	24	5	-	312
Porcentaje	80,8	9,9	7,7	1,6	-	100

Tabla 23: Distribución por Antigüedad

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	CV	Asimetría		Kurtosis	
Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error Estándar	Estadístico	Error Estándar
312	0	3	,30	,680	,462	2,263	,138	4,259	,275

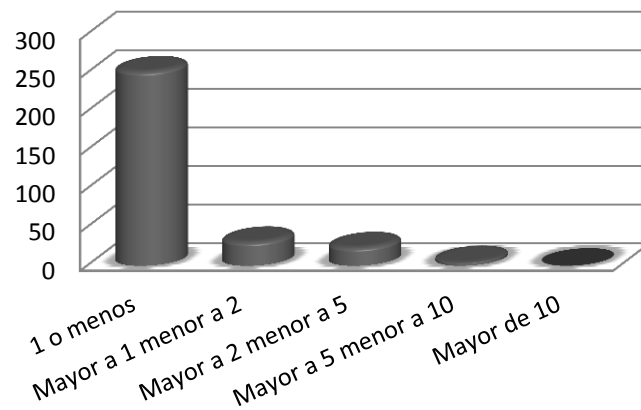


Gráfico 6: Distribución por Antigüedad

B. Jornada de Trabajo: Tal como se presenta en la tabla 24 y el gráfico 7, el 39,4% de los sujetos encuestados desempeñan sus labores en el turno intermedio, seguido por el grupo de cierre (31,3%) y finalmente, por el personal de equipo encargados de la apertura (29,5%).

Tabla 24: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Jornada Laboral

	Apertura	Intermedio	Cierre	Total
Frecuencia	92	123	97	312
Porcentaje	29,5	39,4	31,1	100

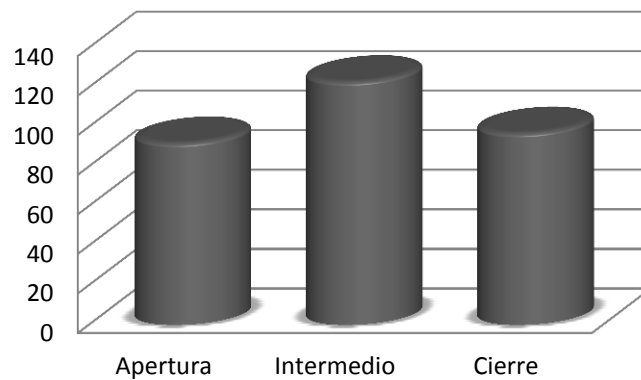


Gráfico 7: Distribución por Jornada Laboral

C. Salario: Los hallazgos obtenidos en relación a la variable salario (tabla 25) evidencian que el 75,3% de los trabajadores que constituyen el personal de equipo de la empresa de entretenimiento, devengan un sueldo mensual que se ubica entre 1.000,00 y 1.500,00Bs. Seguidos, por el grupo de empleados que obtienen una remuneración superior a los 1.500,0 pero inferior a los 2.000,00 (21,8%). En cuanto a las características de la distribución (tabla 26 y gráfica 8) se puede decir que, la misma es significativamente homogénea ($CV=0,28$), evidenciando un apuntalamiento en torno a la primera categoría de la variable (1.000,00-1.500,00Bs) con una forma leptocúrtica ($Ku=3,322$) y muy asimétrica con una tendencia a estar coleada hacia a fuera ($As=1,858$). Siendo el mínimo (1.000,00-1.500,00Bs) y el máximo (2.501,00-3.000,00Bs) con un promedio de 0,28 entendiéndose como 1.000,00-1.500,00Bs.

Tabla 25: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Salario

	1.000,00 1.500,00	1.501,00 2.000,00	2.001,00 2.500,00	2.501,00 3.000,00	Total
Frecuencia	235	68	8	1	312
Porcentaje	75,3	21,8	2,6	0,3	100

Tabla 26: Distribución por Salario

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	CV	Asimetría		Kurtosis	
Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error Estándar	Estadístico	Error Estándar
312	0	3	,28	,529	,280	1,858	,138	3,322	,275

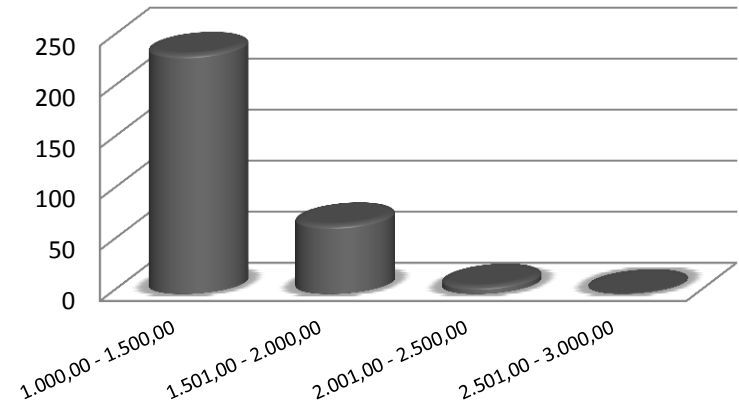


Gráfico 8: Distribución por Salario

En resumen se puede decir que la mayoría de los trabajadores que integral el personal de equipo se caracterizas por tener un (1) año o menos laborando en la organización, en el turno intermedio, devengando un salario que va desde 1.000,00 a 1.500,00Bs mensuales.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO POR SUCURSAL:

A. Sucursales-Sexo: A partir de los resultados obtenidos se puede apreciar en la tabla 27 y en la gráfica 9, que exceptuando la sucursal **A** (Fem.=5,85%; Mas.=8,51%) todas las sucursales que integran la empresa de entretenimiento están integradas en su mayoría por sujetos pertenecientes al sexo femenino. La diferencia más notoria entre el número de sujetos del sexo femenino y del sexo masculino se observa en la sucursal **D**, donde, de los 50 trabajadores de dicha sucursal el 62% corresponden al sexo femenino y el 38% al masculino, observándose una diferencia del 24% entre ambos sexos. Finalmente, se puede observar que en la sucursal **E** posee una distribución equitativa entre hombres y mujeres (Fem. 50%; Mas.=50%)

Tabla 27: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Sexo según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Femenino	10	5,85	33	19,3	20	11,7	31	18,1	10	5,85	27	15,8	12	7,02	28	16,4	171	100
Masculino	12	8,51	29	20,57	17	12,06	19	13,48	10	7,09	18	12,77	10	7,09	26	18,44	141	100

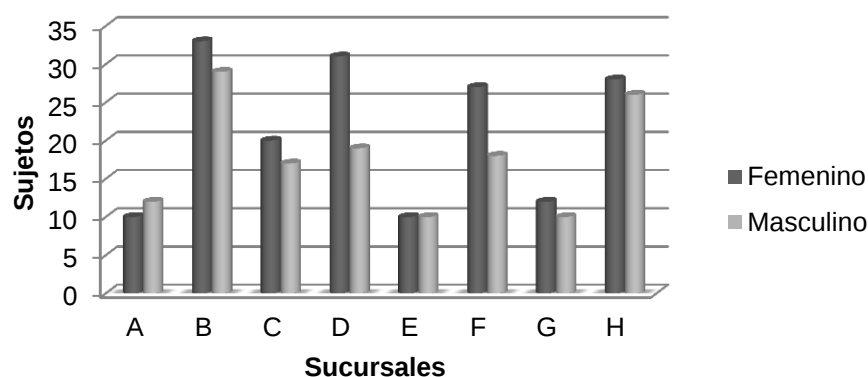


Gráfico 9: Distribución por Sexo según las Sucursales

B. Sucursales-Edad: a partir de los resultados obtenidos en la tabla 28 y gráfica 10, se puede observar que la edad que más se repite dentro de las sucursales de la organización es 19 años, siendo las dependencias **B** y **F** las que más trabajadores de ese grupo etario 18% cada una. Por otra parte, los resultados reflejan que no existen personas que se encuentren desempeñando el cargo de personal de equipo que tengan 32 años de edad. Adicionalmente, se puede afirmar que en el extremo superior de la distribución de la muestra por edad no se observan múltiples casos, por el contrario se encontró un solo sujeto de 31, 33, 34, 35 y 36 años de edad, ubicándose en las sucursales **G**, **H**, **C**, **C**, y **E**, respectivamente. Finalmente, en relación al extremo inferior de la distribución de la muestra por edad, se puede decir que adicional a los 19 años, la edad que más se repite en los sujetos encuestados es 21 años, encontrándose, el 21,74% de los trabajadores que tienen dicha edad en la sucursal **H**.

Tabla 28: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Edad según las Sucursales

	A		B		C		D		E		F		G		H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
18	3	7,32	9	21,95	3	7,32	6	14,63	2	4,88	6	14,63	3	7,32	9	21,95	41	100,00
19	2	4,00	9	18,00	4	8,00	8	16,00	6	12,00	9	18,00	4	8,00	8	16,00	50	100,00
20	3	7,32	9	21,95	5	12,20	9	21,95	3	7,32	5	12,20	1	2,44	6	14,63	41	100,00
21	2	4,35	8	17,39	8	17,39	4	8,70	3	6,52	9	19,57	2	4,35	10	21,74	46	100,00
22	2	6,67	6	20,00	2	6,67	7	23,33	1	3,33	3	10,00	0	0,00	9	30,00	30	100,00
23	3	11,54	7	26,92	5	19,23	3	11,54	0	0,00	2	7,69	5	19,23	1	3,85	26	100,00
24	3	12,50	4	16,67	3	12,50	4	16,67	1	4,17	5	20,83	2	8,33	2	8,33	24	100,00
25	0	0,00	4	36,36	1	9,09	2	18,18	0	0,00	2	18,18	1	9,09	1	9,09	11	100,00
26	0	0,00	2	14,29	2	14,29	6	42,86	1	7,14	0	0,00	1	7,14	2	14,29	14	100,00
27	2	16,67	2	16,67	2	16,67	1	8,33	0	0,00	3	25,00	0	0,00	2	16,67	12	100,00
28	1	33,33	1	33,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	33,33	3	100,00
29	1	20,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	2	40,00	0	0,00	1	20,00	0	0,00	5	100,00
30	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	25,00	1	25,00	2	50,00	4	100,00
31	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	1	100,00
32	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	100,00
33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	1	100,00
34	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00
35	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00
36	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00

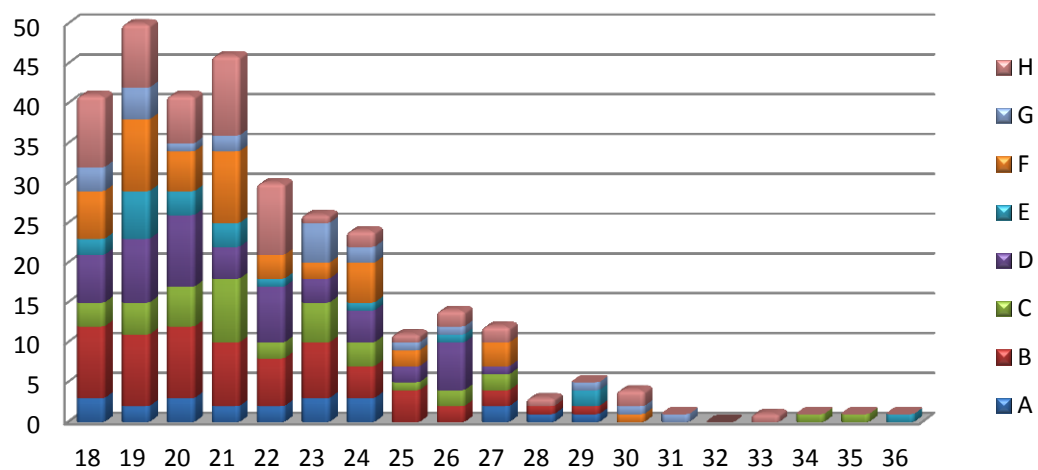


Gráfico 10: Distribución por Edad según las Sucursales

Con el propósito de poseer una mejor comprensión de la distribución de la variable edad en las diferentes sucursales se presenta a continuación las siguientes gráficas:

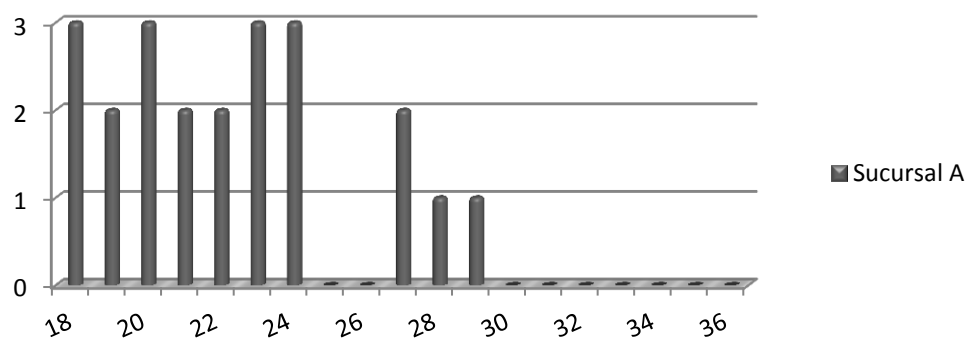


Gráfico 11: Distribución por Edad según la Sucursal A

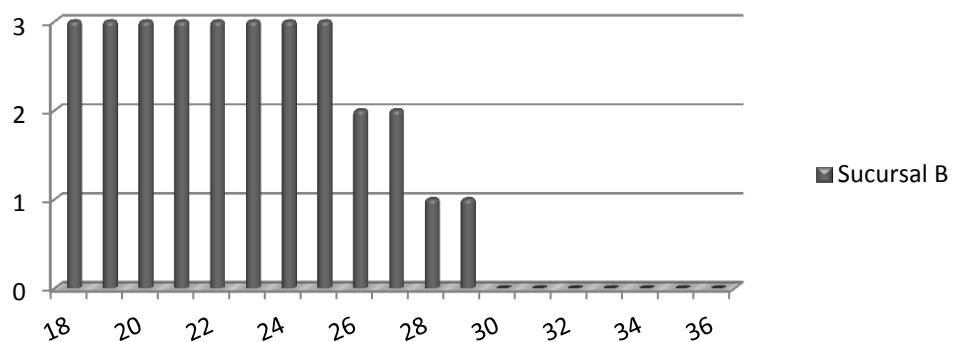


Gráfico 12: Distribución por Edad según la Sucursal B

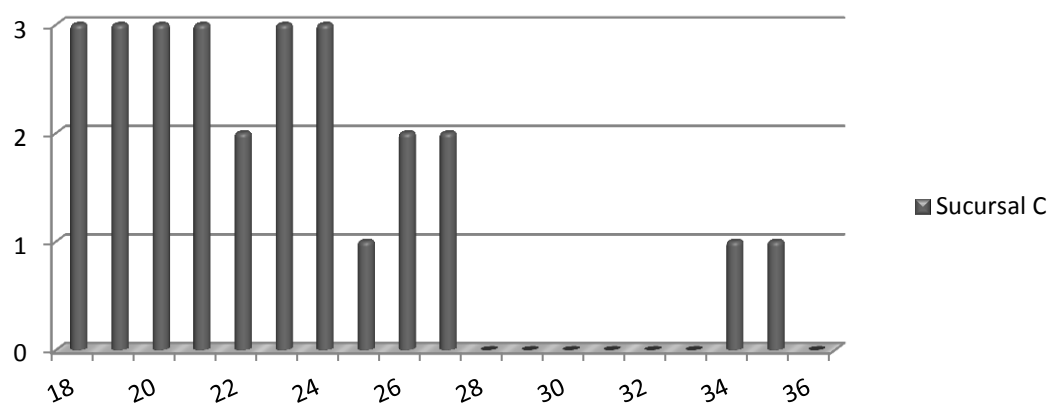


Gráfico 13: Distribución por Edad según la Sucursal C

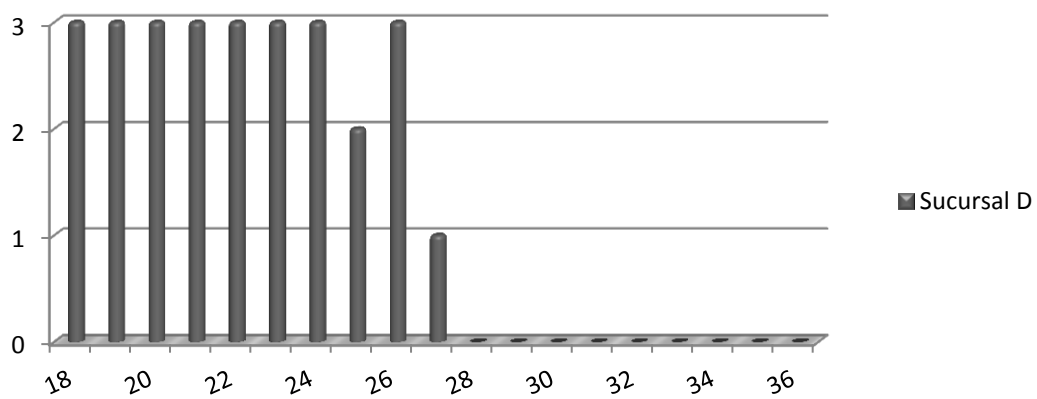


Gráfico 14: Distribución por Edad según la Sucursal D

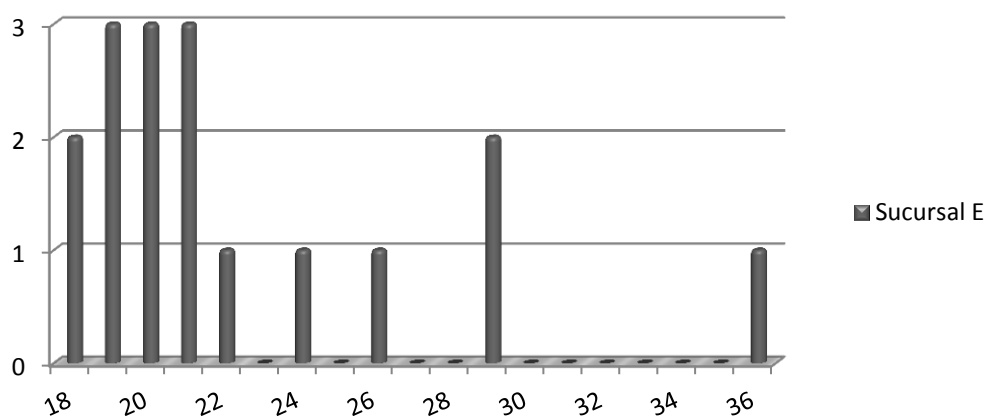


Gráfico 15: Distribución por Edad según la Sucursal E

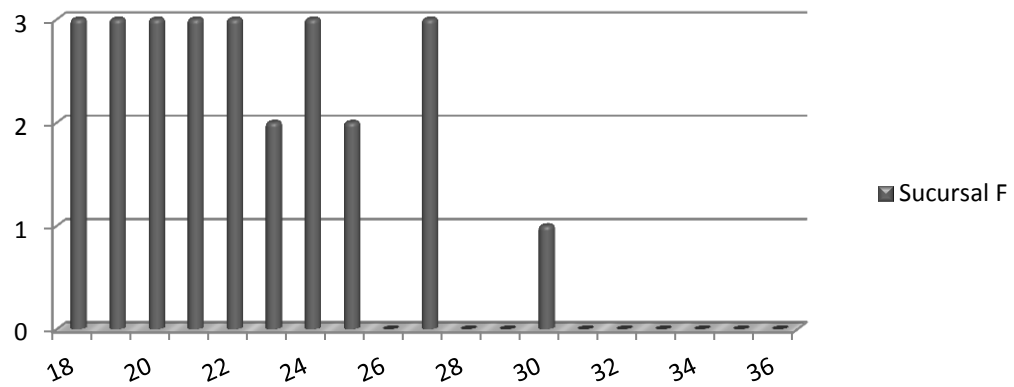


Gráfico 16: Distribución por Edad según la Sucursal F

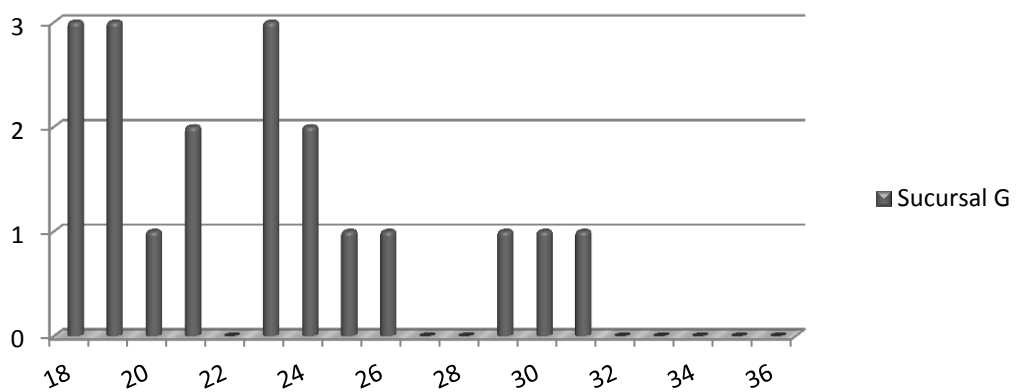


Gráfico 17: Distribución por Edad según la Sucursal G

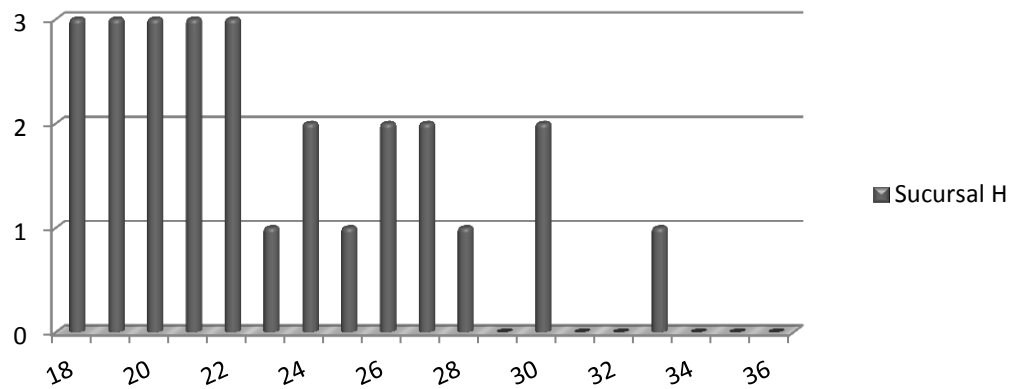


Gráfico 18: Distribución por Edad según la Sucursal H

C. Sucursales-Estado Civil: en relación a la variable estado civil y su distribución en cada una de las sucursales, se puede observar en la tabla 29 y el gráfico 19 que la

condición soltero(a) es la que predomina significativamente en cada una de las dependencias, siendo que, el 19,86% del total de los trabajadores solteros de la empresa de entretenimiento se encuentran laborando en la sucursal **C**, seguido por la sucursal **H** con un 17,42%. Por otro lado, se aprecia que la sucursal que tiene más empleados casados es la **B** (36,36%), mientras que en la **A** no se reportan ningún trabajador con dicho estado civil. De igual forma, se observa que la condición concubino(a) está presente en la mayoría de las sucursales exceptuando la **E** y **F**, la mayor proporción de trabajadores que mantienen relaciones de concubinato se encuentran desempeñando su labor de personal de equipo en la sucursal **A** (30,77%). Sólo un sujeto reportó estar divorciado, dicho trabajador se encuentra laborando en la sucursal **F** (100%). Finalmente, no se evidenciaron casos de viudez en ninguna de las dependencias estudiadas, aspecto que es consistente con la edad de los trabajadores.

Tabla 29: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Estado Civil según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Soltero(a)	18	6,27	57	19,86	34	11,85	47	16,38	19	6,62	43	14,98	19	6,62	50	17,42	287	100
Casado(a)	0	0,00	4	36,36	1	9,09	1	9,09	1	9,09	1	9,09	1	9,09	2	18,18	11	100
Concubino(a)	4	30,77	1	7,69	2	15,38	2	15,38	0	0,00	0	0,00	2	15,38	2	15,38	13	100
Divorciado(a)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	0	0,00	1	100
Viudo(a)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0

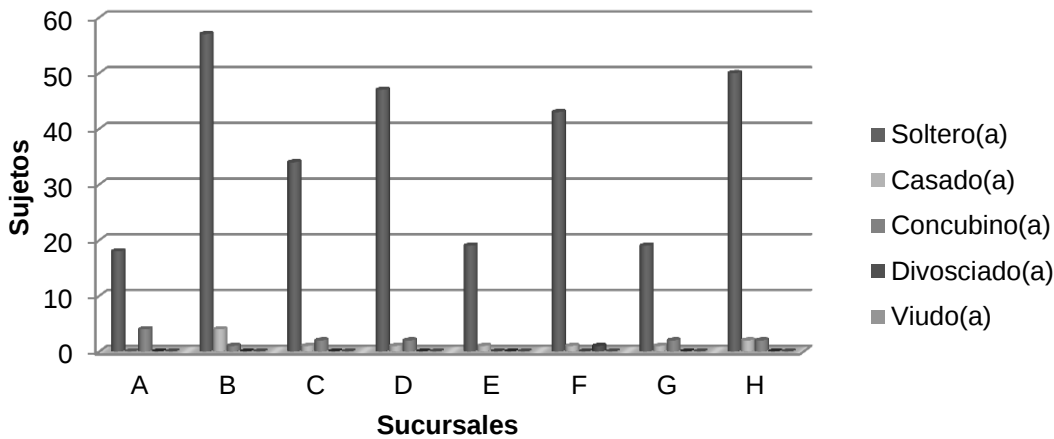


Gráfico 19: Distribución por Estado Civil según las Sucursales

D. Sucursales-Número de Hijos: en función de los resultados obtenidos de la variable número de hijos y su distribución en las diferentes sucursales (tabla 30 y gráfica 20), se puede observar que la categoría *no hijos* es la que se repite en mayor proporción en todas las dependencias de manera significativa, siendo la sucursal **B** y **H** las que poseen un número mayor de trabajadores sin hijos en la actualidad, 18,9% y 17,6% respectivamente. Por su parte, se puede apreciar que un 28,8% de los trabajadores que tienen un (1) hijo trabajando en la sucursal **B**. En el caso de la categoría de dos (2) hijos se observa que en todas las dependencias hay trabajadores que reportan tener dos hijos, exceptuando en la **A**. Finalmente, se puede apreciar que de los 312 trabajadores encuestados sólo se reportaron tres (3) casos en los cuales el empleado tiene tres hijos, dichos casos representan el 33,3 por ciento de la muestra y se encuentran en las siguientes sucursales, **A, C** y **H**.

Tabla 30: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Número de Hijos según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Sin Hijos	19	7,79	46	18,9	31	12,7	37	15,2	16	6,56	37	15,2	15	6,15	43	17,6	244	85
Un Hijo	2	3,85	15	28,8	3	5,77	13	25	1	1,92	6	11,5	4	7,69	8	15,4	52	100
Dos Hijos	0	0	1	7,69	2	15,4	0	0	3	23,1	2	15,4	3	23,1	2	15,4	13	100
Tres Hijos	1	33,3	0	0	1	33,3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	3	100

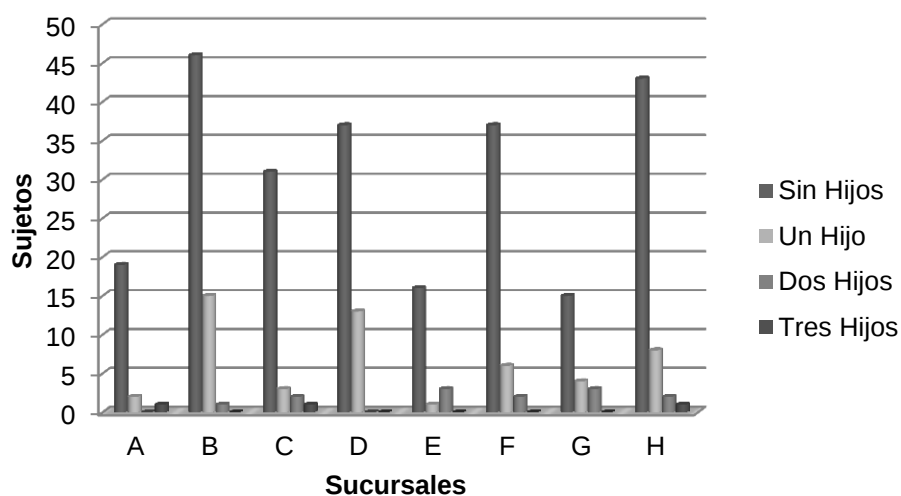


Gráfico 20: Distribución por Estado Civil según las Sucursales

E. Sucursales-Nivel de Instrucción: como puede observarse en la tabla 31 y el gráfico 21, la categoría *bachiller completo* es la que cuenta con un número significativamente mayor de casos, entendiendo, que más de la mitad (51,6%) de los trabajadores que desempeñan el cargo de personal de equipo en la empresa de entretenimiento han culminado sus estudios de bachiller. La distribución entre las sucursales es similar, siendo, la sucursal **B** (18,63%) y **F** (18,63%) las que más bachilleres tienen en su plantilla, mientras que la sucursal **A** es la que menos tiene si se compara con las otras dependencias (6,21%).

En relación a los estudios superiores se puede observar que la dependencia **H** es la que tiene más trabajadores técnicos superiores graduados (38,10%). **B** y **F** son las sucursales que poseen cada una en su equipo de trabajo un sujeto con estudios de licenciatura culminados (50%). De igual forma, se puede mostrar que en la sucursal **B** se observa la mayor proporción de trabajadores que se encuentran en la actualidad realizando estudios superiores de licenciatura (30,77), por otro lado, las sucursales que poseen un número mayor de trabajadores cursando estudios de técnico superior se encuentran las siguientes: **B**, **D** y **H**, con un 17,54% cada una.

Tabla 31: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Nivel de Instrucción según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Primaria Incompleta	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	50,00	1	25,00	1	25,00	0	0,00	0	0,00	4	100
Primaria Completa	1	33,33	0	0,00	2	66,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	100
Bachiller Incompleto	1	8,33	1	8,33	1	8,33	2	16,67	1	8,33	2	16,67	0	0,00	4	33,33	12	100
Bachiller Completo	10	6,21	30	18,63	18	11,18	24	14,91	12	7,45	30	18,63	13	8,07	24	14,91	161	100
T.S.U. Incompleto	7	12,28	10	17,54	6	10,53	10	17,54	2	3,51	5	8,77	7	12,28	10	17,54	57	100
T.S.U. Completo	1	4,76	4	19,05	3	14,29	5	23,81	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	38,10	21	100
Licenciatura Incompleta	2	3,85	16	30,77	7	13,46	7	13,46	4	7,69	6	11,54	2	3,85	8	15,38	52	100
Licenciatura Completa	0	0,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	2	100

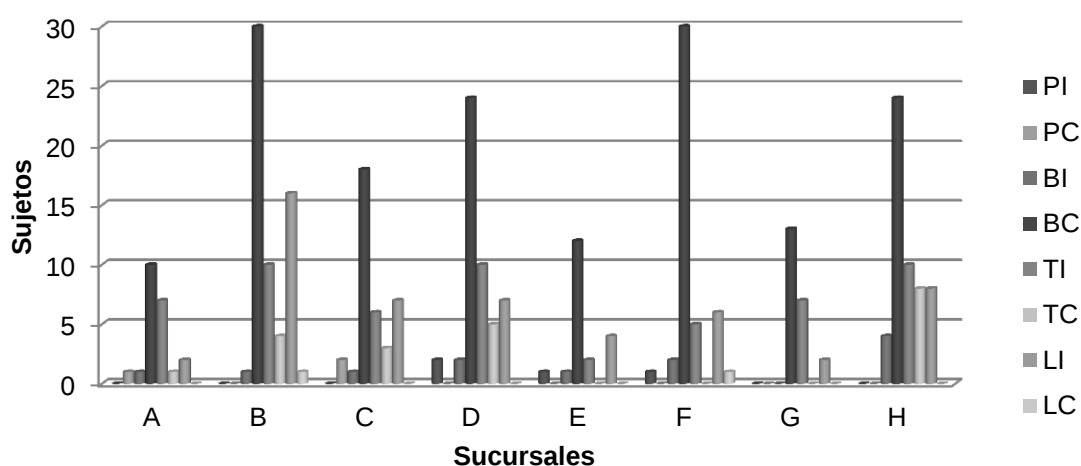


Gráfico 21: Distribución por Nivel de Instrucción según las Sucursales

4. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL TRABAJO POR SUCURSAL:

A. Sucursales-Antigüedad: en función de los resultados obtenidos en la tabla 32 y la gráfica 22, se puede apreciar en relación a la variable antigüedad, que en todas las sucursales predomina la categoría un (1) año o menos, siendo la dependencia **B**, la que posee un mayor número de empleados con dicho tiempo de ejercicio dentro de la empresa de entretenimiento. En lo que a la categoría de mayor de un (1) año pero menor que dos (2) se puede observar que el 38,71% se encuentra distribuida de manera similar en las dependencias **B** y **H**, siendo 19,35% en cada una. De igual forma, se puede observar que la sucursal **D**, **G** y **H** son las que poseen en su plantilla más trabajadores con antigüedad superior a los dos (2) años pero menor a cinco (5), siendo, un 16,67% en todos los casos. Por su parte, sólo se evidencian cinco (5) casos en los que los trabajadores mantienen una relación laboral con la organización mayor a cinco (5) años pero menor que diez (10), donde, el 60,00% de los casos se encuentran en la sucursal **G** y el resto está distribuido equitativamente entre las dependencias **C** y **H** (20,00%). Finalmente, se concluye que ninguno de los trabajadores de las diferentes sucursales de la empresa de entretenimiento laboran en la misma hace más de diez (10) años.

Tabla 32: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Nivel de Antigüedad según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1 o menos	18	7,14	54	21,43	30	11,90	42	16,67	14	5,56	38	15,08	13	5,16	43	17,06	252	100
Mayor a 1 menor a 2	2	6,45	6	19,35	3	9,68	4	12,90	3	9,68	5	16,13	2	6,45	6	19,35	31	100
Mayor a 2 menor a 5	2	8,33	2	8,33	3	12,50	4	16,67	3	12,50	2	8,33	4	16,67	4	16,67	24	100
Mayor a 5 menor a 10	0	0,00	0	0,00	1	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	60,00	1	20,00	5	100
Mayor de 10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0

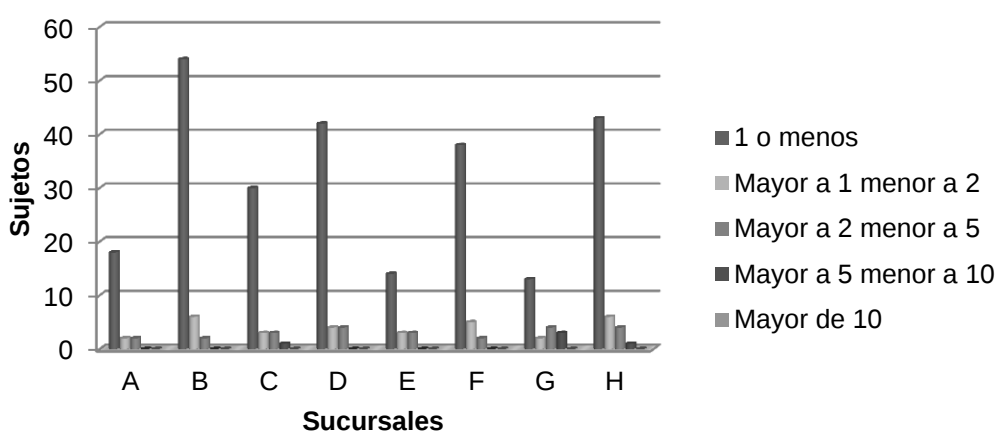


Gráfico 22: Distribución por Antigüedad según las Sucursales

B. Sucursales-Jornadas Laborales: los resultados obtenidos en la tabla 33 y la gráfica 23 muestran que de los 91 trabajadores que laboran en la jornada de apertura el 25,27% se encuentra en la sucursal **D**, siendo la única dependencia donde predomina dicho turno. De igual forma, se puede observar que en la dependencia **F** se caracteriza por tener más sujetos trabajando en el turno de cierre y el mismo representa el 16,49% del total de caso de la empresa de entretenimiento. Por otro lado, se puede apreciar que exceptuando las sucursales anteriormente mencionadas, el turno intermedio es el que prevalece en las sucursales restante, evidenciándose un 19,67% en la dependencia **B** y en la **H**. Finalmente se observa, que en la sucursal **E** una distribución similar de trabajadores entre el turno

intermedio y el de cierre, siete (7) integrantes del personal de equipo en cada una de las jornadas.

Tabla 33: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Jornada Laboral según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Apertura	4	4,40	16	17,58	12	13,19	23	25,27	6	6,59	14	15,38	5	5,49	11	12,09	91	100
Intermedio	10	8,20	24	19,67	14	11,48	16	13,11	7	5,74	15	12,30	12	9,84	24	19,67	122	100
Cierre	8	8,25	22	22,68	11	11,34	9	9,28	7	7,22	16	16,49	5	5,15	19	19,59	97	100

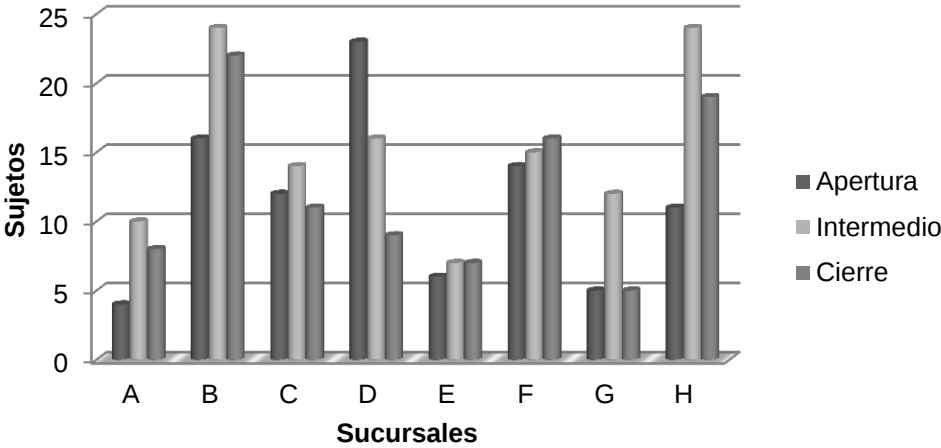


Gráfico 23: Distribución por Jornada Laboral según las Sucursales

C. Sucursales-Salario: a través de los resultados evidenciados en la tabla 34 y el gráfico 24, se puede apreciar que en todas las sucursales la categoría predominante es la que integra el rango salarial que va desde 1.000,00 hasta 1.500,00Bs mensuales. Siendo la sucursal **B** la que posee el mayor porcentaje (20,43). Por otro lado, en relación a la categoría salarial (1.501,00–2.000,00) se observa que la dependencia **D** se encuentra el 25,00% de los trabajadores que devengan ese monto mensualmente. En el caso de la categoría (2.001,00–2.500,00) el 37,50% de los sujetos que devengan dicha remuneración se encuentran en la sucursal **B**. No se presentaron casos con este rango salarial en las sucursales **E** y **F**. Finalmente, los resultados obtenidos evidencian que sólo hay un

trabajador de la dependencia **G** (100%), que obtiene una remuneración entre 2.501,00 y 3.000,00Bs. mensualmente.

Tabla 34: Distribución de Frecuencias y Porcentajes por Salario según las Sucursales

	Sucursal A		Sucursal B		Sucursal C		Sucursal D		Sucursal E		Sucursal F		Sucursal G		Sucursal H		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
1.000,00 - 1.500,00	18	7,66	48	20,43	23	9,79	32	13,62	14	5,96	39	16,60	20	8,51	41	17,45	235	100
1.501,00 - 2.000,00	2	2,94	11	16,18	13	19,12	17	25,00	6	8,82	6	8,82	1	1,47	12	17,65	68	100
2.001,00 - 2.500,00	2	25,00	3	37,50	1	12,50	1	12,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	12,50	8	100
2.501,00 - 3.000,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	100,00	0	0,00	1	100

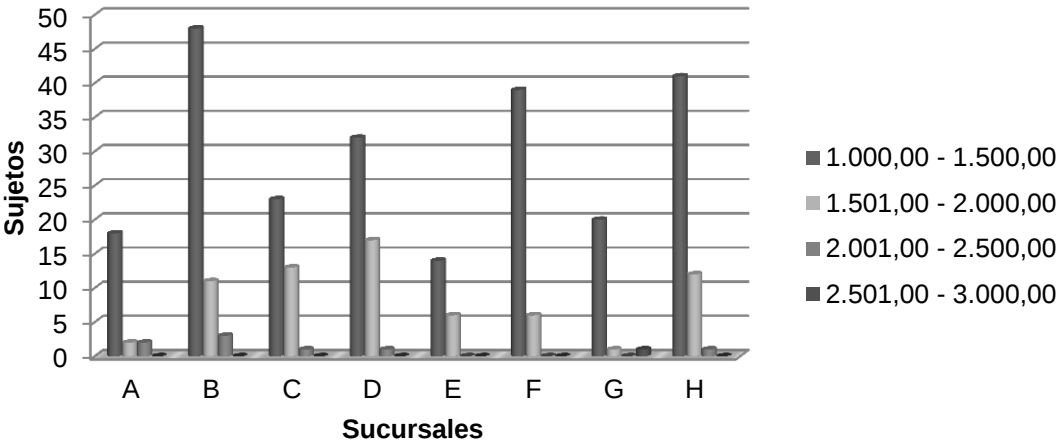


Gráfico 24: Distribución por Salario según las Sucursales

Finalmente, se puede observar en la tabla 35, un cuadro resumen que evidencia la distribución de las variables asociadas al individuo y al trabajo en cada una de las ocho (8) sucursales de la empresa de entretenimiento estudiadas en la presente investigación:

Tabla 35: Características de la población por Sucursales

	Sucursal A	Sucursal B	Sucursal C	Sucursal D	Sucursal E	Sucursal F	Sucursal G	Sucursal H
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
Edad	18, 20, 23 y 24	18, 19 y 20	21	20	19	19 y 21	23	21
Estado Civil	Soltero(a)	Soltero(a)	Soltero(a)	Soltero(a)	Soltero(a)	Soltero(a)	Soltero(a)	Soltero(a)
Número de Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos	Sin Hijos
Nivel de Instrucción	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller
Antigüedad	1 año o menos	1 año o menos	1 año o menos	1 año o menos	1 año o menos	1 año o menos	1 año o menos	1 año o menos
Jornada Laboral	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Apertura	Intermedio	Cierre	Intermedio	Intermedio
Salario	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00	1.000,00-1.500,00

5. ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DE LAS ESCALAS O DE CONFIABILIDAD:

Con el objetivo de conocer el grado de consistencia interna o de relación existente entre los ítems que integran los cuestionarios aplicados en la presente investigación (*Cuestionario de Propensión a Abandonar la Organización, Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor y Cuestionario de Compromiso Organizacional*). Para alcanzar dicho fin, se procedió a realizar un análisis en base al coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach. En función de ésta estimación se hizo posible conocer la capacidad que posee cada una de las escalas utilizadas para medir la variable para las que fueron construidas de manera significativa y reproducible.

A. Cuestionario de Compromiso Organizacional:

Como se observa en la tabla 36, el valor arrojado por el coeficiente de Alpha de Cronbach, evidencia que la escala empleada en la presente investigación, para medir el compromiso organizacional experimentado por los trabajadores que integran el personal de equipo de la empresa de entretenimiento, no es consistente internamente ($\alpha=,299$). Aspecto que no se corresponde con los hallazgos obtenidos por los autores del Cuestionario (Meyer

y Allen, 1997) quienes obtuvieron una confiabilidad de 0,79. De igual manera, los resultados evidenciados en la presente investigación no son congruentes con los encontrados por Cavassi y Herrera (2005) en su estudio sobre el compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con ($\alpha=0,71$) y sin ($\alpha=0,82$) programa de desvinculación asistida. El puntaje promedio fue de 55,446, en un rango que va desde 18 a 90 puntos. En función de los resultados se puede plantear que la escala de compromiso organizacional empleada en la presente investigación no permite estimar de manera segura el tipo y grado de compromiso experimentado por los miembros del personal de equipo.

La inconsistencia interna obtenida en relación al cuestionario de Compromiso Organizacional se puede deber a las características de la muestra de estudio, si se compara con la investigación de Cavassi y Herrera (2005). Por un lado, se puede observar que las N de las muestras son significativamente diferentes, donde, en el presente estudio se evaluaron a 312 sujetos, lo que representa un 34% más del total de los individuos en la muestra (108) utilizadas por Cavassi y Herrera (2005). Pudiendo afectar los resultados de la confiabilidad de la escala.

Otra característica relevante que diferencia ambas muestras y que pudo haber ejercido un efecto sobre los resultados obtenidos en relación al cuestionario de compromiso organizacional es el nivel de instrucción, encontrando que los sujetos que participaron en la presente investigación son en su mayoría bachilleres sin estudios superiores (51,6%), mientras que la población evaluada por Cavassi y Herrera (2005). Dicha diferenciación en el nivel académico de los participantes pudo afectar la comprensión de los reactivos y por ende, en la asignación del acuerdo o desacuerdo en cada uno de los casos.

Finalmente, la variable edad puede ejercer un impacto sobre los resultados de confiabilidad encontrados, donde, se puede observar una distribución diferente entre las muestras de la presente investigación y la encontrada en el estudio de Cavassi y Herrera (2005), evidenciándose en el primer caso, que el promedio de edad de los trabajadores es entre 18 y 22 años, mientras que, en el segundo estudio las edades están comprendidas entre 25 y 34 años.

Tabla 36: Confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional

N	Número de Ítems	Alpha de Cronbach	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Desviación Estándar
312	18	,299	55,446	18	90	37,065	6,088

B. Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria:

Como se puede observar en la tabla 37, la consistencia interna de la escala que mide la intención de los trabajadores de rotación voluntaria de sus puestos de trabajos es despreciable ($\alpha=0,438$) si se consideran los seis (6) ítems de la escala. Entendiendo entonces, que dicho instrumento no permite medir la variable de estudio de manera segura y fiable. A este respecto, es importante observar que el ítem R4 “*Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda*” se relaciona negativamente con los otros ítems de la escala, tal y como se puede apreciar en la tabla 38.

Tabla 37: Confiabilidad del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

N	Número de Ítems	Alpha de Cronbach	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Desviación Estándar
312	6	,438	21,980	6	30	12,993	3,605

Tabla 38: Correlación entre ítems del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

	R1	R2	R3	R4	R5	R6
R1	1,000					
R2	,184	1,000				
R3	,163	,399	1,000			
R4	-,037	-,119	-,030	1,000		
R5	,223	,110	,158	-,081	1,000	
R6	,266	,228	,226	-,090	,124	1,000

Con el propósito de evaluar el efecto que el ítem R4 ejerce sobre la consistencia interna de la escala de intención de rotación voluntaria, se estimó nuevamente el coeficiente Alpha de Cronbach pero en ésta ocasión eliminando el ítem R4. A partir de dicha

estimación, se encontró como se puede observar en la tabla 39, que la consistencia interna de esta escala es aceptable e intermedia ($\alpha=0,568$), aunque inferior ($\alpha=0,81$) a la encontrada por González-Romá, Meri, Luna y Lloret (1992). El puntaje promedio es 19,290, en un rango con un valor mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. En base a los resultados obtenidos una vez extraído del análisis el ítem R4, se puede decir que la escala de intención de rotación voluntaria posee un grado de confianza intermedia y aceptable, el cual permite medir esta variable de manera segura y fiable.

Tabla 39: Confiabilidad del Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria (excluyendo el ítem R4)

N	Número de Ítems	Alpha de Cronbach	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Desviación Estándar
312	5	,568	19,290	5	25	11,936	3,455

C. Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor:

En función de los resultados obtenidos en la tabla 40, se puede apreciar que la escala de percepción hacia el supervisor posee una consistencia interna elevada ($\alpha=0,843$). Por otra parte, el puntaje promedio es de 27,01 dentro de un rango que va desde 7 hasta 35 puntos. Finalmente, se puede concluir a través de los datos arrojados por la escala, que la misma mide la variable con un alto grado de certeza.

Tabla 40: Confiabilidad del Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor

N	Número de Ítems	Alpha de Cronbach	Media	Mínimo	Máximo	Varianza	Desviación Estándar
312	7	,843	27,01	7	35	32,482	5,699

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS ESCALAS:

Con el propósito de describir la distribución y el comportamiento de las puntuaciones totales obtenidas de cada una de las escalas empleadas en la presente investigación, para tal fin se llevó a cabo un análisis descriptivo de los cuestionarios: *Intención de Rotación Voluntaria y Percepción hacia el Supervisor*, en función de los estadísticos de tendencia central, dispersión y forma.

A. Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria:

A partir de los resultados de la tabla 41 y la gráfica 25, se puede observar que las puntuaciones mínima y máxima obtenidas por los trabajadores de la empresa de entretenimiento que integran el personal de equipo en el cuestionario de intención de rotación voluntaria fue de 11 y 30 puntos respectivamente, siendo 6 la mínima y 30 la máxima posible, lo que permite estimar que a mayor puntuación en la escala, mayor intención de retirarse de manera voluntaria de la empresa en la que labora. El promedio de los resultados obtenidos es 21,98, lo que permite concluir que los sujetos evaluados tienen una intención de rotar promedio (Tabla 42).

Finalmente, se observa que la distribución se caracteriza por ser asimétrica y coleada hacia a fuera ($As=-,416$) con una forma que tiende a lo mesocúrtica ($Ku=-,140$), con una distribución significativamente homogénea ($CV=16,40$).

Tabla 41: Distribución Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

N	Mínimo	Máximo	Media	CV	Desviación Estándar	Asimetría		Kurtosis	
Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error Estándar	Estadístico	Error Estándar
312	11	30	21,98	16,40	3,605	-,416	,138	-,140	,275

Tabla 42: Niveles de la Intención de Rotación Voluntaria

Escala	Total de Puntos Obtenidos en el IRV	Resultado Obtenido
Intención Alta de Rotación	24 – 30	
Intención Media de Rotación	15 – 23	Media= 21,98
Intención Baja de Rotación	6 – 14	

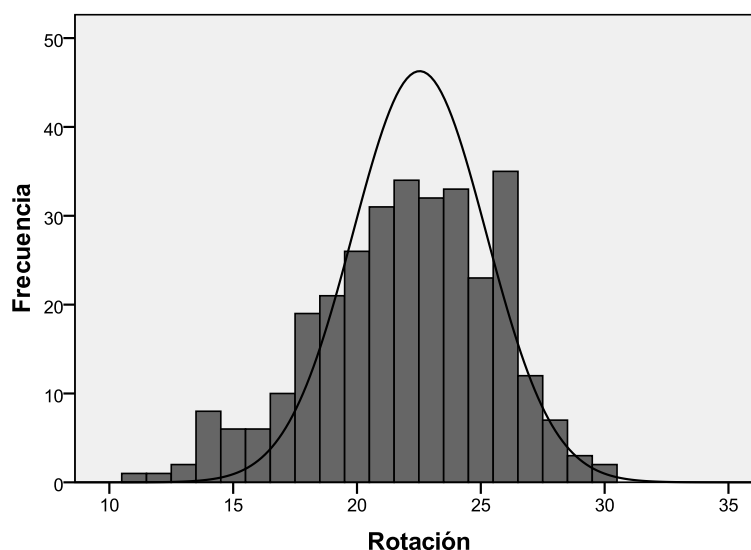


Gráfico 25: Distribución Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

B. Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor:

Los resultados obtenidos en la tabla 43 y el gráfico 26, muestran que las puntuaciones se agrupan en un rango que va desde 7 hasta 35 puntos, montos que coinciden con el mínimo y máximo posible, lo cual plantea que a mayor puntuación obtenida en la escala mayor y positiva será la percepción que posee el trabajador de su supervisor inmediato. El puntaje promedio es de 27,01, lo que se traduce en una percepción positiva hacia los supervisores inmediatos por parte de los integrantes del personal de equipo de la empresa de entretenimiento (Tabla 44).

Por último, en relación a la distribución de la escala se puede plantear que la misma es significativamente asimétrica, coleada hacia a fuera ($As=-,918$) con un forma pronunciadamente leptocúrtica ($Ku=,772$) y homogénea ($CV=21,10$).

Tabla 43: Distribución Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor

N	Mínimo	Máximo	Media	CV	Desviación Estándar	Asimetría		Kurtosis	
Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error Estándar	Estadístico	Error Estándar
312	7	35	27,01	21,10	5,699	-,918	,138	,772	,275

Tabla 44: Niveles de Percepción hacia el Supervisor

Escala	Total de Puntos Obtenidos en el PS	Resultado Obtenido
Percepción Positiva	27 – 35	Media= 27,01
Percepción Intermedia	17 – 26	
Percepción Negativa	7 – 16	

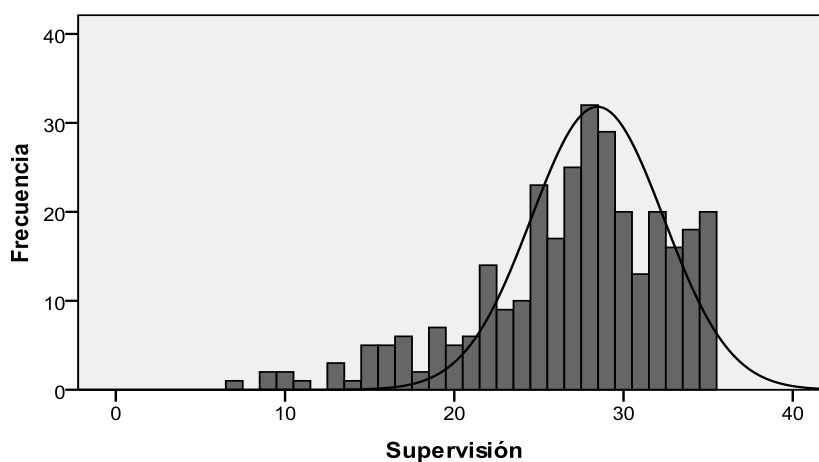


Gráfico 26: Distribución Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor

7. ANÁLISIS DE LOS COEFICIENTES DE CORRELACIÓN RESULTANTES ENTRE LA VARIABLES PLANTEADAS EN EL DIAGRAMA DE RUTA:

Con la finalidad de conocer la asociación existente entre las variables que integran el modelo de ruta de la presente investigación, tales como intención de rotación voluntaria, percepción hacia el supervisor, sexo, estado civil, edad, número de hijos, nivel de instrucción, antigüedad y salario; se realizó el análisis de los coeficientes de correlación simple producto-momento de Pearson. Para ello, se tomó como nivel de significancia el valor de 0,01, dicho valor garantiza un elevado grado de certeza estadística, es decir, que las asociaciones encontradas entre las distintas variables no se deben al azar.

En función de los resultados obtenidos en la tabla 45, se puede detectar la presencia de multicolinealidad entre las variables demográficas y las laborales, las cuales se entienden como variables predictoras sobre la intención de rotación de manera voluntaria. La

presencia de multicolinealidad entre dichas variables predictoras interfiere en la correcta determinación e interpretación de la porción de varianza total de la variable intención de rotación voluntaria que es explicada por cada una de las variables.

Con respecto a la variable Percepción hacia el Supervisor se puede apreciar en los resultados obtenidos en la tabla 45, que la misma tiene una relación baja y negativa ($r=-.178^{**}$) con la intención de rotación voluntaria por parte del personal de equipo, entendiéndose que, en la medida que los empleados realizan una evaluación negativa de las habilidades supervisoras de sus jefes inmediatos, mayor es la intención de abandonar la empresa por parte de ellos. De igual forma, se puede observar en relación a la variable percepción hacia el supervisor, que existe una relación baja y negativa, entre esta variable y la edad de los trabajadores ($r=-.181^{**}$). Donde, se puede observar que, a medida que los trabajadores tienen más edad, la evaluación que realizan de sus supervisores tiende a ser más negativa, es decir, a mayor edad la valoración del supervisor es menor. Finalmente, también se evidenció una asociación baja y negativa entre la percepción hacia el supervisor y la antigüedad ($r=-.184^{**}$), siendo que, los trabajadores con mayor antigüedad dentro de la organización evalúan a sus supervisores inmediatos de manera más deficiente, que los trabajadores que posee menos tiempo desempeñando sus funciones como personal de equipo (Tabla 45 y Gráficas 27 y 28 respectivamente).

Por otro lado, se puede apreciar en los resultados evidenciados en la tabla 45, que a un grado de significancia de 0.05 la variable Intención de Rotación Voluntaria correlaciona de forma baja y negativa con las variables Estado Civil ($r=-.113^{*}$) (Gráfica 29) y Horario Laboral ($r=-.122^{*}$) (Gráfica 30). A partir de estos resultados se puede plantear que, los trabajadores que integran el personal de equipo poseen una mayor intención de abandonar su puesto de trabajo cuando son solteros, así como también, cuando desempeñan sus funciones en el turno de apertura.

De igual forma, se puede evidenciar la existencia de una relación baja y positiva entre el horario y el sexo de los trabajadores que integran el personal de equipo ($r=.122^{*}$). Relación que junto a la variable intención de rotación voluntaria se refleja en la gráfica 31, la cual muestra que, tanto los hombres como las mujeres que laboran en la empresa de entretenimiento tienen la intención rotar en mayor medida cuando desempeñan sus labores en el turno de apertura, sin embargo, si se compraran ambos sexos, las mujeres muestran una tendencia mayor que los hombres a buscar otras alternativas laborales durante éste

horario. Finalmente, se puede concluir a partir de estos resultados que las mujeres tienden a abandonar sus posiciones en mayor medida que los hombres cuando éstas se encuentran desempeñando sus funciones en el turno de cierre más que en el intermedio, siendo el caso contrario en los hombres, quienes se retiran en mayor medida de sus posiciones cuando trabajan en el turno intermedio que en el de cierre.

Tabla 45: Coeficientes de Correlación de las variables correspondientes al diagrama de ruta

	Rotación	Compromiso	Supervisión	Edad	Nº Hijos	Nivel Instrucción	Antigüedad	Salario	Sexo	Estado Civil	Horario	Sucursales
Rotación	1											
Compromiso	0,003	1										
Supervisión	-,178**	,206**	1									
Edad	-0,019	0,092	-,181**	1								
Nº Hijos	-0,002	,162**	0,005	,312**	1							
Nivel Instrucción	-0,093	-0,026	-0,053	⁻ 0,056	-,190**	1						
Antigüedad	-0,062	0,051	-,184**	,396**	0,031	0,028	1					
Salario	-0,036	0,063	0,028	,178**	0,005	0,095	,228**	1				
Sexo	-0,073	-0,005	0,035	⁻ 0,004	-,147**	0,048	0,09	,161**	1			
Estado Civil	-,113*	^{,138*}	0,008	,246**	,472**	-0,095	0,04	0,101	-0,015	1		
Horario	-,122*	0,052	0,092	⁻ ,153**	-,165**	^{,143*}	-,131*	0,036	,122*	-0,023	1	
Sucursales	-0,095	0,087	0,09	-0,02	0,029	-0,052	0,107	-0,072	-0,016	-0,043	0,02	1

** Correlaciones significativas a nivel de 0.01

* Correlaciones significativas a nivel de 0.05

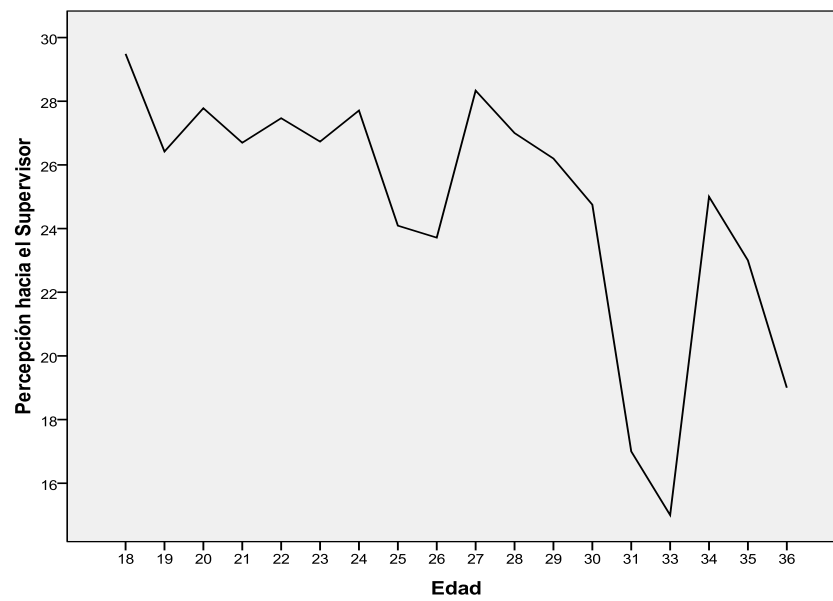


Gráfico 27: Relación Variables Percepción hacia el Supervisor y Edad

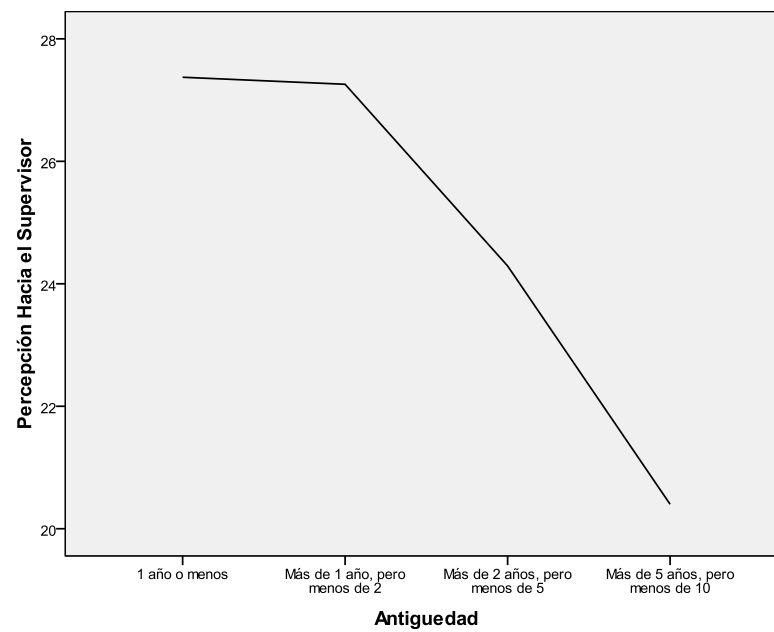


Gráfico 28: Relación Variables Percepción hacia el Supervisor y Antigüedad

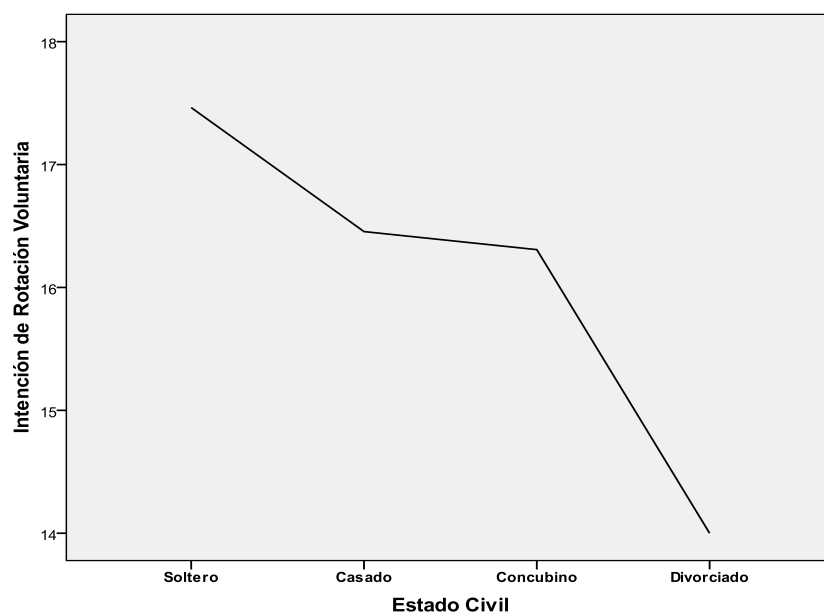


Gráfico 29: Relación Variables Intención de Rotación Voluntaria y Estado Civil

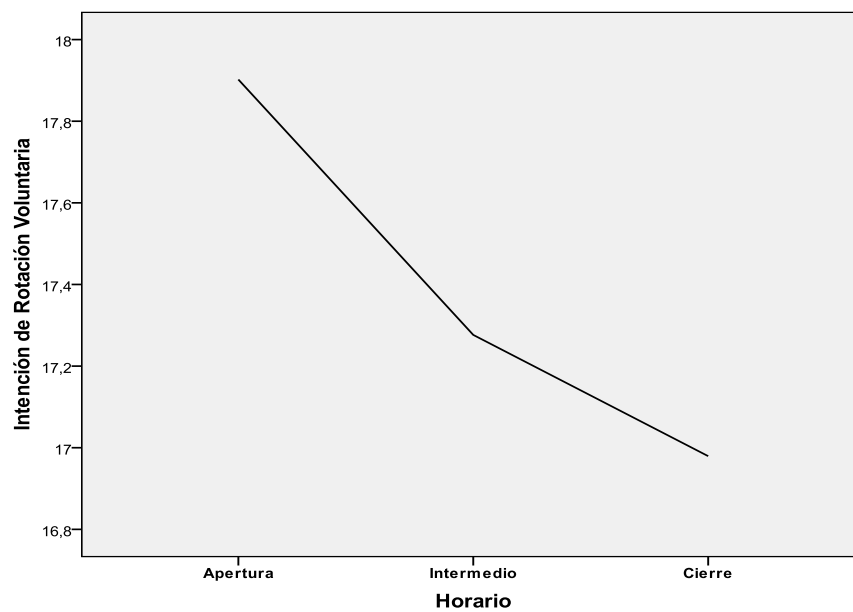


Gráfico 30: Relación Variables Intención de Rotación Voluntaria y Horario

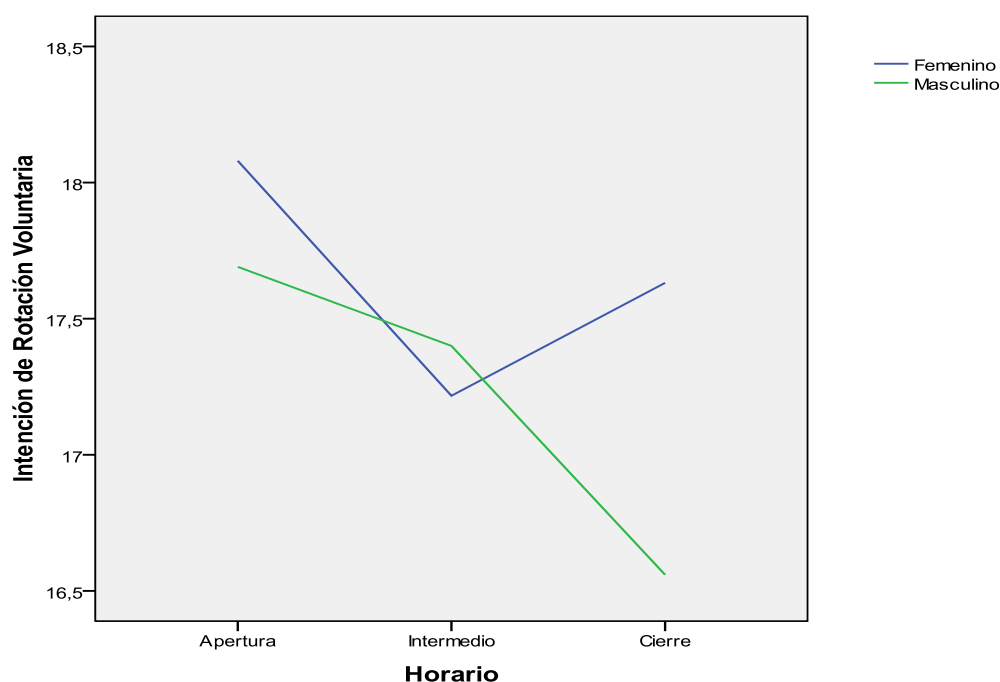


Gráfico 31: Relación Variables Intención de Rotación Voluntaria, Horario y Sexo

8. ANÁLISIS DE REGRESIÓN:

El objetivo del presente apartado es conocer las direcciones y magnitudes de las relaciones propuestas entre las variables del diagrama de ruta. Para ello se realizó un análisis de regresión múltiple, el cual implica el establecimiento de asociaciones entre las variables endógenas y las exógenas. Dicho análisis se realizó de izquierda a derecha, donde, la variable endógena es la *Intención de Rotación Voluntaria*. Mientras que la variables predictoras son: *Percepción hacia el Supervisor*, *Compromiso Afectivo*, *Normativo y de Continuidad*, *Edad*, *Sexo*, *Estado Civil*, *Número de Hijos*, *Nivel de Instrucción*, *Antigüedad*, *Salario*, *Horario* y *Sucursales*.

En relación a la variable Intención de Rotación Voluntaria se observa en la tabla 46, una correlación baja ($R=.325$) entre esta y las variables percepción hacia el supervisor, compromiso afectivo, normativo y de continuidad, edad, sexo, estado civil, número de hijos, nivel de instrucción, antigüedad, salario, horario y sucursales. Donde el 26,72% de la varianza total de esta variable es explicada por las variables predictoras en estudio (R cuadrado ajustado=.105; $df=13/311$, $F= 2,699$, $p=00,1$).

Por su parte, en relación a los coeficientes parciales estandarizados predictores de la variable intención de rotación voluntaria, se puede observar en la tabla 47, que dicha variable se relaciona de manera baja e inversa con la variable percepción hacia el supervisor ($B = -.177$, $p = .003$). Este resultado evidencia que a medida que la percepción se poseen los trabajadores de su supervisor es más negativa, mayor intención de rotación voluntaria se evidenciará por parte del trabajador. De igual forma, se puede apreciar en los resultados obtenidos que la variable endógena se asocia también de forma baja y negativa con el estado civil de los trabajadores que integran el personal de equipo, siendo que, se observa mayor intención a abandonar la organización en los trabajadores solteros que en los casados, concubinos y divorciados ($B = -.138$, $p = .030$).

Finalmente, se puede mencionar que no existe una relación significativa entre la intención de rotar de manera voluntaria por parte de los trabajadores con las variables: sexo, edad, número de hijos, horario, sucursales, nivel de instrucción, antigüedad y salario, esto debido a que las asociaciones resultantes son inferiores al $B = .100$, se encuentran reflejadas en la tabla 47.

Tabla 46: Coeficiente de Correlación para la Variable Intención de Rotación Voluntaria.

R	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado	Error Estándar de la Estimación
,325	,105	,105	2,833

	Suma de Cuadrados	Df	Media Cuadrática	F	Sig.
Regresión	281,569	13	21,659	2,699	,001
Residual	2391,043	298	8,024		
Total	2672,612	311			

Tabla 47: Coeficiente de Regresión para la Variable Intención de Rotación Voluntaria

	Coeficiente no Estandarizado		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Error Estándar	Beta		
(Constante	21,585	2,126		10,154	,000
Supervisión	-,091	,031	-,177	-2,969	,003
Sexo	-,181	,335	-,031	-,539	,590
Edad	-,012	,058	-,013	-,205	,838
Estado Civil	-,871	,400	-,138	-2,175	,030
Nº Hijos	,170	,334	,034	,508	,612
Horario	-,370	,217	-,098	-1,707	,089
Sucursales	-,120	,072	-,095	-1,661	,098
Nivel Instrucción	-,191	,128	-,085	-1,487	,138
Antigüedad	-,368	,275	-,085	-1,340	,181
Salario	,093	,325	,017	,286	,775
CA	-,084	,066	-,075	-1,276	,203
CC	,086	,043	,116	2,003	,046
CN	,015	,060	,015	,247	,805

A partir de los resultados obtenidos en base a los datos recabados a través de las encuestas administradas a los miembros del personal de equipo, el diagrama de ruta resultante es el siguiente:

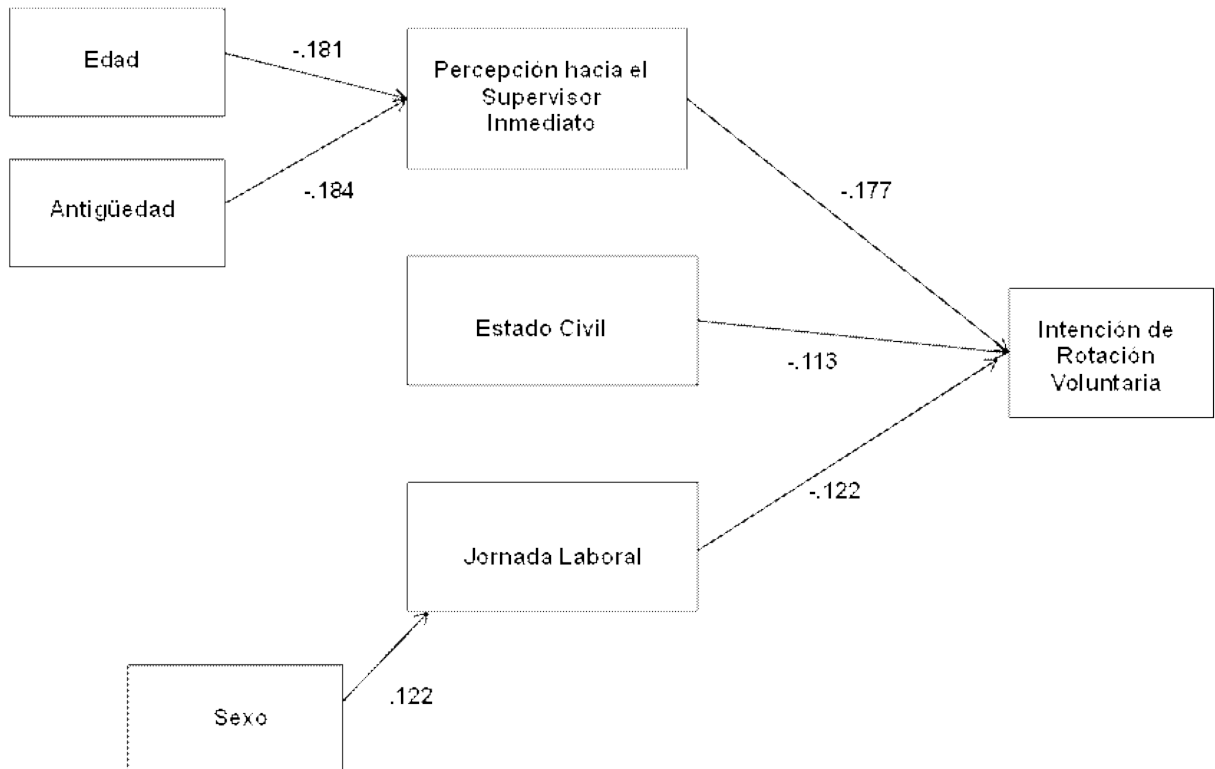


Figura 5: Diagrama de Ruta Resultante

En función del diagrama de ruta resultante de la presente investigación se puede plantear que existe una relación negativa y baja entre la percepción hacia el supervisor inmediato y la intención de rotación voluntaria, lo que se traduce en que, a medida que los miembros del personal de equipo evalúen desfavorablemente a sus supervisores inmediatos mayor es el deseo de abandonar el puesto de trabajo. De igual forma, en relación a la variable percepción hacia el supervisor inmediato se puede observar que en la medida de que el trabajador tenga más edad más deficiente será la evaluación que estos hacen de su supervisor, dicha evaluación también tenderá a lo negativo cuando los miembros del personal de equipo poseen más tiempo desempeñándose en su puesto de trabajo dentro de la organización.

Por otro lado, se puede apreciar a partir de los hallazgos encontrados que los trabajadores de la empresa de entretenimiento con estado civil solteros suelen tener mayor intención a retirarse de su cargo que los trabajadores que son casados, concubinos,

divorciados o viudos. De igual forma, los trabajadores que desempeñan sus funciones en el turno de apertura suelen rotar en mayor medida que los que laboran en la jornada intermedia o de cierre, y dicha rotación voluntaria se observa en un mayor grado cuando los empleados son del sexo femenino.

Finalmente, se puede apreciar en los resultados obtenidos que las variables compromiso organizacional, número de hijos, sucursales, nivel de instrucción y salario, no poseen ningún efecto sobre la intención de rotación voluntaria.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

El objetivo de la presente investigación consistió en determinar cuál es el efecto del compromiso organizacional, el sexo, la edad, estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada laboral, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario del personal de equipo de una empresa de entretenimiento sobre la intención de rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionan entre sí.

Con respecto a la muestra constituida por 312 miembros del personal de equipo de la empresa de entretenimiento, se encontró que la mayor proporción de éstos pertenecen al sexo femenino (54,8%), sus edades se encuentran comprendidas entre 18 y 36 años, siendo la edad promedio 21,76 años. El 92,0% de los jóvenes encuestados son solteros(as) y no tienen hijos (78,2%). De igual forma, se puede apreciar a partir de los resultados obtenidos que los mismos se caracterizan por tener un nivel de instrucción de bachiller completo (51,3%). En los que a las variables asociadas al trabajo se refiere, se puede apreciar que el personal de equipo tiene un año o menos desempeñando las funciones inherentes a la posición en la empresa de entretenimiento (80,8%), con un salario que oscila entre los 1.000,00 y los 1.500,00Bs mensuales (75,3%). Es importante mencionar que para el momento de la aplicación de las encuestas el sueldo mínimo era de 1.223,89Bs. Finalmente, se puede plantear que a pesar de la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas entre cada uno de los turnos o jornadas de trabajo, la mayoría de los empleados laboran en el turno intermedio (39,4%).

De igual forma, no se evidencia en los hallazgos obtenidos indicadores que permitan diferenciar los niveles de asociaciones entre las ocho (8) sucursales y las variables estado civil, número de hijos, nivel de instrucción, antigüedad y salario, siendo que, los jóvenes que integran las ocho dependencias son en su mayoría: solteros(as), sin hijos, bachilleres, con un año o menos de antigüedad en la organización y devengando un salario que se encuentra entre los 1.000,00 y 1.500,00Bs mensuales. Por el contrario, en lo que respecta a las variables: sexo, edad y jornada laboral, si se evidencian diferencias entre las sucursales que integran la empresa de entretenimiento, mostrando que, todas las sucursales se caracterizan por tener un personal predominantemente femenino, excepto en la dependencia A, donde hay una mayor proporción de hombres. La edad promedio de los empleados en las diferentes sucursales varía desde los 19 hasta los 23 años de edad, con

una tendencia al predominio de las edades que integran los niveles más bajos del continuo, mientras que en las sucursales A, B y D la preponderancia es en los niveles intermedios (20años). Finalmente, se puede plantear que en todas las sucursales la mayoría de los empleados laboran en el turno denominado intermedio, sin embargo, las dependencias D y F difieren de este patrón, observándose que, en dichas sucursales predomina el personal de equipo que trabaja en el turno de apertura y cierre, respectivamente.

En relación a las variables demográficas los resultados obtenidos en la presente investigación, evidencian que existe una relación entre el estado civil de los miembros del personal de equipo que laboran en la empresa de entretenimiento con la intención de abandonar de manera voluntaria el puesto de trabajo. Esta relación, se caracteriza por ser baja e inversa, siendo que, a medida que los trabajadores poseen una relación de pareja estable y comprometida, entendiendo dicha relación como matrimonio o concubinato menor será el deseo de retirarse de su puesto de trabajo y buscar otras opciones laborales.

A este respecto Robbins (2004) señala que la intención o deseo de cambiar de puesto de trabajo experimentada por los empleados de una organización, está asociada a variables grupales tales como: organizacionales, grupales y familiares, siendo ésta última, una variable determinante en el momento de tomar la decisión de iniciar la búsqueda de nuevas oportunidades laborales o de retirarse de manera voluntaria del empleo actual. Es decir, a partir de lo propuesto por Robbins (2004) y los resultados obtenidos en el presente estudio se puede hipotetizar que, a medida de que los trabajadores posean menos responsabilidades familiares o que no se encuentren comprometidos con una pareja, aumentará la probabilidad de abandonar su puesto de trabajo, ya que, la decisión en dicha situación únicamente depende de ellos y no está asociada a situaciones familiares.

De igual forma, Prieto (2004) plantea que la pareja y la familia representan un elemento importante a la hora de considerar retirarse de una organización de manera voluntaria. El autor propone adicionalmente, que existe una asociación entre el estado civil y el sexo, siendo que, los hombres casados y con hijos suelen retirarse de sus puestos de trabajo de manera voluntaria en menor medida que las mujeres, debido a las concepciones intrínsecas establecidas por la sociedad, las cuales están asociadas a las funciones del hombre como proveedor de sustento económico y a la mujer como encargada del cuidado y protección familiar. En este sentido, se puede concluir que la empresa de entretenimiento

tendrá una mayor probabilidad de rotación voluntaria por parte de sus trabajadores en la medida de que estos sean solteros.

Por su parte, en lo que respecta a las variables relacionadas con el trabajo se puede apreciar que tanto la jornada laboral, como la percepción que poseen los trabajadores de su supervisor inmediato, ejercen un efecto sobre la intención que dichos empleados tienen de abandonar sus puestos de trabajo. A este respecto, se puede observar en los resultados obtenidos en la investigación, que existe una relación baja y negativa entre el horario de trabajo y la intención de rotar o cambiar de empleo, siendo que, los trabajadores integran la jornada de apertura suele tener mayor intención de abandonar de manera voluntaria sus puestos de trabajo, si se compara con los miembros del equipo que constituyen los turnos intermedios y de cierre en la operación diaria de la organización. Si se considera el sexo a la hora de evaluar el éxodo voluntario en el turno de apertura se puede observa que el mismo se produce en mayor medida en el personal de equipo del sexo femenino.

Dicho resultados, no son congruente con los hallazgos obtenidos por Pallesen, Bjovatn, Mageroy, Saksvik, Waage y Moen (2010), quienes en su investigación sobre los efectos negativos del trabajo nocturno, encontraron que laborar en el turno de la noche, está significativamente asociado a problemas emocionales y de salud, los cuales, interfieren en la correcta ejecución de las tareas, así como también, en los niveles de productividad, aumentando de esta manera la probabilidad de búsqueda de otras alternativas laborales por parte de los trabajadores. Por el contrario, en el presente estudio se evidencia que las personas que rotan con mayor frecuencia en la empresa de entretenimiento que es objeto de estudio, son los jóvenes que inician la jornada en el turno de la mañana. Se podría hipotetizar que esta situación se debe a que en dicho horario las funciones están principalmente asociadas a la limpieza, preparación y mantenimiento de todas las áreas y maquinarias, más que a la interacción con los clientes, la cual puede ser considerada como la función más atractiva de la posición.

Finalmente, en relación a los turnos de trabajo, los autores Simo, Fernández y Sallan (2007) proponen que existe un mayor índice de abandono laboral en las personas que desempeñan jornadas a tiempo parcial si se comparan con las que trabajan tiempo completo, esto debido al establecimiento de vinculaciones menos duraderas y profundas con la empresa y las personas que integran el equipo de trabajo, aspecto que puede estar influenciando la toma de decisiones de los jóvenes que laboran en la empresa de

entretenimiento, debido, al tiempo que éstos interactúan con los miembros de la organización durante el desempeño de sus funciones.

Adicional a la jornada laboral como variable de trabajo, los resultados evidencian que los jóvenes que integran el personal de equipo, se caracterizan por tener una percepción positiva de sus supervisores inmediatos. Evaluación que posee un efecto sobre la intención de abandonar de manera voluntaria sus puestos de trabajo. Dicha asociación se caracteriza por ser baja e inversa, es decir, en la medida que los empleados consideran que sus jefes desempeñan sus funciones de control y seguimiento de manera correcta, otorgan reforzamientos justos y acordes a las actividades realizadas por ellos y fomentan una interacción cordial entre ellos, menor es su intención de abandonar sus puestos de trabajo. En este sentido, Valencia (2001) propone que una de las cualidades básicas de un supervisor debe ser la capacidad establecer vínculos o enlaces afectivos entre ellos y sus subordinados, lo cual, aumentará significativamente la probabilidad de crear y mantener una relación positiva y de apoyo, lo que hace a su vez, un ambiente laboral más satisfactorio para todos.

Autores como Cayamo y Pazmiño 1998, también comparten la idea de que el apoyo por parte del supervisor es importante para una adecuada vinculación entre estos y sus subordinados, lo que garantizará un entorno laboral más óptimo. De La Rosa y Carmona 2010, plantean en su estudio que el apoyo por parte del supervisor como es planteado por Cayamo y Pazmiño (1998) consiste en un intercambio de alta calidad, interacción que se caracterizará por un alto grado de confianza, ayuda mutua y respeto, cualidades que aumentarán el sentido de pertenencia por parte del trabajador y por ende, aumentará el rendimiento y se establecerá una mejor vinculación con la organización, reduciendo así, la intención por parte de los trabajadores de buscar otras alternativas laborales.

Es esta misma línea de análisis Pepe (2010) propone, que la percepción de apoyo o soporte brindado por el supervisor, es una variable organizacional que se encuentra significativamente relacionada con la vinculación afectiva que los trabajadores establecen con la organización en la cual laboran, lo que hace que estos se comprometan en mayor medida con las tareas asociadas a su puesto de trabajo.

Por otro lado, autores como DeConinck y Johnson (2009) han encontrado hallazgos que proponen que la percepción que tienen los empleados de una organización referente al

apoyo recibido por parte de sus supervisores, es un elemento que puede influir al momento de tomar decisiones relacionadas con la posibilidad de abandonar el puesto de trabajo por otras alternativas laborales, sin embargo, estos autores plantean que dicha influencia o efecto no es directo y significativo, sino más bien, se debe a la interacción o asociación entre ésta y otras variables.

A partir de los hallazgos de los autores anteriormente mencionado, se puede evidenciar en los resultados obtenidos en el presente estudio, que la percepción que los empleados poseen de sus supervisores inmediatos tiene una relación directa con el grado de intención que éstos poseen de renunciar a sus puestos de trabajo, pero dicha asociación es influenciada a su vez, por otras variables personales y laborales, tales como la edad del trabajador y la antigüedad de éste dentro de la organización. En este sentido, se evidencian asociaciones bajas e inversas en ambos casos entre dichas variables y la evaluación que los trabajadores realizan de sus jefes. Es decir, se encontró que a medida que los miembros del personal de equipo tienen más edad, sus evaluaciones tienden a ser más negativas, estos resultados son congruentes con los hallazgos encontrados por Albiol, Nuria y Maestro (2010), en los cuales concluyen que los subordinados que se encuentran en el rango de edad entre 35 y 39 años tienden a ser más críticos con sus jefes, que los jóvenes que se encuentran entre 18 y 24 años.

Por otro lado, en relación a la interacción existente entre la variable antigüedad y la percepción hacia el supervisor, se puede observar que la misma es baja e inversa, entendiéndose que, a medida que los miembros del personal de equipo permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo, las evaluaciones que realizan en relación a la interacción y desempeño de sus jefes inmediatos son más negativas, lo que a su vez, aumenta la intención de abandonar sus cargos de manera voluntaria. De igual forma, en relación a la antigüedad y la percepción que poseen los empleados de sus supervisores inmediatos, se puede hipotetizar que la tendencia a responder favorablemente en el cuestionario de Percepción hacia el Supervisor está influenciada por el alto nivel de rotación que se presenta en la organización, es decir, los jóvenes que integran el personal de equipo de las diferentes sucursales tienen menos de un año de ejercicio laboral en sus puestos de trabajo, donde reportaron verbalmente tener en su mayoría un (1) mes o menos dentro de la organización, este periodo pudiera por un lado, no ser suficiente para que los trabajadores se establecieran una impresión global de su jefe inmediato o por otro lado, estar asociado a la deseabilidad social y al deseo de no ser señalados o reprendidos por estos.

Estos resultados son inconsistentes con los hallazgos encontrados por autores como Márquez (1998) y Caparrós y Navarros (2003) quienes proponen a partir de los resultados encontrados en sus investigaciones, que a medida que los trabajadores adquieren más experticia en las tareas que realizan y permanecen más tiempo en un cargo, más comprometidos estarán con esa posición y por ende, con la empresa y sus supervisores, lo que disminuye el deseo de evaluar otras alternativas laborales y retirarse de la organización para la que trabajan.

De igual forma, los resultados obtenidos en la presente investigación en lo que a la variable compromiso organizacional se refiere, no son congruente a los esperados en relación a los hallazgos encontrados en la bibliografía, donde, se propone que el compromiso organizacional es el grado en el que los empleados se identifican con una organización y con sus metas y desean por ende, seguir siendo parte de la misma (Robbins, 2004). O como los sentimientos positivos que poseen los individuos hacia la organización a la que pertenecen y que dicha vinculación disminuye la probabilidad de que los empleados deseen abandonar sus puestos de trabajo (Ayensa y González, 2007). En la presente investigación los resultados arrojados muestran una inconsistencia interna en la escala de compromiso, lo que no permite estimar de manera segura el tipo (afectivo, normativo o de continuidad) y grado de compromiso experimentado por los miembros del personal de equipo, por lo que tampoco es posible estimar el grado de influencia de dicha variable sobre la intención de rotación voluntaria de éste personal. A este respecto, se puede hipotetizar que la escasez de validez y consistencia de la variable se debe, al nivel de instrucción de los jóvenes, el cual pudo afectar la adecuada comprensión de los reactivos de la escala.

En base a los argumentos y resultados presentados en las páginas anteriores, se puede plantear que los trabajadores que integran el personal de equipo de la empresa de entretenimiento, objeto de estudio de la presente investigación, poseen una intención media de rotación voluntaria. El deseo de abandonar el puesto de trabajo por parte de los empleados de la organización, es el resultado de las interacciones y de los diferentes efectos que ejercen algunas de las variables planteadas en el diagrama de ruta sobre dicha variable dependiente. De esta manera se puede proponer que, en la medida que la empresa de entretenimiento fomente y refuerce una interacción o vinculación justa y orientada hacia al soporte y apoyo de los trabajadores por parte de los supervisores inmediatos de cada área, menor será la intención de los integrantes del personal de equipo de abandonar sus puestos de trabajo de manera voluntaria.

Finalmente, se pudo detectar que los empleados solteros, con poco tiempo laborando dentro de la organización, así como las mujeres que pertenecen al turno de apertura, tienden a rotar de forma voluntaria en mayor medida que el resto del personal.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.

El objetivo de la presente investigación fue conocer en base a un modelo de ruta, el efecto del compromiso organizacional, el sexo, la edad, estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada laboral, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario del personal de equipo de una empresa de entretenimiento sobre la intención de rotación voluntaria.

Los hallazgos obtenidos evidencian que la muestra de estudio constituida por el personal de equipo se caracteriza por ser del sexo femenino, con edades comprendidas entre los 18 y 36 años, siendo, 21 años la edad promedio, con un estado civil solteros(as), sin hijos y con un nivel de instrucción de bachiller. Por su parte, en lo que respecta a las variables relacionadas con el ámbito laboral se puede concluir, que el personal de equipo tiende a pertenecer al turno intermedio de la operatividad de la empresa, con una antigüedad laboral promedio que oscila entre un (1) año o menos y devengan un salario mensual que va desde 1.000,00 hasta 1.500,00Bs, distribuidos en ocho (8) sucursales en el área metropolitana.

Por su parte, se observa que los trabajadores de la organización tienden a evaluar el desempeño y la vinculación con sus supervisores inmediatos de manera positiva, dicha evaluación se ve influenciada por la edad y la antigüedad de los trabajadores, siendo que, a medida que los trabajadores tiene menor edad y menos número de años desempeñándose como personal de equipo, mejor será la percepción que éstos tienen de sus jefes inmediatos. De igual forma, los trabajadores se caracterizan por tener una intención media por rotar de manera voluntaria de sus puestos de trabajo y buscar otras alternativas en el mercado laboral. Este deseo por abandonar el puesto de trabajo aumenta en la medida de que los trabajadores tengan una percepción deficiente de sus supervisores, sean solteros(as) y/o sean mujeres trabajando en el turno de apertura.

Finalmente, se puede destacar que no se encontraron efectos significativos entre la variable compromiso organizacional, número de hijos, nivel de instrucción, salario y sucursales y la intención de rotación voluntaria por parte del personal de equipo que integral la empresa de entretenimiento.

CAPÍTULO VII. LIMITACIONES.

El Cuestionario de Compromiso Organizacional ha sido empleado en múltiples investigaciones con el objetivo de conocer el efecto del compromiso experimentado por los trabajadores sobre diversas variables empresariales, así como también, con el propósito de determinar qué dimensión de dicha variable predomina en la muestra de estudio. Los resultados de las diferentes investigaciones observadas en la literatura, evidencian que el cuestionario posee una adecuada confiabilidad y validez; aspecto que al compararlos con los hallazgos del presente estudio resultan incongruentes, debido a que, por la falta de consistencia interna y confiabilidad obtenida no se pudo realizar una estimación segura y veraz de la relación existente entre dicha variable y la intención de rotación voluntaria por parte del personal de equipo, así como tampoco, estimar la dimensión predominante. Esto se puede deber al nivel de instrucción de los trabajadores que integraron la muestra de estudio, el cual impidió la correcta comprensión de los reactivos de la escala

.

Finalmente, el interés de la organización por mantener el anonimato de su identidad y el recelo a la hora de compartir sus datos en relación al número de ingresos y egresos, impidió el cálculo del indicador de rotación, el cual, proporcionaría mayor información y riqueza a la investigación.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES.

En función a los hallazgos obtenidos en dicho proyecto de investigación, el cual tenía como propósito determinar *¿Cuál es el efecto del compromiso organizacional, el sexo, la edad, estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada de trabajo, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario del personal de equipo de una empresa de entretenimiento sobre la intención de rotación voluntaria, y cómo estas variables se relacionan entre sí?*. Se plantean las siguientes recomendaciones:

El personal de equipo que labora en el turno de apertura es el que rota de forma voluntaria en mayor medida si se compara con los otros turnos, debido a que las principales funciones de dicha jornada se encuentran asociadas a la limpieza y el mantenimiento, es por esta razón que se sugiere modificar el perfil del cargo y seleccionar personal especializado en el mantenimiento, excluyendo de las funciones que implique la interacción con el público.

Realizar actividades y adiestramientos que fomenten la interacción entre los supervisores y el personal de equipo, ya que, la percepción que los empleados tienen de sus jefes inmediatos es determinante en la permanencia o no dentro de la organización.

Finalmente, se sugiere adiestramiento continuo a los supervisores con el propósito de fomentar el liderazgo y la adecuada comunicación, entre ellos y el personal de equipo.

CAPÍTULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albiol, C., Nuria, M., Maestro, H. y Las, M. (2010) Barómetro de Conciliación. Ed. IESE, Edénred.
- Ayensa, E. y González, M. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo, *Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA*, 3590-3609
- Bayona, C., Goñi, S. y Mandorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9(1), 139-149.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, *Anales de Psicología* 23(2), 207-215
- Caparrós, A. y Navarros, M. (2003). Consecuencias pecuniarias de la movilidad voluntaria, *Estadística Española*, 45(152), 135 -161.
- Cardozo, A. y Gonçalves, L. (1998). *Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal*, Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Cavassi, A. y Herrera, K. (2005). *Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con o sin programa de desvinculación asistida*, Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Cayama, C. y Pazmiño, A. (1998). *Congruencia de valores individuales, organizacionales y satisfacción laboral en el grupo Lorven*, Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Chaves, C. (2006) *Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industrial*, trabajo de Grado de Ingeniero, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia la organización y la relación del clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92 -103.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Díaz, Y. y Quijada, A. (2005). *Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral*, Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- DeConinck, J. y Johnson, T. (2009). The Effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 333–350.
- De la Rosa, M. y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 112-132.
- Escuela de Psicología UCAB. (2002). *Contribución a la deontología de la investigación en psicología*. (1ª ed.), Caracas: Publicaciones UCAB.
- Flores, R., Badii, M. y Abreu, J. (2007). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, *International Journal of Good Conscience*, 3(1) 65-99.
- Fossas, M. (2007). Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (XL) 421-448.
- Frutos, B., Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.

- García, A. y García, M. (2009). Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el gobierno, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, 111-141.
- Giménez, O. (2001). *Análisis descriptivo del clima organizacional antes y después de un periodo de rotación de personal. Caso: empresa de consultoría de recursos humanos*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- González- Romá, V., Merí, S., Luna, R. y Lloret, S. (1992). Propiedades psicométricas de un cuestionario para medir la propensión al abandono de puesto de trabajo y de la organización. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2(1), 25-42.
- Hernández-Mogollón, J., Leal-Millán, A., Cossio-Silva, F. y Rodríguez, M. (s.f.). A model of antecedents and consequences of franchisee's organizational commitment, propositions for an empirical test. *University of Extremadura – Facultad de Estudios Empresariales y Turismo*
- Ibarra, R. (2000). *Análisis de la rotación de personal en la industria maquiladora en ciudad victoria 1999-2000*, Trabajo de Grado de Magister, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México.
- Kantowitz, V., Roediger, H. y Elmes, D. (2001). *Psicología experimental*. (7ª ed.) México: Thomson Learning.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. (4ª ed.) México: McGraw Hill.
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional, *Revista de Antiguos Alumnos*, 6(2), 79-83.
- Ledesma, J. (2006). *Posibles causas de la rotación de personal, en mensajería expres MD, S.S. de C.V.* Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Ley Orgánica del Trabajo, (2010). Recuperado en Junio 26, 2010, de <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/lot.html>

Llapa-Rodríguez, E., Trevizan, M., Shinyashiki, T. y Mendes, I. (2009). Compromiso organizacional y profesional del equipo de salud. *Revista electrónica cuatrimestral de enfermería*.17, 1-16.

Machorro, A. (2008). Gestión del conocimiento y de la tecnología en la pequeña y mediana empresa mexicana. *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*. 2(1).

Manfredi, A. y Tovar, G. (2004). *Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, jerarquía, edad, antigüedad, nivel de instrucción, sobre el compromiso organizacional, en funcionarias de policía municipales de caracas*, Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Carcas, Venezuela.

Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Carcas, Venezuela.

Márquez, M. (1998). *Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas*, Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Carcas, Venezuela.

Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones, *Guillermo de Ockham: Revista científica*, 4(1), 43-81

Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. (3ª Ed.) Estados Unidos de América: Sage Publications Inc.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

- Omar, A. y Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Organización Mundial del Trabajo (2010). Recuperado en Julio 2, 2010 de <http://www.ilo.int/global/lang-es/index.htm>
- Pepe, M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfies on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the Intent to turnover. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 99-107
- Prieto, J. (2004). El abandono voluntario del mercado del trabajo. *Revista de Economía Aplicada*, 35(XII), 83 – 104.
- Real Academia Española (2010). Recuperada en Julio 10, 2010, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, (2010). Recuperado en Junio 26, 2010, de <http://www.gobiernoenlinea.ve/docMgr/sharedfiles/reglamentoleyorgtrabajo.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson Educación
- Rodríguez, J. (2005). *Relación entre el trabajo voluntario y compromiso organizacional en trabajadores que practican voluntariado corporativo*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Samaniego, C. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones* (1ª ed.) España: Ediciones Pirámides.
- Sayegh, V. (2000). *Tácticas de influencia, propiedades motivantes del puesto e intención de rotación de empleados en organizaciones*, Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Simo, P., Fernández, V. y Sallan, J. (2007). La satisfacción con el trabajo y el compromiso organizativo como determinantes de la rotación de profesores a tiempo parcial. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management*. 1007-1017.

- Singh, P. y Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Departament des relations industrielles, université laval* 65(3), 470-490.
- Testa, M. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the services environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Valencia, M. (2001). Propuesta para medir la relación supervisión-satisfacción laboral en enfermería. *Revista de Enfermería*, 9(2), 81-84.
- Vandenberghe, C. y Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.
- Vázquez, S. (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Vila, M. (2005). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Villalba-Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo, *Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 5-17.
- Wang, C. (2006). *Pay satisfaction, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in Taiwan banking: structural equation modeling*. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Lynn University

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario de Compromiso Organizacional

		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
#	Planteamiento					
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte					
2	Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora					
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
4	Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
5	Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas					
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento					
8	Esta organización merece mi lealtad					
9	realmente siento los problemas de mi organización como propios					
10	Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual					
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella					
12	Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal					
13	Le debo muchísimo a mi organización					
14	No me siento como parte de la familia en mi organización					
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas					
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización, incluso si lo deseara					
18	No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización					

ANEXO B

Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria

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

ANEXO C

Cuestionario de Percepción hacia el Supervisor

		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
#	Planteamiento					
1	Mi Supervisor proporciona reforzamiento formal tanto de los aspectos positivos como negativos					
2	Siento rechazo por parte de mi supervisor					
3	Mi supervisor comunica de manera clara y oportuna las instrucciones					
4	Mi supervisor me permite participar en decisiones de mi área de responsabilidad					
5	Mi supervisor muestra un trato justo y cordial conmigo y mis compañeros					
6	Mis opiniones son tomadas en cuenta					
7	Mi supervisor reconoce públicamente los logros de los trabajadores					

ANEXO D

Modelo de Escala para aplicación.

Instrucciones: A continuación se le presentará un conjunto de afirmaciones, por favor marque con una **X** la opción que Ud. considere que se ajuste mejor a su opinión. Toda la información aquí suministrada será utilizada de manera confidencial únicamente para efectos de la presente investigación

Sexo: F ____ M ____ Edad: ____ Estado Civil: S ____ Ca. ____ Cu. ____ D ____ V ____ Número de Hijos: ____

Cargo: _____ Horario: _____ Sucursales: _____

Nivel de Instrucción	Incompleta	Completa
Primaria		
Bachillerato		
T.S.U.		
Licenciatura		

Salario	
1.000 - 1.500	
1.501 - 2.000	
2.001 - 2.500	
2.501 - 3.000	

Antigüedad	
1 año o menos	
Más de 1 años, pero menos de 2	
Más de 2 años, pero menos de 5	
Más de 5 años, pero menos de 10	
10 años o más	

Planteamiento	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Mi supervisor proporciona reforzamiento formal tanto de los aspectos positivos como negativos					
Esta organización merece mi lealtad					
Para mí este trabajo es provisional					
Si renunciara a la organización, pienso que tendría muy pocas alternativas					
Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las misma condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa					
No me importaría cambiar de empresa					
Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización					
Esta organización tiene para mí, un alto grado de significado personal					
Siento rechazo por parte de mi supervisor					
Permanecer en mi organización actual es un asunto tanto de necesidad como de deseo					
Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara					
Mi lugar de trabajo queda muy lejos mi vivienda					

Planteamiento	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual					
Mi supervisor me permite participar en decisiones de mi área de responsabilidad					
Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización					
Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas					
No me siento como parte de la familia en mi organización					
Realmente siento los problemas de mi organización como propios					
Mi supervisor muestra un trato justo y cordial conmigo y mis compañeros					
Mis opiniones son tomadas en cuenta					
Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual					
Le debo muchísimo a mi organización					
Mi supervisor reconoce públicamente los logros de los trabajadores					
A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa					
Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas					
No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización					
Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella					
No me siento emocionalmente vinculado(a) con esta organización					
Mi supervisor comunica de manera clara y oportuna las instrucciones					
Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento					
Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte					